



Centro  
Paula Souza



**GOVERNO DO ESTADO  
DE SÃO PAULO**

---

## **Fatec São Caetano do Sul – Antonio Russo**

Carlos Henrique dos Santos  
Gabrielle de Jesus Ferreira  
Isaac Macchia de Almeida  
Murilo Rodrigues Heisneberg  
Raphael Santos da Silva

**EXPORTAÇÃO DE GÁS LACRIMOGÊNIO DO BRASIL PARA O GOVERNO  
PAQUISTANÊS: UMA ANÁLISE GERENCIAL E OPERACIONAL**

**São Caetano do Sul**

**2020**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CAETANO DO SUL**

**CURSO DE COMÉRCIO EXTERIOR**

CARLOS HENRIQUE DOS SANTOS

GABRIELLE DE JESUS FERREIRA

ISAAC MACCHIA DE ALMEIDA

MURILO RODRIGUES HEISNEBERG

RAPHAEL SANTOS DA SILVA

**EXPORTAÇÃO DE GÁS LACRIMOGÊNIO DO BRASIL PARA O GOVERNO  
PAQUISTANÊS: UMA ANÁLISE GERENCIAL E OPERACIONAL**

Trabalho de Graduação apresentado à  
Faculdade de Tecnologia de São Caetano  
do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Tecnólogo em  
Comércio Exterior.

**São Caetano do Sul**

**2020**

CARLOS HENRIQUE DOS SANTOS  
GABRIELLE DE JESUS FERREIRA  
ISAAC MACCHIA DE ALMEIDA  
MURILO RODRIGUES HEISNEBERG  
RAPHAEL SANTOS DA SILVA

**Exportação de Gás Lacrimogênio do Brasil para o Governo Paquistanês: uma  
análise gerencial e operacional**

Trabalho de Graduação apresentado à  
Faculdade de Tecnologia de São Caetano  
do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Tecnólogo em  
Comércio Exterior.

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Aline Correia de Sousa Colantuono  
Presidente da Banca

---

Prof. Dr. Roberto Gondo Macedo  
Professor Convidado

---

Profa. Paula Daniela da Silva  
Professor Convidado

**São Caetano do Sul**  
**2020**

## RESUMO

O estudo sobre o tema exportação de gás lacrimogêneo para o governo paquistanês foi baseado em um estudo de caso cedido por uma empresa do ramo de despacho aduaneiro. No case em questão, a empresa exportou uma significativa quantidade de gás lacrimogêneo para o Paquistão, adotando diversas medidas de segurança que permitiram que todo o processo fosse realizado da maneira mais segura possível. A partir desse estudo amparado no caso da BP, o objetivo geral deste trabalho é fazer uma análise gerencial e operacional da exportação de gás lacrimogênio com origem no Brasil e destino no Paquistão. Para tanto, foi preciso desenvolver uma pesquisa exploratória, apoiada na criação de uma empresa fictícia especializada no despacho aduaneiro de produtos explosivos, a CRIMG Logística Internacional, cuja proposta é se aprofundar no desenvolvimento de uma área que não é explorada no Brasil, apresentando soluções e maneiras para se concretizar a exportação de produtos explosivos com segurança e eficácia a partir não só de análises de mercado, estudos e experimentos logísticos, como também de levantamento de informações sobre os países de destino de tais cargas. Assim, parte das pesquisas foram focadas em entender melhor a cultura do povo paquistanês e suas peculiaridades. Para tanto, foi empregada, como técnica de pesquisa, a documentação indireta, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, usando pesquisas pela internet e livros. Outra técnica de pesquisa utilizada foi a observação direta assistemática, não participante, em equipe e na vida real, a partir da observação do próprio case, para saber mais sobre a carga explosiva que estava sendo transportada, suas especificidades e características. Dessa forma, foi adquirido conhecimento específico sobre a operação logística dessa natureza de produto, tais como: legislações aplicáveis e recomendações técnicas. Por fim, para se concluir a criação da empresa fictícia, baseada em um caso real, se fez necessário aprimorar o conhecimento sobre as particularidades de uma empresa, como por exemplo, a forma de lidar com os recursos humanos, qual o salário médio que deve ser estipulado para cada função, e o estatuto social da companhia. Após a constatação de todos os trâmites necessários para realização do processo de comercialização de explosivos, e da criação de uma empresa que lide diretamente com esse segmento, foram encontrados diversos resultados positivos, sendo os principais: o melhor conhecimento do modelo de gestão de negócios de países com cultura do Oriente Médio; os procedimentos necessários para a abertura e o funcionamento de uma empresa agenciadora de cargas; o *know how* de como manusear e transportar cargas explosivas; e por último, o conhecimento acerca da legislação aduaneira vigente, que regula o comércio exterior no Brasil. Com o resultado de todo esse estudo, foi possível verificar a importância da segurança e do cuidado que se deve tomar ao realizar o transporte de materiais dessa natureza e, também, como o mercado consumidor dessa classe de produtos é severamente restrito, requerendo muita destreza e habilidade nas negociações e trâmites burocráticos.

**Palavras-chave:** Gás lacrimogêneo; cargas explosivas; exportação; logística internacional.

## ABSTRACT

The study about the tear gas exportation to the Pakistani government was based on a case study that was conceded by a company in the field of customs clearance. In the case in question, the company exported a significant amount process to be accomplished the safest way possible. From that moment, the entire creation of a company specialized in the customs clearance field, focused on the transportation of explosive products, which name is CRIMG Logística Internacional and which main goal is to expand into the development of an area that is very little explored in Brazil, was made. Presenting solutions and ways to export explosive products with safety and efficiency from numerous market analysis, research, and logistical experiments, and collection of information about the destiny countries of such loads. A part of the study was focused on understanding more of the Pakistani people's culture and its singularities. A study was developed, using researches on the internet, by books and also the case study, to know more about the product that was being transported, its specifications and its technical features. Specific knowledge about the logistics of this nature of products was acquired, such as applicable legislation and technical recommendations. After all, to finish the creation of the company, it was necessary to acquire knowledge about companies' particularities, for example, how to manage human resources, what was the medium wage for each established role and the social statute. After the verification of all the necessary procedures to accomplish the explosives commercialization process, there were found several positive results. The essentials are: the best knowledge of the business management model of middle east countries, the necessary procedures for opening and managing a freight forwarder company; the knowledge of how to manipulate and transport explosive cargo and, at last, the knowledge about current customs legislation, that orders foreign trade on Brazil. With the result of this whole study, it became possible to verify the importance of safety and caution that is required when you execute the transit of this kind of products and how limited the consumer market of these products is, demanding lots of skill and competence on negotiations bureaucratic procedures.

**Keywords:** tear gas; explosive products; exportation; international logistics.

## RESUMEN

El estudio sobre el tema de la exportación de gas lacrimógeno al gobierno pakistaní se basó en un estudio de caso proporcionado por una empresa de despacho de aduanas. En este caso, la empresa exportó una cantidad significativa de gas lacrimógeno al Pakistán adoptando varias medidas de seguridad que permitieron que todo el proceso se llevara a cabo de la manera más segura posible. A partir de esto, se desarrolló toda la creación de una empresa especializada en el despacho aduanero de productos explosivos, CRIMG Logística Internacional, cuya propuesta es profundizar el desarrollo de un área no explorada en Brasil, presentando soluciones y formas de exportar productos explosivos de forma segura y eficaz a partir de análisis de mercado, estudios y experimentos logísticos, y también recopilando información sobre los países de destino de tales cargas. Parte de la investigación se centró en comprender mejor la cultura del pueblo pakistaní y sus peculiaridades. Se elaboró un estudio, utilizando la investigación en Internet, libros y también el estudio de casos, para conocer más sobre el producto que se transporta, sus especificidades y características. Se adquirieron conocimientos específicos sobre la logística de esos productos, como las leyes aplicables y las recomendaciones técnicas. Por último, para concluir la creación de la empresa, era necesario conocer las particularidades de las empresas, como la forma de tratar los recursos humanos, cuál es el salario medio de cada función establecida y el estatus social. Después de haber encontrado todos los procedimientos necesarios para llevar a cabo el proceso de comercialización de explosivos y la creación de una empresa que se ocupa directamente de este campo, se encontraron varios resultados positivos, siendo los principales: el mejor conocimiento del modelo de gestión empresarial de los países con una cultura de Oriente Medio; los procedimientos necesarios para la apertura y el funcionamiento de una empresa de agencia de carga; el conocimiento sobre cómo manejar y transportar la carga de explosivos; y, por último, el conocimiento de la legislación aduanera vigente, que regula el comercio exterior en Brasil. Con el resultado de todo este estudio se pudo comprobar la importancia de la seguridad y el cuidado que se debe tener al realizar el transporte de materiales de esta naturaleza y también cómo el mercado de consumo de esta clase de productos está severamente restringido, lo que requiere mucha habilidad y capacidad en las negociaciones y procedimientos burocráticos.

**Palabras clave:** gas lacrimógeno; cargas explosivas; exportación; logística internacional.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Classificação de produtos explosivos .....	22
<b>Quadro 2:</b> Matriz SWOT da CRIMG Logística Internacional.....	90
<b>Quadro 3:</b> Matriz BCG da CRIMG Logística Internacional .....	93
<b>Quadro 4:</b> Matriz ANSOFF da CRIMG Logística Internacional.....	95
<b>Quadro 5:</b> Matriz BSC da CRIMG Logística Internacional.....	97

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Organograma da empresa CRIMG Logística Internacional.....	27
<b>Figura 2:</b> Modelo de Negócios Canvas da CRIMG LOGÍSTICA.....	35

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Quadro de empregados da CRIMG Logística Internacional.....	28
<b>Tabela 2:</b> Classificação das empresas por porte, conforme a renda anual auferida.	50
<b>Tabela 3:</b> Orçamento trimestral de custos diretos da CRIMG.....	51
<b>Tabela 4:</b> Orçamento trimestral de custos indiretos da CRIMG.....	52
<b>Tabela 5:</b> Projeção trimestral de vendas da CRIMG.....	53
<b>Tabela 6:</b> Orçamento trimestral de vendas da CRIMG.....	54
<b>Tabela 7:</b> Orçamento anual de despesas gerais da CRIMG.....	55
<b>Tabela 8:</b> Orçamento trimestral de caixa da CRIMG.....	55
<b>Tabela 9:</b> Projeção de DRE da CRIMG.....	57

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	14
2. DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO REAL QUE NORTEOU A CRIAÇÃO DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL .....	17
2.1 INTELIGENCIA DE MERCADO E RESOLUÇÃO DO CASO REAL.....	18
2.2 OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE O GÁS LACRIMOGÊNICO EXPORTADO NA OPERAÇÃO DO CASO REAL .....	19
3. CARACTERIZAÇÃO DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL .....	21
3.1 APRESENTAÇÃO DA COMPANHIA .....	21
3.1.1 ÁREA DE ATUAÇÃO DA CRIMG: EXPLOSIVOS.....	22
3.2 ENDEREÇO COMERCIAL DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL E REDE DE TRANSPORTES PÚBLICOS ACESSÍVEIS ÀS OPERAÇÕES DA EMPRESA.....	23
3.2.1 HISTÓRICO DA CIDADE-SEDE DA CRIMG LOGÍSTICA E SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA NO MOMENTO ATUAL.....	24
3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA.....	25
3.3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO.....	28
3.4 GESTÃO DE PESSOAS DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	32
3.4.1 FORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	32
3.4.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	33
3.4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	34
3.5 CRIAÇÃO DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL NO MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS .....	34
3.5.1 ATIVIDADES CHAVE - DESPACHO ADUANEIRO .....	35
3.5.2 PROPOSTA DE VALOR .....	36
3.5.3 SEGMENTOS DE CLIENTES .....	38
3.5.4 PARCERIAS PRINCIPAIS .....	39
3.5.5 RECURSOS PRINCIPAIS.....	39

3.5.6 FONTES DE RECEITA .....	41
3.5.7 ESTRUTURA DE CUSTOS.....	41
4. PROCEDIMENTOS JURÍDICOS E CONTRATOS APLICÁVEIS AOS NEGÓCIOS CELEBRADOS ENTRE A CRIMG E O CLIENTE EM UM CONTEXTO INTERNACIONAL .....	43
4.1 DIREITO ADUANEIRO E COMÉRCIO EXTERIOR NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL.....	43
4.2 PRÁTICA NA OPERACIONALIZAÇÃO DA EXPORTAÇÃO DE GÁS LACRIMOGÊNICO .....	44
4.3 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E JURÍDICOS NA EXPORTAÇÃO DE GÁS LACRIMOGÊNICO.....	45
4.4 LEGISLAÇÃO APLICÁVEL PARA O TRANSPORTE DE EXPLOSIVO .....	48
5. CARACTERIZAÇÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA DA CRIMG.....	49
5.1 CUSTOS RELACIONADOS AO SERVIÇO .....	50
5.2 TRIBUTOS INCIDENTES SOBRE O SERVIÇO .....	52
5.3 <i>MARK-UP</i> .....	53
5.4 ORÇAMENTO .....	53
5.5 RECEBIMENTOS E PAGAMENTOS .....	55
5.6 BALANÇO PATRIMONIAL E DRE .....	56
6. OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DA CRIMG NO CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL .....	58
6.1 BRASIL EM TERMOS DE LOGÍSTICA NACIONAL E INTERNACIONAL .....	58
6.2 CONHECIMENTO FÍSICO E CONCRETO DOS MODAIS EM DUPLA ACEPÇÃO: AS VIAS DE TRANSPORTE E OS VEÍCULOS DE TRANSPORTE...	59
6.3 MODAL DE TRANSPORTE UTILIZADO DESDE A ORIGEM ATÉ O DESTINO DA EXPORTAÇÃO .....	60
6.3.1 TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGAS EXPLOSIVAS.....	60
6.3.2 TRANSPORTE MARÍTIMO DE CARGAS EXPLOSIVAS.....	62
6.4 EMBALAGENS UTILIZADAS NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO.....	64

6.5 INCOTERMS E SEGUROS UTILIZADOS.....	65
6.6 A TECNOLOGIA ENVOLVIDA NO COMERCIO EXTERIOR E NO TRANSPORTE DE CARGAS.....	67
7. RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE BRASIL E PAQUISTÃO .....	69
7.1 HISTÓRICO DAS RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE O BRASIL E O PAQUISTÃO .....	69
7.2 RELAÇÕES POLÍTICAS .....	71
7.3 POLÍTICA CAMBIAL BRASILEIRA E MOEDAS CONVERSIVEIS E INCONVERSIVEIS.....	72
7.4 BREVE DESCRIÇÃO DA ATUAÇÃO BRASILEIRA NO COMÉRCIO DE PRODUTOS EXPLOSIVOS.....	75
7.5 METODOS DE PAGAMENTOS QUE NORTEIAM A RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE O BRASIL E O PAQUISTÃO.....	75
7.6 FORMAS DE INSERÇÃO DO BRASIL E PAQUISTÃO NOS NEGOCIOS MUNDIAIS.....	76
7.6.1 ENTIDADES BRASILEIRAS E PAQUISTANESAS INTERVENIENTES NA EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	78
7.7 RISCOS QUE ENVOLVEM AS TRANSAÇÕES E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	79
7.8 OPORTUNIDADES COMERCIAIS.....	82
8. RELAÇÕES CULTURAIS E MERCADOLÓGICAS ENTRE AS ECONOMIAS QUE SE RELACIONAM NO MERCADO EXTERNO .....	84
8.1. ELEMENTOS CULTURAIS QUE ENVOLVEM O BRASIL E O PAQUISTÃO .	84
8.1.1 ETIQUETA PAQUISTANESA.....	85
8.1.2 A CULTURA E A ETICA PAQUISTANESA NOS NEGÓCIOS .....	86
8.1.3 ETIQUETA, CULTURA E ÉTICA BRASILEIRA, SOBRETUDO, NOS NEGOCIOS .....	87
8.2 ANÁLISE DE MERCADO E POSSIBILIDADES DE NEGÓCIOS PARA A CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL .....	88

8.3 APLICAÇÃO DO MODELO SWOT, ANSOFF, BCG E BSC .....	88
8.4 ANÁLISE DO PÚBLICO-ALVO E DOS CONCORRENTES, IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS MARCAS DO SEGMENTO E PROCEDIMENTO DE BENCHMARKETING .....	100
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	102
REFERÊNCIAS .....	105
ANEXO A – CONTRATO SOCIAL DA EMPRESA.....	114

## 1. INTRODUÇÃO

O tema base do Trabalho de Graduação (TG), do curso de Comércio Exterior da Faculdade de Tecnologia de São Caetano do Sul, é o estudo de caso fornecido pela empresa BP, durante o 2º semestre, o qual consistia na solução de uma operação de exportação de gás lacrimogêneo que partiu do Brasil em direção ao Paquistão. Isso posto, todos os detalhes desse transporte, as soluções adotadas para o caso, os riscos incorridos e os valores envolvidos na operação foram apresentados e explicados ao grupo para o desenvolvimento deste trabalho. Dessa forma, o problema a ser observado neste TG será tanto a periculosidade inerente ao transporte do gás lacrimogênio, seja no modal rodoviário ou marítimo, bem como a escassez de oferta desse tipo de operação logística. A hipótese é que essa modalidade de serviço, mesmo oferecendo um retorno financeiro alto para o agente que o presta, ainda é uma operação muito difícil e burocrática de ser realizada, por esse motivo, o transporte de cargas explosivas ainda é um segmento de mercado que necessita de desenvolvimento, notadamente, na parte logística da operação.

Conforme o caso real analisado, verificou-se que o embarque do gás lacrimogêneo foi feito, primeiramente, via modal rodoviário. Para essa parte do embarque, a BP utilizou três caminhões que foram responsáveis pelo deslocamento dos contêineres refrigerados entre a fábrica, que se localiza em Nova Iguaçu - RJ, e o porto, que se localiza na capital do estado fluminense.

Após o embarque no navio, que ocorreu no porto carioca, o navio seguiu para o Porto de Lahore, no Paquistão. O motivo para este porto ser escolhido, foi a baixa movimentação de navios, o que permitiu à mercadoria ser desembarcada mais rapidamente, diminuindo, assim, o risco para as outras mercadorias e navios que estavam ao redor.

A embalagem também tem suma importância para a operação de exportação do gás lacrimogêneo. Para tanto, quatro tipos de embalagens foram utilizados, ou seja, desde a primária, usada para acomodar o produto até a quaternária, que foi utilizada durante o transporte. Logicamente, todo o trabalho realizado teve um custo elevado, já que outras empresas se recusaram a efetuar um serviço logístico tão perigoso.

Além de ser uma carga explosiva, foram relatados outros possíveis riscos, tais como: o risco monetário, pois o Paquistão é um país de economia instável e com moeda fraca, e com isso, pode não realizar o pagamento da exportação. Além disso, há também o risco intercultural, por meio do qual as negociações podem não ocorrer, se a parte brasileira do negócio não se atentar aos costumes e métodos paquistaneses.

Sendo este um trabalho que aborda uma operação complexa de comércio exterior, serão tratados os seguintes temas: química para o reconhecimento do produto transportado, inclusive, por meio de uma tabela que classifica os produtos explosivos; sociologia, na verificação das culturas envolvidas entre o Brasil e o Paquistão; direito e política, para certificar-se sobre as relações diplomáticas entre essas duas nações; e, principalmente, as ciências econômicas para analisar possíveis negócios entre o Brasil e o Paquistão no futuro.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é fazer uma análise gerencial e operacional da exportação de gás lacrimogênio com origem no Brasil e destino no Paquistão. Para tanto, foi preciso desenvolver uma pesquisa exploratória, apoiada na criação de uma empresa fictícia especializada no despacho aduaneiro de produtos explosivos, a CRIMG Logística Internacional, cuja proposta é se aprofundar no desenvolvimento de uma área que não é muito explorada no Brasil, apresentando soluções e maneiras para se concretizar a exportação de produtos explosivos com segurança e eficácia.

Entre os objetivos específicos, têm-se: o levantamento de informações sobre o país de origem e a nação de destino do gás lacrimogênio, ou seja, o Brasil e o Paquistão, respectivamente, e a análise dos estudos de mercado e dos experimentos logísticos para verificar a viabilidade desta operação logística internacional. Para tanto, foram abordados os seguintes temas: a formação e a gestão de uma empresa fictícia do ramo aduaneiro; a análise das diferenças socioculturais e econômicas entre o país importador e exportador; e a solução logística para o transporte de produtos explosivos.

Para a elaboração deste TG, foi empregada, como técnica de pesquisa, a documentação indireta, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, usando, principalmente, pesquisas pela internet, livros e trabalhos acadêmicos. Outra técnica de pesquisa utilizada foi a observação direta assistemática, não

participante, em equipe e na vida real, a partir da observação do próprio case, para saber mais sobre a carga explosiva que estava sendo transportada, suas especificidades e características.

A principal contribuição deste trabalho é mostrar que a operação logística internacional e a produção de produtos perigosos, principalmente quando originadas no Brasil, conforme Setor (2017), ainda se tratam de um mercado em crescimento, tanto da parte de quem oferece, internamente, o serviço de transporte e despacho aduaneiro, quanto da produção nacional de produtos explosivos.

Além dos tópicos elencados anteriormente, o trabalho aborda diversos outros assuntos. Seguindo uma ordem lógica para melhor compreensão do texto, foi descrito, em um primeiro momento, o estudo de caso base, para que o leitor possa compreender de onde veio a ideia para a criação da CRIMG Logística. Em seguida, apresentaram-se, respectivamente: a caracterização da empresa fictícia, com a descrição de toda sua estrutura administrativa e dos procedimentos jurídicos, tanto para criação da empresa, quanto para realizar seus negócios. Posteriormente, foi exposto o funcionamento da parte contábil e financeira da CRIMG. Em seguida, tratou-se das operações logísticas da empresa, sob as óticas nacional e internacional. Por fim, nos dois últimos tópicos, abordaram-se as relações internacionais, culturais e mercadológicas entre os dois países envolvidos na exportação do gás lacrimogênio, ou seja, o Brasil e o Paquistão.

## 2. DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO REAL QUE NORTEOU A CRIAÇÃO DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL

O transporte de cargas explosivas deve ser feito com extremo cuidado, pois diferentemente de outras cargas, há a possibilidade de ocorrerem explosões, caso ocorra um problema com o manuseio desse tipo de produto, o que poderá não só comprometer as outras cargas levadas juntamente com os explosivos, como também danificar o meio de transporte, como o navio, por exemplo, e ferir a tripulação responsável pelo deslocamento da carga. Nesse cenário, caso ocorra uma explosão, a empresa que está transportando a carga que é a responsabilizada pela ocorrência.

Mesmo com todo o trabalho envolvido e o perigo decorrente desse tipo de operação, é possível que o material explosivo seja transportado em um contêiner de carga fracionada, ou seja, em um ambiente em que há espaços diferentes em um mesmo contêiner, permitindo que outras mercadorias sejam transportadas, mas em espaços delimitados para cada uma.

De acordo com Alves (2018), junto à mercadoria explosiva transportada é necessário que seja enviada uma ficha chamada MSDS<sup>1</sup>. Nessa ficha, deverão constar todos os dados referentes ao produto em transporte, as partes envolvidas na realização da operação de importação e exportação e as informações que explicam o modo como a carga deve ser transportada.

Existem nove classes de cargas perigosas<sup>2</sup>, sendo os explosivos a primeira delas. Dentro dessa divisão, o gás lacrimogênio<sup>3</sup> é um dos explosivos que pertence à classe 1 e à subclasse 1.4, ou seja, substância e artigos que não apresentam risco significativo, mas que é considerada a carga mais perigosa do mundo.

Convém ressaltar que as mercadorias explosivas podem ser transportadas por diversos modais, tais como aéreo, marítimo e rodoviário, porém, o mais comum é que esse tipo de carga seja transportado via modal marítimo. A BP<sup>4</sup> teve o importante

---

<sup>1</sup> A sigla em português tem o nome de Ficha de Informação de Segurança para Produtos Químicos, e é mundialmente conhecida pela sigla MSDS, que significa *Material Safety Data Sheet*.

<sup>2</sup> Conforme Classificação (2018), existem 9 classes diferentes para a carga explosiva, porém, neste trabalho será abordada somente a classe 1 – explosivos. As outras 8 classes são, respectivamente: gases; líquidos inflamáveis; sólidos inflamáveis; substâncias sujeitas à combustão espontânea; substâncias que, em contato com água, emitem gases inflamáveis; substâncias oxidantes e peróxidos orgânicos; substâncias tóxicas e substâncias infectantes; material radioativo; substâncias corrosivas; e substâncias e artigos perigosos diversos.

<sup>3</sup> Produto base do estudo de caso cedido pela Brasporto.

<sup>4</sup> Agente de cargas é o intermediador entre a empresa que está exportando e a empresa que está importando a mercadoria. Não há a necessidade de se ter o agente de carga nas duas pontas, país exportador – país importador, porém, nos embarques de explosivos é extremamente importante a presença do agente de carga.

papel de mediar esse embarque e tomar todas as precauções para que ele ocorresse sem problemas.

## 2.1 INTELIGENCIA DE MERCADO E RESOLUÇÃO DO CASO REAL

O produto que foi exportado pela BP era o gás lacrimogênio, o qual saiu da cidade do Rio de Janeiro com destino ao Paquistão, com a finalidade de ser usado pela polícia paquistanesa, visto que se trata de uma arma de efeito moral comumente utilizada para dispersar multidões.

Antes de o produto ser embarcado no porto do Rio de Janeiro para ser exportado via marítimo, ele foi transportado via modal rodoviário desde a fábrica CD Tecnologias Não-Letais, em Nova Iguaçu/RJ, até o porto do Rio de Janeiro, situado na capital carioca. As principais rotas para se chegar ao porto do Rio de Janeiro, partindo de Nova Iguaçu, são a rodovia BR-116/RJ (extensão de 142,5 km), e a rodovia BR-101/RJ, conhecida como Rio-Santos (extensão de 320,1 km) (CONCESSÕES, 2020).

Por ser uma exportação de grande risco, muitas empresas se negaram a realizar o transporte e o embarque do gás lacrimogênio, sendo assim, a BP, quando procurada para prestar esse serviço, se viu na posição de criar uma alternativa para esse desafio. Logo, a referida empresa buscou uma companhia marítima que não carregava contêineres, e sim, cargas *break bulks*<sup>5</sup>, como açúcar e materiais superdimensionados, que são sempre transportados nos porões dos navios, em locais de temperaturas controladas, com a finalidade de oferecer mais proteção e melhor armazenamento às cargas explosivas que foram exportadas.

Posteriormente, a BP comprou contêineres refrigerados que seriam usados para transporte do gás lacrimogêneo, eliminando assim, a preocupação do aluguel deles para a exportação do produto. A compra dos contêineres refrigerados se deveu ao risco de explosão do produto. Já o fretamento de um navio, que realizava fretamento de cargas *break bulks*, se deveu pela amplitude que os porões desses navios possuem, assim, a carga pôde ser melhor distribuída pela extensão do navio. Como a mercadoria a ser exportada pela BP era de grande risco, a empresa fretou

---

<sup>5</sup> Conforme Logisticsplus (2017), *break bulk* é uma carga que não é transportada dentro de contêineres, assim como os exemplos mencionados no texto. O contêiner, conforme Dicionário (2020), é o um equipamento que possui capacidade interna superior a um metro cubico, que pode ser utilizado mais de uma vez e que não permite que a carga sofra danos durante o seu trajeto.

um navio somente para o transporte de 3 contêineres carregados com gás lacrimogênio. Desse modo, como o navio contratado só carregou a carga exclusiva da BP, os contêineres puderam ser posicionados distantes um do outro, a fim de se conter o risco de uma explosão em grande escala. Por sua vez, enquanto a tripulação de um navio de carga costuma ter 12 pessoas, para o transporte do gás lacrimogênio planejado pela BP, a tripulação do navio inteiro ficou em 17 pessoas.

Com todos os preparativos prontos, o navio fez o transporte direto do Brasil para o Paquistão, atracando em um porto menos movimentado, o porto de Lahore, fugindo assim, do porto de Karachi, o maior e mais movimentado do país, o que poderia aumentar o risco de contato com mercadorias diversas e, conseqüentemente, elevar o risco de explosão. Nessa operação, o *incoterm 2020* utilizado foi o FOB. Nessa modalidade, o frete e o seguro da carga no transporte dentro do país do exportador foi pago pela empresa exportadora, enquanto o frete e o desembarço no país de destino foi pago pelo importador. A vantagem deste *incoterm 2020* nesta transação é que o exportador teve suas obrigações a serem cumpridas somente dentro do território nacional, assim facilitando os processos logísticos da carga e diminuindo seu custo na operação.

Após a realização dessa operação, não houve novos pedidos de embarque de gás lacrimogênio feitos pela polícia paquistanesa, com a intermediação da BP, porém, vale ressaltar que essa operação propiciou à BP não só um novo aprendizado com o transporte de carga perigosa, bem como significativa lucratividade com essa modalidade de embarque.

## 2.2 OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE O GÁS LACRIMOGÊNIO EXPORTADO NA OPERAÇÃO DO CASO REAL

Segundo Descubra (2016), o gás lacrimogênio trata-se de um composto que tem como propriedade a capacidade de irritar a pele e os tecidos orgânicos. Os efeitos psicológicos do referido produto aos sentidos de uma pessoa ocorrem quando ela entra em contato com o gás lacrimogênio, o que pode levar à uma desorientação e, em casos mais graves, até pânico. Por esse motivo, o gás lacrimogênio é comumente utilizado para a dispersão de multidões com efeito agressivo, porém não letal. A nomenclatura química desse produto é clorobenzilideno malononitrilo, o qual foi sintetizado pelos americanos Ben Corson e Roger Stoughton em 1928.

Uma granada de CS (Corson Stoughton)<sup>6</sup> pode formar uma nuvem de até 10 metros de diâmetro, tendo uma duração de 15 minutos no ar. Caso uma pessoa entre em contato com essa substância, o ideal é que ela saia do local o mais rápido possível, pois, apesar de o gás lacrimogênio ser considerado como uma arma não letal, já houve casos relatados de morte pela inalação do gás. Por sua vez, caso houver contato direto do produto com a pele, ou inalação do gás, a pessoa deve se dirigir para um local ventilado imediatamente para eliminar a substância química de suas roupas, além de manter os olhos abertos, se possível, mas sem esfregá-los. É importante não lavar o rosto ou a pele atingida com água quente; o recomendado é que a pessoa atingida pelo gás se lave com água fria e sabão neutro para evitar queimaduras (DESCUBRA, 2016).

Neste capítulo, trataram-se sobre o gás lacrimogênio que foi exportado pela BP, suas peculiaridades, o processo logístico desenvolvido para essa exportação, e como foram feitos todos os trâmites para que a exportação fosse realizada com sucesso. No capítulo a seguir, serão apresentadas as características da CRIMG Logística Internacional, ou seja, empresa fictícia, atuante no comércio exterior, criada para que o grupo pudesse se aprofundar na pesquisa sobre a exportação de gás lacrimogênio exportado do Brasil para o Paquistão, baseada no case apresentando anteriormente.

---

<sup>6</sup> Segundo Descubra (2016) a sigla CS, vem dos sobrenomes dos americanos Bem Corson e Roger Stoughton, os sintetizadores do composto que forma o gás lacrimogênio.

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Neste capítulo, será realizada uma caracterização da CRIMG Logística, a fim de apresentar suas diretrizes organizacionais, a área de atuação, seus valores, os países em que a empresa atua, sua gestão de pessoas e formas de gerenciamento, os serviços oferecidos pela companhia e suas peculiaridades.

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DA COMPANHIA

A empresa CRIMG Logística tem seu ramo de atuação voltado para o comércio exterior, atuando exclusivamente nos continentes asiático, africano e sul-americano, auxiliando nos processos de exportação de materiais explosivos, com foco nas exportações de gás lacrimogênio. Para melhor atender seus clientes, as diretrizes organizacionais da empresa são as seguintes:

**Missão:** Fornecer o melhor serviço aduaneiro voltado ao ramo de explosivos, visando sempre à segurança dos clientes e de suas mercadorias.

**Visão:** Liderar o mercado de despacho aduaneiro na América Latina, ganhando visibilidade e notoriedade pelos bons serviços prestados.

**Valores:** Prezar por um serviço bem feito, colocando sempre a honestidade, a rapidez e a perfeição como objetivos a serem alcançados.

**Liderança:** Uma equipe qualificada e responsável, com criatividade e iniciativa.

**Integridade:** Respeitar os valores sociais, morais e ambientais dentro de todos os padrões legais de cada país.

**Qualidade:** Buscar sempre as novidades tecnológicas do mercado, oferecendo sempre o que há de melhor aos nossos clientes.

**Eficiência:** Atender às necessidades de nossos clientes de maneira ágil e eficaz, formando grandes parcerias.

Por trabalhar com materiais explosivos e outros tipos de cargas perigosas, os clientes da CRIMG Logística Internacional são, em sua maioria, órgãos governamentais e empresas privadas voltadas para o ramo de segurança. Ademais, com sua ampla equipe sempre a postos para atender seus clientes, a CRIMG Logística atende todos os países dos continentes africano, asiático e sul-americano.

### 3.1.1 ÁREA DE ATUAÇÃO DA CRIMG: EXPLOSIVOS

A CRIMG Logística atua na área de explosivos, ou seja, substâncias capazes de, rapidamente, se transformarem em gases, produzindo calor intenso e pressões elevadas (SILVA JUNIOR, 2018). Embora esses artigos sejam perigosos, os países demandam os explosivos, seja para mineração, ou para fins de segurança pública. Para tanto, há empresas responsáveis pelo transporte e pelo comércio desses produtos, como é o caso da CRIMG.

Segundo Vargas Fogaça (2018), compõem as classes de explosivos os gases, os líquidos inflamáveis, os elementos radioativos, os corrosivos e outras substâncias perigosas diversas.

A classificação dos produtos explosivos e suas respectivas subclasses foram criadas para facilitar o transporte de cargas explosivas. As classes variam de 1 a 9 e são descritas no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1:** Classificação de produtos explosivos

<b>Classe 1 - EXPLOSIVOS</b>
<b>Classe 2 - GASES</b> , com as seguintes subclasses: <b>Subclasse 2.1</b> - Gases inflamáveis; <b>Subclasse 2.2</b> - Gases não-inflamáveis, não-tóxicos; <b>Subclasse 2.3</b> - Gases tóxicos.
<b>Classe 3 - LÍQUIDOS INFLAMÁVEIS</b>
<b>Classe 4</b> - Esta classe se subdivide em: <b>Subclasse 4.1</b> - Sólidos inflamáveis; <b>Subclasse 4.2</b> - Substâncias sujeitas a combustão espontânea; <b>Subclasse 4.3</b> - Substâncias que, em contato com a água, emitem gases inflamáveis.
<b>Classe 5</b> - Esta classe se subdivide em: <b>Subclasse 5.1</b> - Substâncias oxidantes; <b>Subclasse 5.2</b> - Peróxidos orgânicos.
<b>Classe 6</b> - Esta classe se subdivide em: <b>Subclasse 6.1</b> - Substâncias tóxicas (venenosas); <b>Subclasse 6.2</b> - Substâncias infectantes.
<b>Classe 7 - MATERIAIS RADIOATIVOS</b>
<b>Classe 8 - CORROSIVOS</b>
<b>Classe 9 – SUBSTÂNCIAS PERIGOSAS DIVERSAS</b>

Fonte: Elaborado a partir das informações do SIIPP<sup>7</sup>, (2018).

<sup>7</sup> Sistema Integrado de Informações para Atendimento de Ocorrências no Transporte de Produtos Perigosos.

Essas nove classes e subclasses de produtos explosivos determinam o quão perigoso é o produto e como cada um deles deve ser manuseado e transportado.

### 3.2 ENDEREÇO COMERCIAL DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL E REDE DE TRANSPORTES PUBLICOS ACESSIVEIS ÀS OPERAÇÕES DA EMPRESA

A sede da CRIMG Logística Internacional está localizada em São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo, na Rua Professora Adélia Alves Martins, 528. O zoneamento, segundo a prefeitura de São Bernardo do Campo (2018), é classificado como “ZUD 1 - Zona de Uso Diversificado 1”. Esse tipo de zoneamento é destinado a estabelecimentos industriais, cujo processo produtivo seja complementar das atividades do meio urbano ou rural (GIEHL, 2007).

Por ser uma empresa nova e que pensa na facilidade de mobilidade de seus funcionários, a CRIMG Logística Internacional pensou em adotar um endereço que fosse de fácil acesso, para o qual o colaborador tem à sua disposição diversas linhas de ônibus, o que facilitará seu transporte até a sede da empresa. Ademais, a localização da companhia foi escolhida, devido ao acesso rápido que se tem à Rodovia Anchieta, o que facilita tanto a mobilidade do funcionário que opte pelo uso do carro para se chegar ao trabalho, como também o transporte dos produtos que serão destinados ao porto para exportação.

A seguir, está elencada uma lista das linhas municipais, oferecidas pela Empresa de Ônibus SBC Trans, que dão acesso à CRIMG Logística Internacional, segundo a Empresa SBC Trans (2018).

- 08 – Sentido Selecta: Parte do bairro Santo Ignácio e pode ser pego na região central de São Bernardo do Campo;
- 23 – Sentido Selecta: Parte do bairro Nova Baeta e pode ser pego na região central de São Bernardo do Campo;
- 24 – Sentido Selecta: Parte do bairro Industrial e pode ser pego na região central de São Bernardo do Campo;
- 53 – Sentido Selecta: Parte do bairro Rudge Ramos e pode ser pego na região central de São Bernardo do Campo.

Por sua vez, estão descritas as linhas intermunicipais, oferecidas pela Empresa de Ônibus ABC Trans, que dão acesso à CRIMG Logística Internacional, segundo a EMTU (2018).

- 196 – Sentido Parque Selecta: Parte do Terminal Metropolitano Santo André Oeste e pode ser pego na região central de Santo André e de São Bernardo do Campo;
- 366 – Sentido Parque Selecta: Parte do bairro Jardim Cristiane em Santo André e pode ser pego na região central de São Bernardo do Campo.

Independentemente de qual dessas opções de linhas de ônibus o funcionário pegar, ele deverá descer no ponto do “Conjunto Residencial Parque Selecta e caminhar, aproximadamente, 4 minutos até o escritório da CRIMG Logística Internacional.

### 3.2.1 HISTÓRICO DA CIDADE-SEDE DA CRIMG LOGÍSTICA E SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA NO MOMENTO ATUAL

De acordo com a Prefeitura de São Bernardo do Campo (2018), a fundação da cidade data a partir de 8 de abril de 1553, quando foi fundada por João Ramalho que nomeou o município como Vila de Santo André da Borda do Campo. No século XIX, São Bernardo do Campo recebeu muitos imigrantes oriundos da Europa para ocupar núcleos coloniais que haviam sido criados pelo Imperador, sendo em sua maior parte, italianos. Em 12 de março de 1889, foi consolidada a fundação do município de São Bernardo do Campo.

A inauguração da Via Anchieta em 1947, ou seja, uma rodovia que liga o grande ABC<sup>8</sup> paulista ao litoral atlântico, marcou o começo de uma ótima fase de crescimento para a cidade em questão. Pela facilitação logística, pela mão-de-obra que havia na região e também por muitos incentivos fiscais que receberam, muitas empresas estrangeiras se instalaram no município de São Bernardo do Campo ao longo da Via Anchieta. Em decorrência disso, a cidade se transformou em um dos principais polos industriais do país, atraindo ainda mais mão de obra, e fazendo com que aumentasse consideravelmente o número de migrantes de várias regiões do Brasil na localidade (SCOPEL JACOBINE; JACOBINE, 2018).

---

<sup>8</sup> Segundo Consórcio (2020), o grande ABC é formado por sete cidade, sendo elas: São Caetano do Sul, Diadema, São Bernardo do Campo, Santo André, Rio Grande da Serra, Ribeirão Pires e Mauá.

No decorrer dos anos, a pequena vila do século XVI se transformou, aos poucos, em uma cidade de porte médio no século XXI, com um aumento populacional de quase 400 mil pessoas em 30 anos, cujo montante era composto por 292 mil migrantes, de regiões como Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Paraná, Ceará e mesmo de São Paulo, por conta da migração interna, conforme o censo realizado pelo IBGE em 1980 (SCOPEL JACOBINE; JACOBINE, 2018).

A cidade de São Bernardo do Campo no momento recente, que em 2010 já possuía 746 mil habitantes, possui uma expectativa de vida de sua população que ultrapassa os 70 anos de idade, o que, comparado à expectativa de vida nos anos 1970, que era por volta dos 50 anos, revela uma melhora significativa na qualidade de vida municipal (SCOPEL JACOBINE; JACOBINE, 2018).

Segundo a Sobre (2018), a Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) é a mais rica do país e concentra 39 municípios<sup>9</sup>. Em 2017, a RMSP possuía uma população em torno de 21 milhões de pessoas, enquanto seu PIB era de, aproximadamente, R\$ 1 trilhão em 2015.

Uma das 39 cidades inseridas na RMSP é São Bernardo do Campo, que não só está situada no Grande ABC à sudeste da capital paulista, como é parte importante da Grande São Paulo. Em 2017, o município possuía 827.437 habitantes e o seu PIB, em 2015, alcançou a cifra de R\$ 42,7 milhões. O PIB da cidade de São Bernardo do Campo, em 2019, correspondeu à 4% do PIB total da RMSP, aproximadamente, e sua população correspondeu à cerca de 3,86% de toda região metropolitana de São Paulo (SOBRE, 2019).

### 3.3 ESTUTURA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA

A seguir é apresentada a estrutura organizacional da CRIMG Logística Internacional. Para tanto, são elencadas as seguintes informações: os membros da diretoria, o organograma da companhia e os salários praticados pela empresa.

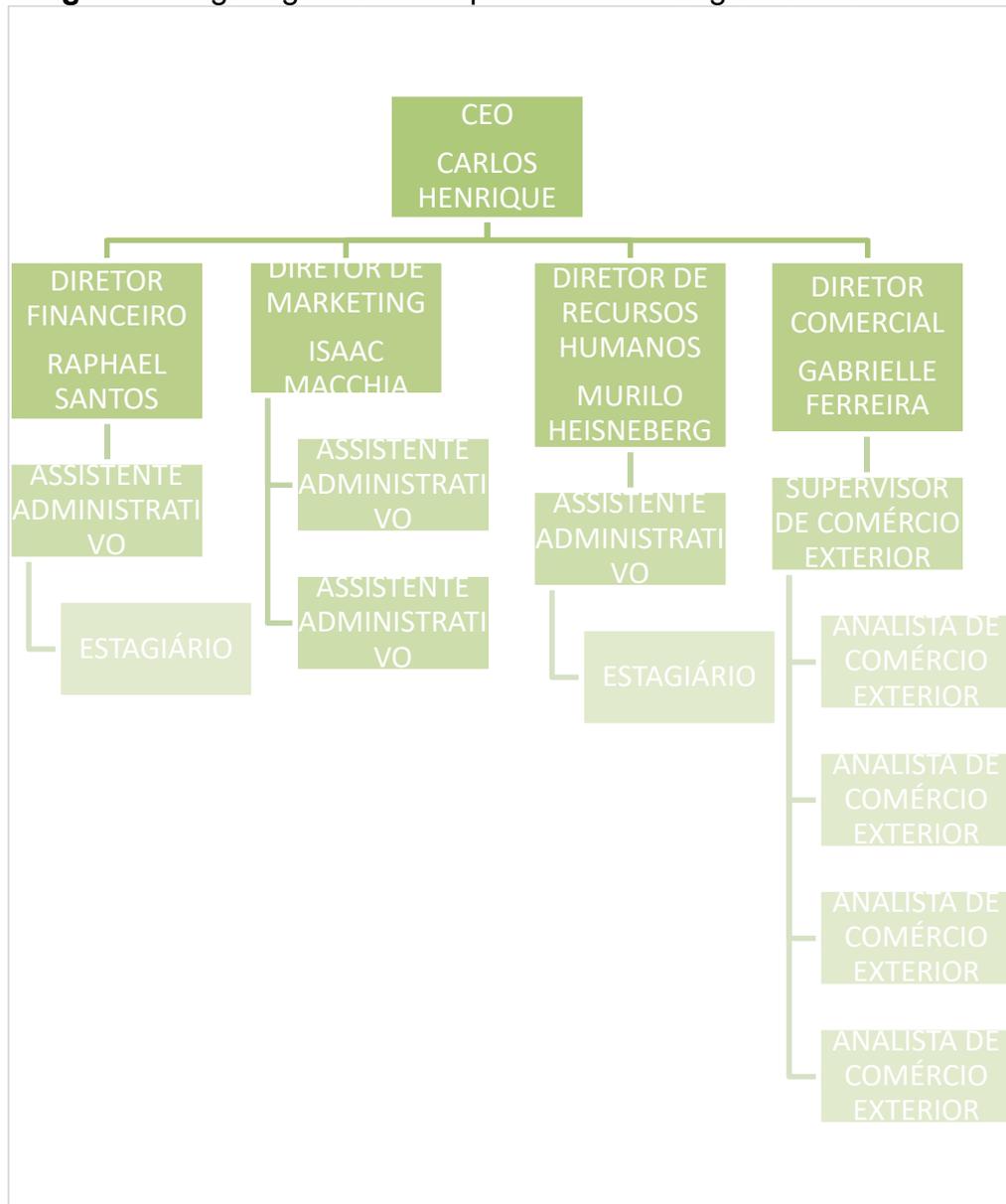
---

<sup>9</sup> Conforme Sobre (2018), os 39 municípios da região metropolitana de São Paulo são: Caieiras, Cajamar, Francisco Morato, Franco da Rocha, Mairiporã, Arujá, Biritiba-Mirim, Ferraz de Vasconcelos, Guararema, Guarulhos, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes, Poá, Salesópolis, Santa Isabel, Suzano, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Cotia, Embu, Embu-Guaçu, Itapeverica da Serra, Jujuitiba, São Lourenço da Serra, Taboão da Serra, Vargem Grande Paulista, Barueri, Carapicuíba, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus e Santana de Parnaíba.

A forma de gestão utilizada pela empresa é democrática, pois a organização acredita na participação dos liderados na tomada de decisão da empresa, incentivando assim, os colaboradores a interagirem entre os setores, trazendo inovações a todos os processos da empresa. Atualmente, a diretoria vigente da companhia é composta pelos seguintes integrantes:

- CEO: Carlos Henrique
- Diretor Financeiro: Raphael Santos
- Diretor de Marketing: Isaac Macchia
- Diretor de Recursos Humanos: Murilo Heisneberg
- Diretora Comercial: Gabrielle Ferreira

Para compreender a estrutura organizacional da CRIMG Logística Internacional, foi elaborado um organograma que está sintetizado na Figura 1.

**Figura 1:** Organograma da empresa CRIMG Logística Internacional

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Enquanto os diretores financeiro, de marketing, de recursos humanos e comercial respondem diretamente ao CEO da empresa, os assistentes administrativos e os estágios são subordinados aos diretores de cada departamento, com exceção do departamento comercial que, por ser mais técnico, contém o supervisor e os analistas de comércio exterior.

Em resumo, a CRIMG conta com onze funcionários no seu quadro de empregados, como mostra a Tabela 1. Os salários foram pesquisados nos sites InfoJobs (2018) e LoveMondays (2018) e apresentados de acordo com cada função.

**Tabela 1:** Quadro de empregados da CRIMG Logística Internacional

Ocupação	Nº de Funcionários	Salário por pessoa
Analista de Comércio Exterior	4	R\$2870,00
Supervisor de Comércio Exterior	1	R\$3000,00
Assistente Administrativo	4	R\$1743,43
Estagiário	2	R\$1500,00
Limpeza (terceirizado)	1	-

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

No subtópico a seguir, será realizada a descrição e a análise dos cargos elencados anteriormente.

### 3.3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO

A partir da relação entre a diretoria vigente e os salários que são praticados na CRIMG, serão descritas as funções e suas responsabilidades, bem como as etapas necessárias a serem atingidas para a promoção de cargo.

Na perspectiva de Chiavenato *apud* Descrição (2020), a descrição e a análise de cargos são as formas pelas quais uma organização, mais especificamente, o departamento de recursos humanos, descreve o perfil desejado de um funcionário além de especificar as funções de cada cargo que a empresa possui.

Nessa descrição, o setor de recursos humanos relaciona as tarefas, os deveres e as responsabilidades de cada cargo da empresa, além de especificar quais são os requisitos que os ocupantes de cada cargo devem cumprir para que possam efetuar aquela função à qual foram designados.

**CEO** – O CEO tem a função de resolver e tomar decisões importantes, gerenciar os recursos e operações gerais da empresa. Esse profissional assume a imagem da companhia, e participa de reuniões com fornecedores e clientes, determina a direção estratégica da empresa e é responsável por delegar as demais funções. A área de formação do CEO poder ser a seguinte:

- Graduação em Administração de Empresas, Contabilidade, Economia, Administração com Ênfase em Comércio Exterior ou Comércio Exterior;
- Pós-graduação na área de Gestão e Negócios;
- Especialização na área de Gestão Empresarial ou Gestão de Negócios Internacionais

**Diretor Financeiro** – Conforme o Infojobs (2018), o diretor financeiro tem a responsabilidade de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades financeiras da empresa, bem como coordenar e gerir as áreas contábeis, e analisar e acompanhar as execuções orçamentárias. A área de formação de um diretor financeiro pode ser a seguinte:

- Graduação em Administração de Empresas, Contabilidade ou Economia;
- Pós-graduação na área de Gestão e Negócios.

**Diretor de Marketing** – Segundo o Infojobs (2018), o diretor de marketing tem como responsabilidade o desenvolvimento de novos mercados e de um plano de marketing, bem como a elaboração do planejamento estratégico, por meio da aplicação das matrizes de marketing, assim determinando quem é o público e direto e indireto da empresa. Assim, um diretor de marketing pode ter a seguinte formação:

- Graduação em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda ou Marketing;

**Diretor de Recursos Humanos** – De acordo com o Infojobs (2018), o diretor de recursos humanos é responsável tanto por delegar funções e monitorar funcionários, como por gerir o orçamento de seu departamento, zelando pelas políticas da empresa no cumprimento de suas melhores práticas, e garantindo a qualidade de seus colaboradores dentro da legislação em vigor. Ademais, o profissional atua com foco no planejamento, na gestão de carreira e de cargos e salários, na estruturação de programas de desenvolvimento e treinamento e nos planos de avaliação de desempenho, a fim de estabelecer diretrizes para implantação e desenvolvimento de programas de administração de salários e benefícios, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desenvolvimento, planos de carreiras e sucessões. Por sua vez, o diretor de recursos humanos deve planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de recursos humanos, através da definição de normas e políticas que visem dotar a empresa de uma força de trabalho qualificada e eficaz. Para atuar nessa área, o profissional deve ter a seguinte formação:

- Graduação em Psicologia, em Administração de Empresas ou em Gestão de Recursos Humanos;
- Pós-Graduação nas áreas de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas.

**Diretor Comercial** – Conforme o Infojobs (2018), o diretor comercial é responsável por propor um conjunto de indicadores de desempenho da área comercial, por meio da organização e controle da execução dos programas propostos, e da avaliação dos resultados obtidos segundo a política específica da companhia. Ademais, o diretor determina a política comercial da empresa, que controla itens como: prazos e formas para pagamento; prazos de entrega; regiões atendidas por cada vendedor; e ações promocionais que serão realizadas. Além disso, ele é responsável por montar sistemas de informações comerciais, propor e manter rituais de acompanhamento do desempenho dos indicadores da área comercial e, por fim, avaliar as necessidades e o grau de satisfação dos usuários, clientes e revendedores. Dessa forma, um diretor comercial pode ter a seguinte formação:

- Graduação em Administração de Empresas, Contabilidade ou Economia;
- Pós-Graduação na área de Gestão e Negócios.
- Pós-Graduação na área de Gestão e Negócios.

**Supervisor de Comércio Exterior** – De acordo com o Infojobs (2018), o supervisor de comércio exterior é responsável pela supervisão de todos os processos para a aprovação da exportação. Ele busca os melhores parceiros e fornecedores para empresa; faz o acompanhamento e análise de desempenho de funcionários; dá feedback de serviços prestados, elabora relatórios sobre o mercado internacional e nacional, visando aos locais e aos clientes mais promissores do ponto de vista administrativo, econômico e comercial; e busca por atualização e inovação dos meios de transporte e desenvolvimento da empresa no geral.

A área de formação de um Supervisor de Comércio Exterior, caso ele não tenha chegado ao cargo por meio de promoções internas, pode ser a seguinte:

- Graduação em Comércio Exterior, Relações Internacionais, ou Gestão Empresarial
- Pós-graduação na área de Gestão e Negócios;
- Desejável possuir especialização na área de Gestão de Pessoas

**Analista de Comércio Exterior** - Responsável por fazer pesquisas, análises e plano de inserção de mercado; definir o melhor meio de transporte, embalagem e etiquetagem do produto a ser transacionado no mercado externo; planejar e coordenar

todo processo de exportação, fechamento e aprovação de custos relacionado ao transporte de produtos (INFOJOBS, 2018).

A seguir serão apresentados os requisitos e as etapas necessárias para que o Analista de Comércio Exterior seja promovido a função de “Supervisor de Comércio Exterior”:

- Ter no mínimo 3 anos de função comprovada em carteira como “Analista de Comércio Exterior”;
- Possuir pós graduação ou MBA na área de Comércio Exterior, com foco em gestão empresarial e liderança de grupo;
- Possuir disponibilidade para viajar com a empresa sempre que solicitado;
- Ser fluente ou ter nível avançado em Inglês e Espanhol. Francês e outras línguas são um diferencial;
- Ter experiência em análise e desenvolvimento de contratos de exportação;
- Possuir uma boa relação interpessoal e técnicas para liderar e ouvir os liderados, sabendo apresentar passar um bom *feedback* à equipe com qual trabalha;
- Ter o senso de responsabilidade e de gestão para poder passar informações e desenvolver novos projetos em conjunto com a diretoria vigente.

**Assistente Administrativo** - Responsável pelo cadastro e atualização dos documentos, comunicados e agendamento de eventos; envios de e-mail e atendimento de telefonemas; elaboração e envio de documentos e acompanhamento de logística da empresa.

A seguir serão apresentados os requisitos e as etapas necessárias para que o Assistente Administrativo seja promovido a função de “Analista de Comércio Exterior”:

- Ter no mínimo 2 anos de função comprovada em carteira como “Assistente Administrativo”;
- Possuir formação completa em cursos voltados para a área de Comércio Exterior e Relações Internacionais;
- Possuir em casa disponibilidade para realizar Home Office e estar disposto a trabalhar em horários diferenciados (devido ao fuso horário), quando solicitado por seu supervisor;

- Ser fluente ou ter nível avançado na língua inglesa. Espanhol e outras línguas são um diferencial.

**Estagiário em Comércio Exterior** – Responsável por cadastrar produtos para emissão de notas fiscais; preencher formulários administrativos; elaborar relatórios diversos; arquivar documentos; fazer acompanhamento de negociações, preços e prazos de pagamento; fazer pesquisa de mercado; e auxiliar sempre no acompanhamento das rotinas operacionais (INFOJOBS, 2018). A área de formação em curso do estagiário poder ser a seguinte:

- Graduação em Comércio Exterior, Administração, Direito, Gestão Empresarial, Economia, Ciências Contábeis ou Relações Internacionais.

A seguir serão apresentados os requisitos e as etapas necessárias para que o Estagiário seja promovido a função de “Assistente Administrativo”:

- Ter participado por, pelo menos, 1 ano em meio do programa de estágio supervisionado;
  - Possuir formação superior completa ao fim do programa de estágio;
  - Ter carta de desempenho assinada espontaneamente por seu superior direto, na qual o seu supervisor demonstra o interesse na efetivação do estagiário.

### 3.4 GESTAO DE PESSOAS DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Neste tópico, será apresentada a forma como é realizada a gestão de pessoas da CRIMG Logística Internacional. Dessa forma, descrevem-se tanto as formas de recrutamento e seleção da companhia, bem como o treinamento e desenvolvimento de pessoal e a avaliação de desempenho.

#### 3.4.1 FORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

De acordo com Chiavenato (2002), entende-se por recrutamento todos os esforços da empresa em trazer para si novos colaboradores. O recrutamento é uma ação da empresa, que ocorre por meio do departamento de recursos humanos, com o qual se conseguem os candidatos necessários para suprir as demandas da companhia.

São duas as formas de recrutamento, de acordo com Chiavenato (2002): o recrutamento externo que aborda os candidatos no mercado de trabalho, estejam eles

trabalhando ou não; e o recrutamento interno, que, por sua vez, aborda os possíveis candidatos ao cargo que estejam trabalhando na própria empresa. As pessoas alocadas internamente deverão ser promovidas ou transferidas para o cargo em aberto e, para tanto, deverão estar preparadas e treinadas para a atividade que vão passar a exercer.

A CRIMG opta, principalmente, pelo recrutamento externo. Por ser uma empresa nova no mercado, ela está em constante busca por novas pessoas e, dando-lhes, um treinamento próprio, dentro da empresa, caso se julgar necessário.

O recrutamento é divulgado através de parceiros na internet, e, para o candidato se inscrever nas vagas em aberto, é necessário que ele preencha um questionário com informações primárias<sup>10</sup>, que serão essenciais para a seleção de seu currículo.

Após a seleção dos currículos, as entrevistas pessoais são realizadas pelo responsável do departamento de Recursos Humanos. Posteriormente, caso o candidato avance no processo de seleção, uma nova entrevista será realizada com o diretor do setor ao qual o candidato admitido será subordinado. No final das entrevistas, o candidato que tiver o perfil que mais se encaixa na vaga será o escolhido para se juntar à empresa.

### 3.4.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Chiavenato (2002), desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar a competência profissional de cada pessoa. O referido autor também conceitua treinamento como o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem.

O método utilizado para o treinamento de pessoal na CRIMG é a transmissão de informações. De acordo com Chiavenato (2002), esse método consiste em dar todo o suporte e instrução para o funcionário que está entrando, por meio do auxílio de um funcionário interno já capacitado na área em que o novo membro da equipe vai atuar. Assim, aos poucos, o funcionário novo receberá todas as devidas atribuições.

---

<sup>10</sup> As informações primárias são: nome completo do candidato, idade, e-mail, endereço, profissão, caso já esteja empregado no mercado de trabalho, e a formação que o candidato possui.

### 3.4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2002), a avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial em que se busca monitorar o trabalho de cada membro da equipe, notadamente, os resultados alcançados por eles para, finalmente, compará-los com os resultados esperados. Por meio desse método, busca-se chegar à eficiência produtiva, com eficácia, qualidade e produtividade.

O método de avaliação de desempenho escolhido pela CRIMG é o Método de Pesquisa de Campo, o qual consiste em submeter o funcionário a uma entrevista com o especialista do departamento de recursos humanos, a pedido do gerente do setor, a fim de observar a produtividade, a qualidade e o cumprimento de metas estabelecidas aos funcionários (CHIAVENATO, 2002).

### 3.5 CRIAÇÃO DA CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL NO MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Nesta seção, será apresentada a forma pela qual foi criada a CRIMG Logística Internacional no Modelo de Negócios Canvas. Esse modelo de negócios foi escolhido por proporcionar uma visão amplificada dos setores da empresa, de como ela se estrutura e de seu mercado de atuação, assim fica mais fácil identificar os segmentos de atuação da empresa, os seus principais recursos, sua principal fonte de receita e outros pontos chave que são necessários a serem observados na hora de se criar e gerir um negócio.

Para tanto, serão descritos os seguintes itens que compõem o Canvas: segmentos de clientes, proposta de valor, canais e relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos principais, atividade chave, parcerias principais e estrutura de custos. Na Figura 2, é apresentada uma síntese do Modelo de Negócios Canvas da CRIMG Logística Internacional, o qual é exposto com mais detalhes nos subtópicos seguintes.

**Figura 2: Modelo de Negócios Canvas da CRIMG LOGÍSTICA**



**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

### 3.5.1 ATIVIDADES CHAVE - DESPACHO ADUANEIRO

O despacho aduaneiro de produtos explosivos é a principal fonte de renda e o principal serviço oferecido pela CRIMG Logística Internacional. Ele se caracteriza pela entrega de explosivos, geralmente via modal marítimo, ao porto estabelecido e acordado com o cliente.

A emissão de documentos e autorizações que permitem o transporte de explosivos até seu destino final também é uma das responsabilidades da CRIMG, a qual mantém contato com o cliente e com os órgãos de regulamentação aduaneira, sempre que requerido, para posicioná-los sobre a localização do produto a bordo.

Assim, o foco da CRIMG é a consolidação na prestação de serviços junto ao mercado consumidor, buscando seu *know how* em transportar explosivos e ser reconhecida mundialmente, devido à segurança, qualidade e eficácia que pretende passar para os consumidores que atende.

### 3.5.2 PROPOSTA DE VALOR

Neste subtópico, será apresentada a proposta de valor da CRIMG Logística Internacional. Para tanto, serão descritas as principais características que agregam valor ao serviço de despacho aduaneiro prestado pela CRIMG, sendo elas a segurança, a sustentabilidade, a eficiência, a qualidade e os canais de relacionamento com o cliente.

#### Segurança

A CRIMG Logística Internacional visa, sempre, à segurança quanto à prestação de serviços aos seus clientes e ao transporte de respectivas mercadorias. A companhia dispõe de serviços que oferecem tanto fretamentos especiais, os quais garantem que a mercadoria seja transportada com exclusividade no navio, assim como, de um mapeamento estratégico do contêiner, a fim de garantir a separação dos contêineres dentro do navio para que as demais cargas transportadas não sejam afetadas, caso ocorra algum risco com os explosivos transportados pela CRIMG.

#### Sustentabilidade

A CRIMG respeita os valores sociais, morais e ambientais dentro de todos os padrões legais de cada país. Para tanto, sua equipe trabalha com transparência para que haja harmonia em seu ambiente de trabalho.

#### Eficiência

Munida de profissionais ágeis no processo de desembaraço aduaneiro e no manuseio e transporte da carga, os quais atendem às necessidades dos clientes da CRIMG de forma eficaz, formando grandes parcerias.

#### Qualidade

A CRIMG preza pela inovação na tecnologia voltada ao embarque de explosivos. Assim, buscam-se, constantemente, as novidades tecnológicas do mercado, oferecendo sempre o que há de melhor para seus clientes.

### Canais e Relacionamento com o Cliente

No Modelos de Negócios Canvas, é preciso, em primeiro lugar, definir o nicho de mercado com o qual a empresa vai comercializar seus produtos. Nesse sentido, é importante identificar os costumes e os desejos do público-alvo que se almeja alcançar, ao definir os produtos ou serviços mais adequados a esse perfil de cliente.

Após identificar seu público, a empresa precisa definir os meios ou canais com os quais vai trabalhar para se chegar aos clientes.

Nesse sentido, a CRIMG divulga seus serviços na internet, por meio de site próprio e redes sociais, ou seja, ambiente em que os clientes podem conhecer mais sobre a CRIMG e seus serviços especializados em transporte de materiais explosivos.

Outra forma interessante para a CRIMG ganhar visibilidade no mercado onde ela deseja atuar é marcar presença constante em feiras internacionais de negócios. Dessa forma, o contato com empresas fabricantes de produtos explosivos pode ser feito, o que poderá viabilizar o fechamento de contratos de transporte com a CRIMG.

Por último, outro canal que pode ser utilizado pela CRIMG para alcançar seus clientes é marcar reuniões governamentais para mostrar, aos agentes de Estados demandantes, os serviços de despacho aduaneiro e de agenciamento de carga que a empresa dispõe.

Isso posto, nos tópicos seguintes estão sintetizados os principais canais utilizados pela CRIMG Logística Internacional, e já descritos anteriormente, como meio de alcançar seu público-alvo:

- Internet: canal que conecta os clientes à empresa através de site próprio, e-mail e redes sociais administrados pelo setor de *marketing* e comunicação da empresa;
- Feiras internacionais de negócios: meio de apresentação da empresa aos clientes nas principais feiras de negócios do segmento de explosivos, onde é possível apresentar os serviços prestados pela CRIMG e tentar fechar contratos logísticos;

- Divulgação via fornecedores de produtos explosivos: contato com empresas produtoras de materiais explosivos que precisam realizar o transporte de seus produtos;
- Reuniões governamentais: presença em reuniões com representantes de Estados que buscam serviços específicos de transporte de explosivos.

Apesar de os canais apresentados serem eficientes na prospecção de clientes, eles não são suficientes, já que é necessário disponibilizar aos compradores um bom serviço pós-venda, munido com uma equipe à disposição para sanar dúvidas e solucionar possíveis problemas que possam acontecer durante o processo, como o local que a mercadoria se encontra, os *deadlines* que estão se aproximando, entre outras dúvidas. Assim, ao término do serviço prestado, o cliente da CRIMG terá acesso ao Serviço de Avaliação Institucional (SAI) para fazer sugestões, críticas e elogios, com a finalidade de propiciar à equipe gestora a ciência da imagem da companhia diante do mercado em que atua, criando fidelidade e confiança com seus clientes, através de um prestação de serviço de transporte de explosivos bem executada. A seguir são detalhadas as duas principais ferramentas que os clientes possuem para avaliar e manter o contato com a CRIMG Logística:

- Equipe à disposição para sanar dúvidas e solucionar problemas: serviço de pós-venda desenvolvido com uma equipe apta e disponível para atender os compradores após fechar negócio, durante o transporte e após a prestação do serviço;
- SAI – Serviço de Avaliação Institucional: permite o acesso do cliente à uma avaliação sobre a empresa, após a finalização da prestação de serviço, o que permitirá à empresa o recebimento de críticas e de sugestões para se aperfeiçoar.

### 3.5.3 SEGMENTOS DE CLIENTES

Como a CRIMG Logística Internacional realiza, como atividade principal, um serviço voltado para o transporte de explosivos, no desenvolvimento do modelo de negócios Canvas, foi especificado que as entidades que buscam esse serviço são, em sua grande maioria, governamentais.

Quando a exportação é negociada com agentes de entidades públicas, ela pode ser feita nas esferas federal, estadual ou municipal. Ao considerar o estudo de caso analisado neste trabalho, a negociação poderia ter sido feita com agentes da República Islâmica do Paquistão, ou mesmo, das entidades que usarão o produto,

como por exemplo, a Polícia Paquistanesa, a qual realizou o processo de exportação diretamente com a empresa CD Tecnologias Não-Letais.

Isso posto, verifica-se que a CRIMG tem como foco o B2B<sup>11</sup> e B2G<sup>12</sup>, e que seu mercado principal é o sul do continente asiático.

### 3.5.4 PARCERIAS PRINCIPAIS

Entre as parcerias principais que a CRIMG tem no momento, destaca-se a empresa CD Tecnologias Não-Letais, pois a CD incluiu a CRIMG no quadro de empresas confiáveis para a realização de processos de exportações de explosivos, após a CRIMG ter executado um embarque de gás lacrimogênio com sucesso.

A parceria com uma empresa somente não impede que a CRIMG venha a desenvolver novos embarques de explosivos para outras companhias parceiras, visto que esse fato potencializa a imagem da CRIMG Logística Internacional como uma boa empresa no mercado onde atua.

No momento, a CRIMG busca por uma companhia que esteja disposta a formar uma parceria como transportadora oficial de suas cargas, com a finalidade de diminuir o custo de execução de toda a atividade relacionada ao transporte.

### 3.5.5 RECURSOS PRINCIPAIS

Neste subtópico, será apresentada a forma como são geridos os recursos principais da CRIMG Logística Internacional. Para tanto, serão descritos os recursos principais que a CRIMG possui para poder realizar a prestação do seu serviço, sendo eles o escritório da empresa, o seu grupo de profissionais, os dois principais setores da empresa e os contêineres refrigerados que a CRIMG possui.

#### Escritório

---

<sup>11</sup> O B2B é um termo utilizado quando se deseja referir-se às empresas que realizam operações voltadas para outras empresas (SOUZA, 2017). Por exemplo: as concessionárias compram automóveis das montadoras. Essa é uma demonstração de uma empresa de varejo comprando de uma indústria.

<sup>12</sup> O B2G é um termo utilizado quando se deseja referir-se às empresas que realizam operações voltadas para entidades governamentais (SOUZA, 2017). Por exemplo: o estado de São Paulo adquire uma frota de carros de uma montadora. Essa é uma demonstração de uma entidade governamental comprando de uma indústria.

No escritório da CRIMG Logística Internacional são definidas todas as direções da companhia, onde análises e melhorias são efetuadas, buscando ganhos constantes no padrão de qualidade e na excelência dos serviços prestados, ou seja, é um ambiente que representa a alma do negócio e que simboliza a fonte de todo o conhecimento da empresa.

### Recursos Humanos

Responsável pelo gerenciamento de pessoas da empresa quanto à legislação trabalhista, à contratação de pessoal, à capacitação da equipe, ao controle e à resolução de conflitos internos, às melhorias de benefícios, à criação de planos de carreira e ao direcionamento dos profissionais.

### Setor Financeiro

Responsável pela elaboração de orçamentos, pelo controle de valores monetários superavitários ou deficitários relacionadas às exportações de cargas de explosivos, pela análise de informações financeiras feitas pelos colaboradores da CRIMG, pela tomada de decisões presentes e futuras. Dessa forma, o setor financeiro é considerado um setor chave para a empresa, pois é possível alcançar os objetivos da companhia, por meio de um gerenciamento financeiro adequado.

### Setor Comercial

Seção direcionada ao desenvolvimento de relacionamento com o cliente, por meio da qual se operacionaliza todo o processo comercial, desde a prospecção de cliente até a finalização do contrato de prestação de serviço. Todo esse processo deve ser realizado de forma eficaz, com definição de estratégias bem elaboradas em relação à divulgação do produto nos canais de relacionamento; com o comparecimento em eventos que requerem a participação da empresa e onde é possível aplicar as estratégias marketing definidas anteriormente. Assim, o setor comercial é considerado o propulsor da CRIMG, pois ele é capaz de perpetuar uma boa visão da empresa no mercado aduaneiro, com a coordenação e o direcionamento bem alinhados com os objetivos da companhia.

### Contêiner Refrigerado

A carga de explosivos é dotada de uma alta periculosidade, sendo extremamente sensível a qualquer evento que possa gerar faíscas ou fogo. Para transportá-la, o contêiner usado, normalmente, retém muito calor e, quando exposto a dias fortes de sol, se torna muito perigoso para o transporte desse tipo de mercadoria. Por esse motivo, a CRIMG optou por adotar contêiner refrigerado na prestação de serviços de transporte de cargas explosivas, o que se tornou um diferencial da empresa, sendo indispensável no padrão de qualidade e de segurança que a CRIMG deseja proporcionar aos seus clientes.

#### 3.5.6 FONTES DE RECEITA

A maior fonte de receita da CRIMG vem do despacho aduaneiro de produtos explosivos, ou seja, seu *core business*. Dessa forma, graças à *expertise* da equipe CRIMG em lidar com a alta periculosidade do processo de transporte de explosivos, o qual é realizado com contêiner próprio, cuja burocracia que o envolve é imensa, e devido à falta de empresas que se dispõem a realizar essa modalidade de transporte, o preço final da prestação desse serviço para o cliente da CRIMG é alto, o que permite à companhia não somente ter uma receita anual elevada, como também, obter um lucro muito expressivo.

#### 3.5.7 ESTRUTURA DE CUSTOS

Atualmente, a estrutura de custos e despesas da CRIMG é dividida entre o setor comercial e o setor operacional.

No setor comercial, os custos dividem-se entre deslocamentos de executivos, materiais para escritório e demais contas, entre elas: água, energia elétrica, telefone e internet. Os custos com telefone e internet são fundamentais para a CRIMG, uma vez que contribuem para que a comunicação da empresa ocorra de forma prática e rápida.

No setor operacional, os custos se referem ao cuidado com os contêineres reefers<sup>13</sup> da CRIMG, os quais possuem um alto custo de manutenção, além de possuírem um valor de aquisição muito alto. No entanto, a CRIMG não desiste de investir nessa modalidade de contêiner, pois entende a importância dele quanto à segurança e ao conforto na prestação de serviços aos clientes, o que se torna um diferencial da CRIMG.

Os demais custos da companhia se referem aos seus colaboradores, o que envolve salários, fundo de garantia, férias remuneradas, benefícios oferecidos (vale-transporte e vale-refeição) e caixa para as confraternizações de finais de ano. Vale ressaltar os investimentos que CRIMG faz com material e *mentorship* para treinamento e capacitação de seus colaboradores.

---

<sup>13</sup> Conforme Quais (2020), o contêiner refrigerado é um tipo de contêiner que conta com isolamento térmico e com sistema de refrigeração próprio, onde é possível regular a temperatura entre -25°C e +25°.

## **4. PROCEDIMENTOS JURÍDICOS E CONTRATOS APLICÁVEIS AOS NEGÓCIOS CELEBRADOS ENTRE A CRIMG E O CLIENTE EM UM CONTEXTO INTERNACIONAL**

Este capítulo tratará de forma breve o impacto do direito aduaneiro na atuação de um profissional do comércio exterior, descrevendo brevemente as ligações entre a Organização Mundial do Comércio (OMC), os impostos incidentes nas operações de exportação e importação. Em um segundo momento, será falado sobre como funciona na prática as operações de exportação, e de como funcionou a operação específica no transporte de gás lacrimogêneo. Posteriormente, serão abordados os procedimentos administrativos e jurídicos nas operações de comércio exterior, inclusive, com exposição de artigos do Regulamento Aduaneiro e de uma Portaria do Comércio Exterior. Por fim, será abordada a legislação vigente que trata sobre o transporte de produtos explosivos.

### **4.1 DIREITO ADUANEIRO E COMÉRCIO EXTERIOR NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL**

O comércio exterior não só é representado pelas operações de troca de bens, mercadorias e serviços entre os países, como é uma área de atuação essencial para o desenvolvimento econômico de todas as nações. Essa modalidade de comércio é regularizada pela OMC, e os países que aderem às regras da OMC buscam dinamizar e ampliar suas relações comerciais (TEIXEIRA, 2017).

Entre as ferramentas utilizadas nas operações de comércio internacional, o direito aduaneiro destaca-se, por se tratar de leis que regem o processo interno nas transações entre os países, sobretudo, nas operações de exportação e de importação.

Na importação, os produtos são nacionalizados através do desembaraço aduaneiro, e é nesse processo que ocorre o fato gerador do ICMS<sup>14</sup> na importação. Cabe a colocação que o ICMS não é um imposto exclusivo para importações, inclusive, ele é um tributo estadual, porém ele incide nessas operações de comércio internacional (BUENO, 2020).

---

<sup>14</sup> Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

Segundo Markus (2019), além de o ICMS, os produtos ou serviços importados ainda podem sofrer a incidência de quatro tributos federais, são eles: II, IPI, PIS e COFINS<sup>15</sup>, que impactam diretamente no valor do produto, e, às vezes, sendo até usados na base de cálculo para a tributação da mercadoria, no caso do cálculo do ICMS, por exemplo. Esses impostos, somados a todo o valor que já é gasto na operação, podem vir a tornar a operação de importação muito custoso e, às vezes, até mesmo inviável.

De acordo com Fernandes (2018), o IE<sup>16</sup> é um imposto federal, normatizado pelo Decreto-lei 1578, de 11 de outubro de 1977. Ainda, na perspectiva de Fernandes (2018), o fato gerador do IE é a saída da mercadoria do país de maneira definitiva. Complementando as informações anteriores, Quais Impostos (2019) informa que a alíquota geral do IE é de 30%, porém, ressalta que a maioria dos produtos e serviços está isenta dessa tributação<sup>17</sup>, além de também estarem isentos de impostos como ICMS, IPI, IOF, nas operações de câmbio vinculadas à exportação, PIS e COFINS. No caso da exportação de gás lacrimogênio, produto considerado perigoso devido ao risco de explosão da carga durante o transporte internacional, não há regras específicas no Regulamento Aduaneiro, assim, ele se encaixa nas legislações aduaneiras gerais.

Dessa forma, na atuação profissional na área de comércio exterior, faz-se necessário o conhecimento em políticas fiscais, administrativas, tributárias e financeiras, além da legislação aduaneira regida pelo Departamento de Comércio Exterior (DECEX).

## 4.2 PRÁTICA NA OPERACIONALIZAÇÃO DA EXPORTAÇÃO DE GÁS LACRIMOGÊNIO

Os processos de exportação possuem diversas etapas a serem seguidas, para que este seja um processo bem sucedido. O pensamento de uma empresa exportadora se inicia desde a formulação do produto, o qual, passa por uma adequação para que seja destinado ao exterior, mercado esse que não só envolve

---

<sup>15</sup> Esses impostos são os seguintes: Imposto de Importação (II), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

<sup>16</sup> Imposto de Exportação.

<sup>17</sup> De acordo com Quais (2019), os produtos mais conhecidos que tem tributação ativa do IE são: couros e peles; produtos concentrados de açúcar, leite e creme de leite; e cigarros contendo tabaco e fumo.

diversos trâmites de negociações, como também depende de operações burocráticas e logísticas para que a exportação seja concretizada. Neste ponto, é onde começam as emissões de diversos documentos<sup>18</sup>, certificados e regularizações que a empresa necessita fazer em sua própria estrutura e nos produtos que pensa em exportar (CONHEÇA, 2017).

Como o produto exportado, alvo do estudo de caso em que a CRIMG Logística se baseou, era um produto extremamente perigoso, o transporte, o manuseio e o armazenamento do mesmo é regulamentado pelo o artigo 13-A, os quais serão apresentados a seguir. Este artigo foi retirado do Regulamento Aduaneiro para o caso específico da empresa.

**Art. 13-A.** Compete à Secretaria da Receita Federal do Brasil definir os requisitos técnicos e operacionais para o alfandegamento dos locais e recintos onde ocorram, sob controle aduaneiro, movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de mercadorias procedentes do exterior, ou a ele destinadas, inclusive sob regime aduaneiro especial, bagagem de viajantes procedentes do exterior, ou a ele destinados, e remessas postais internacionais (Lei nº 12.350, de 20 de dezembro de 2010, art. 34, caput).

(...)

V - Disponibilização de edifícios e instalações, equipamentos, instrumentos e aparelhos especiais para a verificação de mercadorias refrigeradas, apresentadas em tanques ou recipientes que não devam ser abertos durante o transporte, produtos químicos, tóxicos e outras mercadorias que exijam cuidados especiais para seu transporte, manipulação ou armazenagem; e

VI - Disponibilização de sistemas, com acesso remoto pela fiscalização aduaneira, para:

a) vigilância eletrônica do recinto; e

b) registro e controle:

1. de acesso de pessoas e veículos; e

2. das operações realizadas com mercadorias, inclusive seus estoques (DECRETO-LEI Nº 6759, 2009, p. 4-5).

#### 4.3 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E JURÍDICOS NA EXPORTAÇÃO DE GÁS LACRIMOGÊNICO

Na exportação, há procedimentos a serem seguidos, os quais, estão descritos nos artigos 4º e 7º da Portaria SECEX 23/2011. Nesses artigos, consistem a autorização do acesso das empresas exportadoras no banco de dados do SISCOMEX<sup>19</sup> para gerar a licença de importação ou registro de exportação.

<sup>18</sup> Segundo Documentos (2020), os documentos mais comuns que acompanham a exportação são: a nota fiscal, a fatura comercial, também conhecida como *comercial invoice*, o conhecimento de embarque do modal utilizado, o *packing list* e o certificado de origem.

<sup>19</sup> Sistema Integrado de Comércio Exterior.

Por meio das informações inseridas nos documentos de exportação, preenchidos pelas empresas exportadoras, os órgãos anuentes na exportação<sup>20</sup> analisam a finalidade daquela exportação, bem como a descrição do produto que as empresas informaram. Esta descrição tem de estar de acordo com a Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM)<sup>21</sup>, como previsto no artigo 7º.

A seguir, são apresentados os artigos 4º e 7º da Portaria SECEX 23/2011, que ilustram o que foi dito anteriormente:

**Art. 4º** Os órgãos da administração direta e indireta que atuam como intervenientes no comércio exterior serão credenciados nos módulos administrativos SISCOMEX para se manifestarem acerca das operações relativas às suas áreas de competência, quando previsto em legislação específica.

Parágrafo único. Consideram-se módulos administrativos do SISCOMEX os módulos Importação, Exportação Web e Drawback Web, relativamente ao registro, acompanhamento e controle dos seguintes documentos gerados pelo Sistema:

I - Licenças de Importação;

II - Registros de Exportação;

**Art. 7º** Para fins de alimentação no banco de dados do SISCOMEX, os órgãos anuentes deverão informar ao Departamento de Normas e Competitividade no Comércio Exterior (DENOC) os atos legais que irão produzir efeito no licenciamento das importações e no registro das exportações, indicando a finalidade administrativa, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias de sua eficácia, salvo em situações de caráter excepcional.

(...)

§ 2º Os atos administrativos expedidos pelos órgãos anuentes deverão conter a classificação do produto na Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM), sua descrição completa, e a modificação pretendida: inclusão, alteração ou exclusão de anuência na importação ou na exportação (DECRETO-LEI Nº 7096, 2011, p. 1-2).

No caso do transporte de produtos explosivos, foi preciso gerar um registro de exportação e descrever o produto a ser exportado, de acordo a respectiva NCM, como previsto por lei. Na hipótese de uma exportação, independentemente de qual produto for, se embarcada sem o devido registro, também está prevista em lei a punição por essa transgressão, a qual poderá ser uma multa ou até o perdimento da mercadoria, conforme regulam os artigos do Regulamento aduaneiro descritos a seguir:

<sup>20</sup> De acordo com Qual (2019), os órgãos anuentes no comércio exterior são órgãos governamentais que têm a função legal de anuir, concordar ou discordar com a entrada ou saída de bens, veículos ou pessoas do país. O principal órgão anuente na operação realizada pela CRIMG Logística foi a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

<sup>21</sup> Segundo Nascimento (2020), NCM é a uma metodologia adotada pelos países integrantes do Mercosul (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai) em 1995, que permite a identificação das mercadorias que são comercializadas no território sul-americano.

**Art. 673.** Constitui infração toda ação ou omissão, voluntária ou involuntária, que importe inobservância, por parte de pessoa física ou jurídica, de norma estabelecida ou disciplinada neste Decreto ou em ato administrativo de caráter normativo destinado a completá-lo (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 94, caput).

Parágrafo único. Salvo disposição expressa em contrário, a responsabilidade por infração independe da intenção do agente ou do responsável e da efetividade, da natureza e da extensão dos efeitos do ato (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 94, § 2º).

**Art. 674.** Respondem pela infração (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 95):

I - conjunta ou isoladamente, quem quer que, de qualquer forma, concorra para sua prática ou dela se beneficie;

II - conjunta ou isoladamente, o proprietário e o consignatário do veículo, quanto à que decorra do exercício de atividade própria do veículo, ou de ação ou omissão de seus tripulantes;

III - o comandante ou o condutor de veículo, nos casos do inciso II, quando o veículo proceder do exterior sem estar consignado a pessoa física ou jurídica estabelecida no ponto de destino;

IV - a pessoa física ou jurídica, em razão do despacho que promova, de qualquer mercadoria;

V - conjunta ou isoladamente, o importador e o adquirente de mercadoria de procedência estrangeira, no caso de importação realizada por conta e ordem deste, por intermédio de pessoa jurídica importadora (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 95, inciso V, com a redação dada pela Medida Provisória nº 2.158-35, de 2001, art. 78); e

VI - conjunta ou isoladamente, o importador e o encomendante predeterminado que adquire mercadoria de procedência estrangeira de pessoa jurídica importadora (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 95, inciso VI, com a redação dada pela Lei nº 11.281, de 2006, art. 12).

Parágrafo único. Para fins de aplicação do disposto no inciso V, presume-se por conta e ordem de terceiro a operação de comércio exterior realizada mediante utilização de recursos deste, ou em desacordo com os requisitos e condições estabelecidos na forma da alínea "b" do inciso I do § 1º do art. 106 (Lei nº 10.637, de 2002, art. 27; e Lei nº 11.281, de 2006, art. 11, § 2º).

**Art. 706.** Aplicam-se, na ocorrência das hipóteses abaixo tipificadas, por constituírem infrações administrativas ao controle das importações, as seguintes multas (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 169, caput e § 6º, com a redação dada pela Lei nº 6.562, de 1978, art. 2º):

I - de trinta por cento sobre o valor aduaneiro:

a) pela importação de mercadoria sem licença de importação ou documento de efeito equivalente, inclusive no caso de remessa postal internacional e de bens conduzidos por viajante, desembarçados no regime comum de importação (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 169, inciso I, alínea "b", e § 6º, com a redação dada pela Lei nº 6.562, de 1978, art. 2º); e

b) pelo embarque de mercadoria antes de emitida a licença de importação ou documento de efeito equivalente (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 169, inciso III, alínea "b", e § 6º, com a redação dada pela Lei nº 6.562, de 1978, art. 2º);

II - de vinte por cento sobre o valor aduaneiro pelo embarque da mercadoria depois de vencido o prazo de validade da licença de importação respectiva ou documento de efeito equivalente, de mais de vinte até quarenta dias (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 169, inciso III, alínea "a", item 2, e § 6º, com a redação dada pela Lei nº 6.562, de 1978, art. 2º); e

III - de dez por cento sobre o valor aduaneiro, pelo embarque da mercadoria, depois de vencido o prazo de validade da licença de importação respectiva ou documento de efeito equivalente, até vinte dias (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 169, inciso III, alínea "a", item 1, e § 6º, com a redação dada pela Lei nº 6.562, de 1978, art. 2º).

§ 1º Considera-se importada sem licença de importação ou documento de efeito equivalente, a mercadoria cujo embarque tenha se efetivado depois de decorridos mais de quarenta dias do respectivo prazo de validade (Decreto-

Lei nº 37, de 1966, art. 169, § 1º, com a redação dada pela Lei nº 6.562, de 1978, art. 2º).

§ 2º As multas referidas neste artigo não poderão ser (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 169, § 2º, com a redação dada pela Lei nº 10.833, de 2003, art. 77):

I - inferiores a R\$ 500,00 (quinhentos reais); e

II - superiores a R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) nos casos referidos na alínea “b” do inciso I e nos incisos II e III do caput.

§ 3º Na ocorrência simultânea de mais de uma infração, será punida apenas aquela a que for cominada a penalidade mais grave (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 169, § 4º, com a redação dada pela Lei nº 6.562, de 1978, art. 2º).

§ 4º A aplicação das penas referidas neste artigo (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 169, § 5º, com a redação dada pela Lei nº 6.562, de 1978, art. 2º):

I - não exclui o pagamento dos tributos devidos, nem a imposição de outras penas, inclusive criminais, previstas em legislação específica; e

II - não prejudica a isenção de tributos de que goze a importação, salvo disposição expressa em contrário.

§ 5º Não constituem infrações, para os efeitos deste artigo (Decreto-Lei nº 37, de 1966, art. 169, § 7º, com a redação dada pela Lei nº 6.562, de 1978, art. 2º):

I - a diferença, para mais ou para menos, por embarque, não superior a dez por cento quanto ao preço, e a cinco por cento quanto à quantidade ou ao peso, desde que não ocorram concomitantemente;

II - os casos referidos na alínea “b” do inciso I, e nos incisos II e III do caput, se alterados pelo órgão competente os dados constantes da licença de importação ou documento de efeito equivalente; e

III - a importação de máquinas e de equipamentos declarados como originários de determinado país, que constituam um todo integrado, embora contenham partes ou componentes produzidos em outros países que não o indicado na licença de importação ou documento de efeito equivalente. (DECRETO-LEI Nº 6759, 2009, p. 159-160; p 170-171).

Portanto, nas transações de exportação e importação, é preciso que a empresa que faça um registro de exportação ou uma licença de importação no Banco de Dados do SISCOMEX, detalhando as informações da mercadoria a ser transacionada e seu destino final.

#### 4.4 LEGISLAÇÃO APLICÁVEL PARA O TRANSPORTE DE EXPLOSIVO

Devido ao grande risco que o transporte de explosivos pode apresentar, há uma série de regras que devem ser rigorosamente respeitadas pelos agentes responsáveis pelo manuseio desse produto desde o ponto de origem até seu destino. Dessa forma, a Lei nº 10.233, de 5 de Junho de 2001 da ANTT, não só descreve a definição de materiais ou substâncias que podem ser configurados como explosivos, como também, relata uma série de procedimentos que se fazem necessários para que o processo de transporte dessa modalidade de produto seja feito de maneira segura, de forma que não agride o meio ambiente e nem cause danos às pessoas (PRODUTOS, 2020).

## 5. CARACTERIZAÇÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA DA CRIMG

Neste capítulo, será realizada uma caracterização financeira da empresa CRIMG Logística Internacional. Para tanto, serão apresentados os seguintes conceitos: custos e tributos relacionados à prestação do serviço, *mark up*, orçamentos referentes a caracterização contábil da empresa, descrição de como funcionam os recebimentos e pagamentos da empresa, e apresentação dos conceitos do balanço patrimonial e da Demonstração do Resultado de Exercício (DRE).

Segundo Marion (2009), o processo contábil é um instrumento usado para a tomada de decisão no ramo empresarial ou governamental, com o intuito de obter um controle permanente de patrimônio, utilizando o máximo de dados, registrando todas as movimentações monetárias e sintetizando todas as informações em relatórios precisos, os quais são obrigatórios para a maior parte das empresas, por conta da exigência do governo, visto que esse instrumento de controle serve de base para a arrecadação de tributos.

Dessa forma, analisando os conceitos abordados por Marion (2009), a contabilidade não só registra todas as transações monetárias, como resume essas informações para gerar os relatórios contábeis. Estes, por sua vez, são entregues para os gestores da empresa que os levarão em consideração para tomar decisões com relação ao destino da companhia.

A CRIMG Logística Internacional é uma empresa que se caracteriza como uma firma que agencia cargas nas operações de importação e exportação. Portanto, sua caracterização contábil segue os diversos quesitos que a legislação exige para que a companhia trabalhe dentro da legalidade.

Isso posto, antes de serem apresentadas as informações contábeis sobre a CRIMG, serão mostrados os parâmetros usados para classificar uma empresa por porte, conforme os dados exibidos na Tabela 2. Essa informação é importante, pois assim é possível verificar que a CRIMG se classifica como uma empresa de pequeno porte, informação relevante para o entendimento de seu relatório contábil.

**Tabela 2:** Classificação das empresas por porte, conforme a renda anual auferida

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

**Fonte:** Extraída do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) (2020).

### 5.1 CUSTOS RELACIONADOS AO SERVIÇO

Os custos são denominados de formas diferentes pelos diversos autores da área contábil e financeira. Entre eles, Marion (2009, p. 93) afirma que “Custo é todo sacrifício (gasto) relativo a bens ou a serviços que serão utilizados na produção de outros bens ou serviços.”

Por sua vez, segundo o Entenda (2017), o custo pode ser caracterizado por custo direto ou indireto. O custo direto é definido como todos os gastos ligados diretamente à mercadoria, tais como: matéria-prima, mão de obra direta e, em alguns casos, a energia elétrica<sup>22</sup>.

Ainda segundo Entenda (2017), os custos indiretos são custos cujo valor exato que foi alocado diretamente na produção do bem ou do serviço é difícil de definir, como por exemplo, o custo com salários de funcionários direcionados para funções administrativas ou os gastos da empresa com custos relativos à sua limpeza.

Além dos custos diretos e indiretos, há também os custos fixos e variáveis. Os custos fixos são aqueles que não se alteram com o aumento do volume de produção, tais como: aluguel, impostos, encargos sociais, entre outros. Já os custos variáveis se alteram de acordo com a variação na quantidade produzida. Entre os exemplos de custos variáveis, têm-se: matéria prima e mão de obra ligada à produção (ENTENDA, 2017).

Ainda explanando sobre custos, os mesmos podem ser “mixados”, ou seja, é possível que existam custos fixos e indiretos, cujos custos seriam

<sup>22</sup> A energia elétrica pode ser considerada como custo direto quando ela é utilizada diretamente no processo produtivo do produto, ou quando ela é utilizada diretamente na prestação de um serviço a ser realizado.

aqueles relacionados aos de supervisores e gerentes em uma indústria com produção fabril; já os custos fixos e diretos, nessa mesma indústria, seriam aqueles representados pelos custos mão de obra direta (MOD); os custos variáveis e indiretos, os quais poderiam ser definidos como o custo de energia elétrica usado no escritório; e os custos variáveis e diretos, isto é, aqueles que são variáveis, pois se não houver produção e vendas, não há custo de matéria prima, e por serem diretos é mais fácil alocar seus valores no produto, como por exemplo, a própria matéria prima (LEÃO, 2019).

Com relação às contas da empresa CRIMG, foram observados custos com salário de funcionários, energia elétrica, água, internet e telefone, os quais são essenciais para o funcionamento da empresa. Ademais, considera-se nesse cômputo a compra de contêineres refrigerados que representam o diferencial da companhia no mercado em que atua.

Na Tabela 3 se encontra o orçamento trimestral de custos diretos da CRIMG. Os diversos custos mencionados a seguir como salários, internet, telefone e ajuda de custo são considerados custos diretos, no caso da CRIMG, pois eles são da parte direta de prestação de serviço, ou seja, são custos diretamente ligados com a produção do serviço. É importante ressaltar que esses custos não se alteram, pois são custos diretos fixos.

**Tabela 3:** Orçamento trimestral de custos diretos da CRIMG

Orçamento de custos diretos					
Trimestres	1°	2°	3°	4°	Ano
Salário Supervisores	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 36.000,00
Salário Analistas (Operacional)	R\$ 33.440,00	R\$ 33.440,00	R\$ 33.440,00	R\$ 33.440,00	R\$ 133.760,00
Internet	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 2.400,00
Telefone	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00
Ajuda de custo	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 36.000,00
Total	R\$ 52.340,00	R\$ 52.340,00	R\$ 52.340,00	R\$ 52.340,00	R\$ 209.360,00

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

### Custo de Serviço

De acordo com Custo (2019), o custo de serviço é o valor já fechado a ser cobrado para que o serviço seja realizado. Esse custo cobre todos os custos existentes na prestação de serviço e a margem de lucro desejada pelo prestador somados. Com esse valor, e por meio do *mark up*, é possível chegar ao preço de venda.

A Tabela 4 sintetiza o orçamento trimestral de custos indiretos relacionados à prestação de serviço da CRIMG, os quais são preponderantes na formação do preço de venda.

A seguir, é possível verificar os custos existentes de depreciação e de taxas e seguros. Esses custos são indiretos, pois não tem relação direta com a realização do serviço prestado pela CRIMG. Cabe a colocação de que esses custos não se alteram, pois são custos indiretos fixos.

**Tabela 4:** Orçamento trimestral de custos indiretos da CRIMG

Orçamento de custos indiretos									
Trimestres	1°		2°		3°		4°		Ano
Depreciação	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$ 10.000,00
Taxas e Seguros	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00	R\$ 6.000,00
Total	R\$	4.000,00	R\$	4.000,00	R\$	4.000,00	R\$	4.000,00	R\$ 16.000,00

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

## 5.2 TRIBUTOS INCIDENTES SOBRE O SERVIÇO

Conforme o Código Tributário Nacional, em seu 3º artigo, “Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

Já no Artigo 145, inciso III, da Constituição Federal de 1988, *apud* Santos Medeiros (2016), os tributos dividem-se em impostos, taxas e contribuições de melhoria. Assim, enquanto o imposto é um dever de todo cidadão, e, portanto é cobrado de toda a sociedade; as taxas e as contribuições de melhoria variam de acordo com a utilização dos serviços públicos pela população, ou seja, elas são cobradas somente quando os serviços públicos, sobre os quais as taxas incidem, são utilizados pela sociedade.

Isso posto, para desenvolver os dados contábeis sobre as atividades de exportação da CRIMG Logística Internacional, os tributos incidentes são os seguintes: Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), que é o imposto que incide sobre o bem imóvel da empresa; o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) recolhido sobre o salário de cada funcionário e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), que custa 10% do salário de cada trabalhador. A seguir, está descrita uma síntese dos tributos pagos pela CRIMG:

- FGTS – 10% do Salário do funcionário;
- INSS – 20% do Salário;
- IPTU – R\$ 50,00 / mensal.

### 5.3 MARK-UP

De acordo com o Mazeto (2018), o *Mark-up* é um método usado na contabilidade para a formação de preços, o qual implica na marcação de uma margem sobre o custo unitário de produção. Ele é muito utilizado pelas empresas para se chegar a uma formação de preços mais atraente para a firma e mais competitiva para se praticar no mercado.

Para formar o preço por meio do *mark-up*, é necessário levar em conta o Custo de Mercadoria Vendida (CMV), que na CRIMG Logística é adaptado para o Custo de Serviço Vendido (CSV), os impostos que serão pagos, os custos fixos indiretos e o lucro esperado (MAZETO, 2018).

Na Tabela 5 a seguir, é mostrada a projeção de vendas da CRIMG para que ela possa sustentar o preço cobrado pelo serviço prestado de despacho aduaneiro.

**Tabela 5:** Projeção trimestral de vendas da CRIMG

Projeção das vendas	
Serviços	Despacho aduaneiro
Preço Unitário	R\$ 1.600,00
Volume de Vendas	
1º Trimestre	120
2º Trimestre	150
3º Trimestre	200
4º Trimestre	220
Total	690

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

### 5.4 ORÇAMENTO

O orçamento é uma prática para aqueles agentes econômicos que desejam ter um controle contábil e uma boa projeção de suas vendas, o qual é realizado, usualmente, por empresas que visam obter um faturamento satisfatório em cima de suas mercadorias.

Dessa forma, “Um sistema orçamentário fundamenta-se na estimativa de gastos ou receitas futuras para todas as áreas da empresa. Cada setor da empresa

tem um responsável que deverá ser cobrado posteriormente das variações que acontecerem entre o realizado e o orçado” (PADOVEZE, 2010, p. 4).

Essas estimativas são usadas em planejamentos financeiros que buscam avaliar e controlar melhor os custos e gastos da empresa, assim, evitando gastos excessivos, e com isso, ajudando na tomada de decisões por parte do setor financeiro.

O orçamento de caixa inicial da empresa CRIMG Logística é baseado no valor das quotas que cada um dos sócios investiu no momento de abertura da companhia, que totaliza R\$ 100.000,00. Ademais, por atuar em um mercado muito específico, o orçamento da CRIMG foi elaborado pensando em cenários futuros.

A seguir, nas Tabelas 6, 7 e 8, serão apresentados os orçamentos de vendas, de despesas gerais e de caixa, para que se possa ter uma noção do fluxo financeiro da CRIMG.

Na Tabela 6, são apresentados os dados do orçamento de vendas da CRIMG, na qual, é possível observar o número de serviços prestados durante cada trimestre e os valores cobrados por eles. Dessa maneira, pode-se entender melhor a receita bruta da CRIMG.

**Tabela 6:** Orçamento trimestral de vendas da CRIMG

Orçamento de vendas					
Trimestres	1°	2°	3°	4°	Ano
Unidades					
Despacho aduaneiro	120	150	200	220	690
Valor					
Despacho aduaneiro (R\$1.600,00)	R\$ 192.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 320.000,00	R\$ 352.000,00	R\$ 1.104.000,00
Total	R\$ 192.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 320.000,00	R\$ 352.000,00	R\$ 1.104.000,00

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Na Tabela 7, são apresentados os dados referentes às diversas despesas que a CRIMG possui, onde é possível observar os custos da empresa com salários da administração, despesas fixas e outras despesas, as quais, englobam os valores referentes às contas de telefone e internet.

**Tabela 7:** Orçamento anual de despesas gerais da CRIMG

Orçamento das despesas administrativas, vendas e operação		
Salários da Administração	R\$	83.684,64
Despesas fixas	R\$	25.200,00
Outras despesas	R\$	3.600,00
Total	R\$	112.484,64
Despesas de vendas		
Salários	R\$	36.000,00
Propaganda	R\$	-
Total	R\$	36.000,00
Total (DA+DV)	R\$	148.484,64

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Na Tabela 8, são apresentados os dados referentes ao orçamento de caixa trimestral da CRIMG. Esses dados se referem à entrada e saída de valores no caixa da empresa. Através deles, é possível observar os valores das vendas de serviços e se a empresa está tendo lucros ou prejuízos, por exemplo.

**Tabela 8:** Orçamento trimestral de caixa da CRIMG

Orçamento de caixa					
Trimestres	1°	2°	3°	4°	Ano
Saldo inicial	R\$ 100.000,00	R\$ 48.440,49	R\$ 116.880,98	R\$ 249.321,47	R\$ 100.000,00
ENTRADAS:					
50% das vendas	R\$ 96.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 160.000,00	R\$ 176.000,00	R\$ 552.000,00
50% das vendas (Trimestre anterior)	R\$ -	R\$ 96.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 160.000,00	R\$ 376.000,00
TOTAL DAS ENTRADAS:	R\$ 96.000,00	R\$ 216.000,00	R\$ 280.000,00	R\$ 336.000,00	R\$ 928.000,00
Caixa disponível	R\$ 196.000,00	R\$ 264.440,49	R\$ 396.880,98	R\$ 585.321,47	R\$ 1.442.642,94
SAÍDAS:					
Custos Indiretos - Depreciação	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 6.000,00
Despesas Adm e de Vendas	R\$ 71.561,16	R\$ 71.561,16	R\$ 71.561,16	R\$ 71.561,16	R\$ 286.244,64
Custos Diretos	R\$ 52.340,00	R\$ 52.340,00	R\$ 52.340,00	R\$ 52.340,00	R\$ 209.360,00
Taxas e Impostos	R\$ 22.158,35	R\$ 22.158,35	R\$ 22.158,35	R\$ 22.158,35	R\$ 88.633,40
TOTAL DAS SAÍDAS:	R\$ 147.559,51	R\$ 147.559,51	R\$ 147.559,51	R\$ 147.559,51	R\$ 590.238,04
Saldo Final	R\$ 48.440,49	R\$ 116.880,98	R\$ 249.321,47	R\$ 437.761,96	R\$ 852.404,90

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

## 5.5 RECEBIMENTOS E PAGAMENTOS

### Recebimentos

Segundo o Jeronimo (2018), o conceito de recebimento difere do conceito de receita e de venda. Diferentemente do reconhecimento de receita, que só ocorre após a execução da obrigação que foi pactuada, no caso de prestações de serviço, o recebimento dos valores da negociação pode ocorrer a qualquer momento, inclusive, de maneira antecipada. Por esse motivo, os lançamentos de recebimentos variam de acordo com o regime de caixa escolhido pela empresa. Por exemplo: A CRIMG

escolhe projetar o regime de caixa trimestralmente, assim, as receitas recebidas de um serviço que teve duração de um mês só serão lançadas no orçamento ao final de três meses.

### Pagamentos

De acordo com o SEBRAE (2019), pagamentos correspondem aos valores referentes a um serviço recebido ou a um produto que foi comprado. Os pagamentos de uma empresa têm de ser planejados para que coincidam com a data de recebimentos da prestação de seus serviços, assim, evitando a falta de dinheiro no caixa da companhia, ou mesmo, a necessidade de se realizar um empréstimo para efetuar os pagamentos a vencer antes dos recebimentos a entrar em caixa.

Como agenciadores de carga, a CRIMG recebe seus honorários sempre que o serviço de despacho aduaneiro é realizado, ou seja, após a contratação do serviço por parte do cliente, e assim que a mercadoria necessita que seu desembaraço, ainda no território nacional, seja realizado.

## 5.6 BALANÇO PATRIMONIAL E DRE

### Balanço Patrimonial

De acordo com Marion (2009), o Balanço Patrimonial é um dos importantes relatórios realizados pela contabilidade para demonstrar a saúde financeira e econômica da empresa no final de um período determinado. Ele é dividido em duas colunas: na coluna da esquerda fica o 'ativo', que abriga as informações dos bens e dos direitos que a empresa detém; e do lado direito, o 'passivo', onde se encontram as obrigações e seu patrimônio líquido.

Outra função do Balanço Patrimonial é mostrar como está o equilíbrio financeiro da empresa, onde suas aplicações devem ser iguais às suas origens, isto é, os valores resultantes dos ativos precisam coincidir exatamente com os resultados dos passivos.

### Demonstração do Resultado do Exercício – DRE

Segundo Marion (2009), a Demonstração do Resultado do Exercício, cuja sigla é dada por 'DRE', é o resumo das receitas e despesas da empresa no tempo de um ano, geralmente, tendo como resultado lucros ou prejuízos.

Marion (2009) também afirma que a DRE pode ser simples, o que inclui somente a subtração das receitas e despesas para se obter o resultado; ou completa, que é exigida por lei, em que há dedução de todas as despesas, custos, impostos incidentes e as deduções de lucro.

Dessa forma, a empresa CRIMG desenvolveu a DRE completa, mostrando suas receitas e despesas, no caso da exportação do material explosivo, como mostra a seguinte Tabela 9 seguir.

**Tabela 9:** Projeção de DRE da CRIMG

Projeção da demonstração de resultados	
	R\$
Receita de vendas	R\$ 1.104.000,00
(-) Despesas de Vendas e Administrativas	R\$ 286.244,64
(=) Lucro Antes do Imposto de Renda	R\$ 817.755,36
(-) Imposto de Renda	R\$ 327.102,14
(=) Lucro Líquido	R\$ 490.653,22

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

Na Tabela 9, é possível observar as receitas e despesas que a CRIMG teve ao longo de seu ano fiscal, o imposto que pagou sobre seu lucro, e por último, seu lucro líquido anual.

## 6. OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DA CRIMG NO CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

Neste capítulo, serão descritas as operações logísticas da CRIMG no contexto nacional e internacional. Para tanto, em um primeiro momento, será exposta a situação do Brasil em termos de logística nacional e internacional. Em seguida, serão descritas as vias de transporte e os veículos de transporte. Posteriormente, será abordado o modal de transporte utilizado pela CRIMG desde a origem até o destino de sua exportação. Também serão expostas informações sobre embalagem, paletização e estufagem em contêiner; Termos Internacionais de Comércio (INCOTERMS, 2020) e seguros utilizados; tecnologia envolvida no comércio exterior e no transporte de cargas e, por fim, requisitos para a construção de depósitos.

### 6.1 BRASIL EM TERMOS DE LOGÍSTICA NACIONAL E INTERNACIONAL

O Brasil é um país continental e possui seus desafios logísticos. Historicamente, com o desenvolvimento da indústria automotiva e das estradas que ligam todos os estados, o país concentrou o transporte no modal rodoviário, sendo este o responsável por mais de 60% de tudo o que é transportado dentro do país (LOTUFO, 2018).

Outro modal utilizado no Brasil é o marítimo, responsável pelo transporte interno e externo de mercadorias. Segundo o Lotufo (2018), 14% do transporte doméstico são feitos pelo modal marítimo, percentual baixo em relação à quantidade de bacias hidrográficas localizadas no Brasil, visto que o principal meio de transporte utilizado internamente no país ainda é o rodoviário. Entretanto, conforme dados do Essencial (2018), quando o assunto é comércio exterior, o modal marítimo é predominante, pois 83,5% das exportações brasileiras saem pelo mar.

Sendo assim, considerando as operações da CRIMG Logística Internacional, ambos os modais citados anteriormente, ou seja, o rodoviário, no mercado interno, e o marítimo, no mercado externo, foram utilizados para o transporte de gás lacrimogêneo que partiu do Brasil em direção ao Paquistão. Primeiramente, o produto demandado na quantidade estabelecida encheu três contêineres refrigerados e deixou a fábrica, onde foi produzido no Rio de Janeiro, com destino ao porto fluminense, por meio do transporte rodoviário. Chegando ao porto, a carga foi embarcada no navio,

que também tinha sistema de refrigeração, e transportada via marítima até o Paquistão.

Portanto, em relação à logística nacional e internacional aplicadas ao embarque de explosivos, saindo do Brasil com destino ao Paquistão, dois modais de transporte fizeram parte dessa solução logística: o rodoviário e o marítimo.

## 6.2 CONHECIMENTO FÍSICO E CONCRETO DOS MODAIS EM DUPLA ACEPÇÃO: AS VIAS DE TRANSPORTE E OS VEÍCULOS DE TRANSPORTE

O estudo de caso cedido pela empresa prestadora de serviço de comércio exterior, cujo tema é “Embarque de Explosivos”, consiste no transporte de gás lacrimogêneo do Brasil para o Paquistão. Nesse processo logístico, os modais de transporte utilizados apresentam algumas particularidades.

O modal rodoviário, por exemplo, embora seja o principal meio de deslocamento pelo território brasileiro, possui cerca de 12% da malha rodoviária pavimentada. De acordo com a Revista Negócios em Transporte (2019), essa falta de infraestrutura gera acidentes e desgastes nos veículos que transitam nessas vias. Para mudar essa realidade, a diversificação dos modais na logística e o aumento dos investimentos em infraestrutura são soluções possíveis.

Nesse contexto, o governo brasileiro costuma realizar concessões à iniciativa privada, e administradas pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), para melhorar a qualidade da malha rodoviária nacional. Conforme Concessões (2020), atualmente, são 21 concessões que somam 10.134 km de estradas com grande fluxo de veículos no Brasil.

Outro modal utilizado para a exportação do gás lacrimogêneo, por meio do serviço prestado pela CRIMG Logística Internacional, foi o marítimo, especificamente, com origem no porto do Rio de Janeiro com destino ao porto Lahore do Paquistão.

O modal marítimo foi uma solução crucial para transportar o produto. Convém ressaltar que foram usados três contêineres refrigerados da própria CRIMG para manter o gás lacrimogênio em temperatura ambiente, a fim de diminuir os riscos de explosão em todo o trajeto feito do Brasil ao Paquistão, ou seja, desde o transporte de caminhão da fábrica até o porto, onde o produto explosivo foi embarcado em um navio do tipo granel, também refrigerado, afretado somente para esse transporte.

### 6.3 MODAL DE TRANSPORTE UTILIZADO DESDE A ORIGEM ATÉ O DESTINO DA EXPORTAÇÃO

Neste tópico, será descrito o modal de transporte utilizado pela CRIMG, desde a origem até o destino da exportação de gás lacrimogênio. Para tanto, inicialmente, será exposto o transporte terrestre de cargas explosivas. Em seguida, será abordado o transporte marítimo de cargas explosivas.

#### 6.3.1 TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGAS EXPLOSIVAS

Antes de transportar uma carga explosiva internacionalmente, é necessário que ela seja levada ao porto onde será embarcada. Para tanto, muitas vezes se faz necessário o uso do transporte terrestre, seja o rodoviário ou o ferroviário.

Assim como se observa no caso dos transportes marítimo e aéreo, existem legislações e regras específicas que controlam o frete rodoviário de produtos perigosos, evitando assim, acidentes que possam prejudicar a vida humana e o meio ambiente.

O transporte rodoviário de produtos perigosos, é regulado por meio da Resolução DC/ANTT N° 5848, de 25/06/2019, que é o Regulamento para o Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos. Esse regulamento baseou-se nas recomendações do Comitê de Peritos em Transporte de Produtos Perigosos das Nações Unidas e no Acordo Europeu para o Transporte Rodoviário de Produtos perigosos. Além disso, essa modalidade de transporte ainda tem legislações complementadas por meio das instruções aprovadas pela Resolução ANTT n° 5.232/16 (PRODUTOS, 2020).

A resolução DC/ANTT N° 5.848, possui diversas regras e recomendações para o transporte de produtos perigosos, entre elas, destacam-se: capítulo II, que trata sobre o cadastro do transportador, a descontaminação, a sinalização, a limpeza, a carga e a descarga do veículo, sobre a documentação que deve acompanhar o produto e todo o pessoal envolvido na operação do transporte; o capítulo III, que trata sobre procedimentos em caso de emergência, acidente ou avaria; o capítulo IV, que aborda sobre os deveres, obrigações e responsabilidades, “do fabricante [...], do importador [...] e do transportador”. (RESOLUÇÃO N° 5.848, de 25 de Junho de 2019).

Abordando de forma mais enfática os deveres e obrigações somente do transportador, destaca-se a Seção III “Do Transportador” do Capítulo IV, que é mostrada a seguir:

#### Do Transportador

Art. 35. Constituem deveres e obrigações do transportador:

I - assumir as responsabilidades atribuídas ao expedidor, sempre que efetuar quaisquer alterações no carregamento de produtos perigosos, inclusive quando efetuar operações de redespacho;

II - utilizar veículos e equipamentos de transporte cujas características técnicas e operacionais atendam ao previsto nas Instruções Complementares a este Regulamento;

III - providenciar a limpeza ou descontaminação em seus veículos e equipamentos de transporte, quando aplicável;

IV - utilizar veículos e equipamentos de transporte que não apresentem contaminação de produtos perigosos em seu exterior;

V - utilizar veículos e equipamentos de transporte a granel devidamente certificados e/ou inspecionados, portando o CIV e o CIPP ou, conforme aplicável, o CTPP;

VI - transportar produtos perigosos a granel de acordo com o especificado no CTPP ou CIPP;

VII - utilizar corretamente, nos veículos e equipamentos de transporte, os elementos de identificação para sinalização adequados aos produtos transportados, observadas as Instruções Complementares a este Regulamento;

VIII - portar no veículo o conjunto de equipamentos para situações de emergência e os EPIs, conforme estabelecido no Art. 8º e no Art. 9º deste Regulamento, respectivamente;

IX - exigir do expedidor o uso das embalagens permitidas, conforme estabelecido no Art. 14;

X - transportar produtos perigosos em volumes corretamente identificados e que possuam comprovação de sua adequação a programa de avaliação da conformidade, conforme estabelecido no Art. 15 deste Regulamento;

XI - transportar produtos perigosos adequadamente acondicionados e estivados, conforme estabelecido no Art. 16 deste Regulamento;

XII - utilizar condutor de veículo aprovado em curso específico, conforme previsto no Art. 20 deste Regulamento;

XIII - exigir do expedidor os documentos de que tratam os incisos II, III e IV do Art. 23 deste Regulamento, observado o disposto no parágrafo único do Art. 29;

XIV - adotar os procedimentos, nos casos de emergência, conforme disposto no Art. 24 deste Regulamento; e

XV - Antes de mobilizar o veículo assegurar-se de que esteja em condições adequadas ao transporte para o qual é destinado conforme requisitos estabelecidos no Art. 7º deste Regulamento.

Parágrafo único. Se o transportador receber a carga lacrada ou for impedido, pelo expedidor ou destinatário, de acompanhar as operações de carga e descarga, desde que devidamente comprovado, fica desonerado da responsabilidade por acidente ou avaria decorrentes do mau acondicionamento da carga.

Art. 36. O transportador é solidariamente responsável com o expedidor na hipótese de aceitar para transporte produtos cuja embalagem apresente sinais de violação, deterioração ou, mau estado de conservação, nos termos do inciso VIII do Art. 17. (RESOLUÇÃO Nº 5.848, 2019, p. 10-11)

### 6.3.2 TRANSPORTE MARÍTIMO DE CARGAS EXPLOSIVAS

A regulamentação do transporte marítimo de cargas explosivas é realizada pela International Maritime Organization (IMO), que segue o Maritime Dangerous Goods Code (IMDG), o qual determina tanto os locais seguros para armazenagem, ova e desova, como também suas restrições, os procedimentos a serem observados, o tempo de estadia da carga explosiva no âmbito portuário, as documentações obrigatórias, as segregações de cargas incompatíveis e os avisos prévios de carga e descarga.

O trecho a seguir aborda de maneira enfática como os procedimentos portuários de importação e exportação de produtos perigosos devem ser tratados:

O procedimento de trânsito de produtos explosivos no âmbito portuário deve ocorrer sempre no menor intervalo de tempo necessário para seu desembarço aduaneiro, salvo quando se tratar de instalações especializadas para tais produtos, mas sempre guardando aspectos de segurança e saúde ocupacional, integridade física das instalações portuárias e proteção do meio ambiente (NORMAS, 2018).

Além da informação anterior, a armazenagem dos produtos perigosos em portos é regulamentada por meio da Norma Regulamentadora 29, do Ministério da Economia. Esta norma trabalha quais são os produtos que podem estar ou não armazenadas nos portos. Dessa forma, como a empresa que cedeu o estudo de caso realizou o transporte de gás lacrimogêneo, as normas que envolvem esse produto serão enfatizadas nas citações a seguir:

29.6.5 Armazenamento de cargas perigosas.

29.6.5.1 A administração portuária, em conjunto com o SESSTP, deve fixar em cada porto, a quantidade máxima total por classe e subclasse de substâncias a serem armazenadas na zona portuária, obedecendo-se as recomendações contidas na tabela de segregação, Anexo IX.

29.6.5.2 Os depósitos de cargas perigosas devem ser compatíveis com as características dos produtos a serem armazenados.

29.6.5.3 Não serão armazenadas cargas perigosas em embalagens inadequadas ou avariadas.

29.6.5.4 Deve ser realizada vigilância permanente e inspeção diária da carga armazenada, adotando-se, nos casos de avarias, os procedimentos previstos na respectiva ficha de emergência referida no subitem 29.6.3.1 alínea "b" desta norma.

[...]

29.6.5.7 Armazenamento de gases e de líquidos inflamáveis.

29.6.5.7.1 No armazenamento de gases e de líquidos inflamáveis será observada a NR-20 combustíveis líquidos e inflamáveis, a NBR 7505 - armazenamento de petróleo e seus derivados líquidos e as seguintes prescrições gerais:

- a) os gases inflamáveis ou tóxicos devem ser depositados em lugares adequadamente ventilados e protegidos contra as intempéries, incidência dos raios solares e água do mar, longe de habitações e de qualquer fonte de ignição e calor que não esteja sob controle;
- b) no caso de suspeita de vazamento de gases, devem ser adotadas as medidas de segurança constantes do PCE, a que se refere o item 29.6.6 desta NR;
- c) os gases inflamáveis serão armazenados, adequadamente segregados de outras cargas perigosas, conforme tabela de segregação (Anexo IX) e completamente isolados de alimentos;
- d) os armazéns e os tanques de inflamáveis a granel devem ser providos de instalações e equipamentos de combate a incêndio. (NR 29 - NORMA REGULAMENTADORA DE SEGURANÇA E TRABALHO PORTUÁRIO, PORTARIA MTE Nº 1080, 2014, P. 23-24)<sup>23</sup>

E como complemento da NR 29, há também a NR 20, que especifica os requisitos mínimos de como deve ser o local onde as cargas perigosas ficam alocadas nos portos. A seguir, seguem essas especificações:

20.5.2 No projeto das instalações [...] devem constar, no mínimo, e em língua portuguesa:

- a) descrição das instalações e seus respectivos processos através do manual de operações;
- b) planta geral de locação das instalações;
- c) características e informações de segurança, saúde e meio ambiente relativas aos inflamáveis e líquidos combustíveis, constantes nas fichas com dados de segurança de produtos químicos, de matérias primas, materiais de consumo e produtos acabados;
- d) fluxograma de processo;
- e) especificação técnica dos equipamentos, máquinas e acessórios críticos em termos de segurança e saúde no trabalho estabelecidos pela análise de riscos;
- f) plantas, desenhos e especificações técnicas dos sistemas de segurança da instalação;
- g) identificação das áreas classificadas da instalação, para efeito de especificação dos equipamentos e instalações elétricas;
- h) medidas intrínsecas de segurança identificadas na análise de riscos do projeto.

20.5.2.1 No projeto das instalações classe I deve constar o disposto nas alíneas "a", "b", "c", "f" e "g" do item 20.5.2.

20.5.2.2 No projeto, devem ser observadas as distâncias de segurança entre instalações, edificações, tanques, máquinas, equipamentos, áreas de movimentação e fluxo, vias de circulação interna, bem como dos limites da propriedade em relação a áreas circunvizinhas e vias públicas, estabelecidas em normas técnicas nacionais.

20.5.2.3 O projeto deve incluir o estabelecimento de mecanismos de controle para interromper e/ou reduzir uma possível cadeia de eventos decorrentes de vazamentos, incêndios ou explosões. (NR 20 - Norma Regulamentadora de Segurança e Trabalho Portuário, Portaria MTE nº 860, 2018, p. 23-24)<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Parte da legislação foi suprimida para que somente as informações que acrescentam algo ao estudo de caso sobre gás lacrimogêneo ficassem em evidência.

<sup>24</sup> Parte da legislação foi suprimida para que somente as informações que acrescentam algo ao estudo de caso sobre gás lacrimogêneo ficassem em evidência.

## 6.4 EMBALAGENS UTILIZADAS NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

A embalagem é uma das partes mais importantes do produto. É com ela que o consumidor tem o primeiro contato e avalia visualmente se o produto é interessante ou não. Além disso, a embalagem tem as funções de proteger o produto, para que ele chegue da maneira esperada ao consumidor final, e de contenção, para que o produto fique acondicionado da melhor forma, facilitando, assim, sua movimentação logística (ENTENDA, 2017). A seguir, serão trabalhados os conceitos de embalagem primária, secundária, terciária e de quinto nível.

Segundo Entenda (2017), embalagem primária se refere à embalagem que “[...] está em contato direto com o produto”. Essa embalagem tem a função de se comunicar visualmente com o cliente, sendo ela, muitas vezes, a responsável pela escolha ou não do produto. Isso, posto, no caso do gás lacrimogênio, objeto de estudo deste TG, a embalagem primária é composta por aço e possui a finalidade de armazenagem com características de resistência e identificação fácil do produto.

De acordo com a Regulamentação do Exército Brasileiro, as seguintes informações devem constar na embalagem primária do produto:

Art. 122. As embalagens contendo substâncias ou artigos explosivos, deverão trazer, obrigatoriamente, em caracteres bem visíveis:

I - em, pelo menos, uma face ou posição:

- a) nome da empresa;
- b) nome e endereço da fábrica;
- c) identificação genérica do produto e nome comercial;
- d) peso bruto e peso líquido;
- e) data da fabricação e validade; e
- f) CNPJ e inscrição: Indústria Brasileira;

II - em, pelo menos, duas faces ou posições:

- a) rótulos de risco, de acordo com a NBR 7500 e NBR 8286;
- b) rótulos de segurança, de acordo com a NBR 7500 e NBR 8286;
- c) inscrição de: "EXPLOSIVO – PERIGO", na mesma cor do rótulo de risco;
- e d) lote e data de fabricação (DECRETO Nº 3665, 2000, p. 20)<sup>25</sup>.

Conforme Entenda (2017), embalagem secundária é uma outra embalagem que vêm sobre a primeira. Essa segunda camada de embalagem tem a função de proteger a embalagem primária, além de possibilitar que o produto seja

---

<sup>25</sup> Quando esse tópico do projeto foi escrito, o Decreto nº 3.665, de 20 de novembro de 2000 ainda vigorava, porém, ele foi revogado em 2018 pelo Decreto nº 9493, de 5 de Setembro de 2018. Este, por sua vez, foi revogado pelo Decreto nº 10.030, de 30 de setembro de 2019. Este último, infelizmente, não trata sobre os temas abordados no Decreto de 2000, por esse motivo, não há legislação vigente que dê embasamento sobre como as embalagens de substâncias perigosas devem ser feitas.

comercializado em várias unidades de uma vez, como caixas de bombons ou mesmo caixas de leite, que vêm com 12 unidades do produto. Isso posto, no caso do gás lacrimogênio exportado, objeto do estudo de caso deste TG, foram utilizadas caixas como embalagens secundárias, somando-se ao todo, 903 caixas utilizadas, conforme *packing lists*<sup>26</sup> cedidos pela empresa base do nosso estudo de caso.

De acordo com Entenda (2017), embalagem terciária é a embalagem utilizada para agrupar várias unidades de embalagens secundárias, como sacolas plásticas de supermercado. Já Embalagem (2016) conceitua a embalagem terciária como a embalagem utilizada para o transporte dos produtos, bem como para a proteção dos mesmos. Um exemplo a ser citado é o *pallet*. Isso posto, no caso do gás lacrimogênio exportado, objeto do estudo de caso deste TG, foram utilizadas *pallets* como embalagens terciárias, somando-se ao todo, 27 *pallets* utilizadas, conforme *packing lists* cedidos pela empresa base do nosso estudo de caso.

Ainda para Entenda (2017), há também um quinto nível de embalagem, os quais são os contêineres. Isso posto, no caso do gás lacrimogênio exportado, objeto do estudo de caso deste TG, foram utilizadas 3 contêineres *reefers* na operação de exportação do produto ao Paquistão.

## 6.5 INCOTERMS E SEGUROS UTILIZADOS

O Incoterm (*International Commercial Terms*) utilizado na operação de exportação do gás lacrimogêneo para o Paquistão, segundo o estudo de caso em que este TG foi baseado, foi o FOB (*Free on Board*). A seguir, será exposta uma rápida definição de quais responsabilidades decorrem desse Incoterm, e também será abordado o motivo dele ter sido o escolhido.

Segundo Incoterm (2018), o Incoterm FOB (Free on Board) explicita que o exportador termina suas obrigações assim que termina de colocar a mercadoria a ser exportada no navio, no porto de embarque indicado. Após o embarque da mercadoria, a responsabilidade do produto a ser exportado passa para o importador, o qual se torna responsável por eventuais perdas e avarias da mercadoria em questão.

---

<sup>26</sup> De acordo com Packing (2019), o *packing list*, também é o documento conhecido como romaneio de carga, em português. Esse documento tem a função de mostrar detalhadamente a mercadoria que está sendo transportada. Os dados essenciais que devem constar em um *packing list* são: quantidade total de volumes; identificação dos volumes por ordem numérica; espécie de embalagens utilizadas; peso líquido e bruto da carga; dimensões unitárias dessas embalagens; e volume total da carga.

Com essas informações explicitadas, fica evidente a vantagem do uso da escolha do FOB nessa operação, pois a empresa exportadora, sabendo que o produto tratado na operação era de alto risco, e de a carga era perigosa, ficou responsável somente pelos trâmites burocráticos e logísticos dentro do território nacional, o qual ela está estabelecida e possui conhecimento de mercado e da operação logística. A empresa também obteve vantagem com esse Incoterm, pois deixou de ter responsabilidade pela execução do processo assim que a mercadoria foi posta no navio, com isso, a empresa evitou a responsabilidade pela parte mais delicada do procedimento, que foi o transporte do gás lacrimogêneo via navio até o Paquistão.

Ainda para Incoterm (2018), as responsabilidades dos agentes envolvidos com uma operação de comércio exterior, na modalidade de Inconterm FOB, estão divididas da seguinte forma:

FOB no país de origem:

- Embalagem - Exportador
- Identificação - Exportador
- Carga na origem - Exportador
- Transporte dentro do país de origem - Exportador
- Seguro no país de origem – Exportador
- Direitos de exportação – Exportador
- Inspeção – Exportador e importador
- Peritagem – Exportador e importador
- Burocracias alfandegárias – Exportador
- Armazenamento - Exportador
- Despesas com embarque - Exportador
- Estiva – Exportador

FOB entre o País de origem e o país destino:

- Transporte - Importador
- Seguro internacional – Importador

FOB no país de destino

- Descarga - Importador
- Manuseio - Importador
- Armazenagem - Importador
- Burocracias alfandegárias - Importador

- Direitos na importação – Importador
- Transporte dentro do país de destino – Importador
- Seguro no país de destino – Importador
- Descarga da mercadoria – Importador

## 6.6 A TECNOLOGIA ENVOLVIDA NO COMERCIO EXTERIOR E NO TRANSPORTE DE CARGAS

O uso da tecnologia, atualmente, é imprescindível em todas as áreas da vida. No caso da exportação de gás lacrimogêneo do Brasil para o Paquistão, não foi diferente. A tecnologia foi muito usada e contribuiu muito para a concretização do caso de forma bem sucedida.

O contato entre as partes envolvidas, o envio de documentos ou as solicitações de amostra do produto e diversas outras partes do processo de exportação só foram possíveis graças ao avanço de diversas tecnologias digitais que existem atualmente, como a internet, os aplicativos que permitem reuniões a distância, os celulares e computadores, que permitem conexões rápidas a internet onde quer que você esteja, entre outras várias tecnologias usadas durante a operação, que fizeram com que ela fosse um case concluído com sucesso.

A produção do gás lacrimogêneo também utilizou da tecnologia para aumentar sua eficácia, utilizando o método de produção *Just In Time*<sup>27</sup>. Já o transporte da carga também obteve uma grande contribuição da tecnologia. Como a carga tinha uma alta periculosidade, por ser inflamável e explosiva, ela teve que ser transportada em condições especiais, como já se abordou ao longo deste TG. Para tanto, foi usado um tipo específico de contêiner, onde era possível controlar a temperatura de seu interior, evitando o aquecimento do gás lacrimogênio transportado. Assim, a carga, com o uso de tecnologia, pôde ser transportada com maior segurança para seu destino.

Além disso, foi usado também o TMS (*Transportation Management System*, ou Sistema de Gestão de Transportes), um programa que facilitou o planejamento e o contato com a carga desde sua produção até sua entrega de forma efetiva. Esse

---

<sup>27</sup> Na visão de Lima (2008), *Just in Time*, ou somente JIT em sua forma abreviada, é o método em que a empresa produz seus produtos somente quando há demanda por eles, assim, evita-se que a produção perca tempo produzindo grandes quantidades de produtos sobressalentes, que somente ocuparão espaço em seu estoque e tempo de seu maquinário, sem que haja previsão de venda destes itens produzidos.

*software* controlou os veículos da frota e, principalmente, possibilitaram o rastreamento de forma eficiente, garantindo maior segurança ao exportador e, também, ao importador.

Porém, a tecnologia não está apenas nessas partes aonde foram usadas máquinas realmente avançadas. Ela também está nas estradas que foram usadas, nas máquinas que levantaram e embarcaram as cargas no navio, na fabricação das embalagens apropriadas para o transporte das bombas de gás e, entre outras situações, que com certeza, demandaram o uso de tecnologia para ser executado.

## 7. RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE BRASIL E PAQUISTÃO

Neste capítulo, serão descritas as relações comerciais entre o Brasil e o Paquistão. Para tanto, no primeiro tópico, será realizada uma análise histórica das relações comerciais entre os dois países, traçando uma linha desde 2012 e seguindo até os dias atuais. No segundo tópico, serão abordadas as relações políticas mantidas entre o Brasil e o Paquistão. Em seguida, será abordada a política cambial brasileira e as moedas conversíveis e inconversíveis. No quarto tópico, será descrita a atuação brasileira no comércio de produtos explosivos. Posteriormente, será mostrado o método de pagamento que foi utilizado na exportação do gás lacrimogênio, que teve origem no Brasil e destinou-se ao Paquistão. No sexto tópico, será abordada a inserção dos dois países na economia mundial, e as entidades intervenientes que atuam na regulação do comércio exterior no Brasil e no Paquistão. Em seguida, serão abordados os conceitos de risco país, risco comercial, risco monetário e risco intercultural, e como esses riscos podem influenciar nas operações de comércio exterior. E no último tópico, serão abordadas as oportunidades comerciais presentes no Paquistão para os exportadores brasileiros.

### 7.1 HISTÓRICO DAS RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE O BRASIL E O PAQUISTÃO

De acordo com o Ministério das Relações Exteriores (2020), o Brasil e o Paquistão têm relações diplomáticas desde 1948, quatro anos após a independência paquistanesa; desde então, no decorrer das décadas, ambos países se aproximaram para relações comerciais.

Analisando mais a fundo a relação comercial entre o Brasil e o Paquistão, é possível notar, de acordo com o Ministério das Relações Exteriores (2018), que desde 2013, após uma queda nas exportações em relação ao ano de 2012, as exportações brasileiras para o Paquistão só vêm crescendo, tendo atingido em 2017, US\$ 605 milhões. A maior parte desse valor se refere à exportação de *commodities*, tendo como principais produtos a soja em grãos, com 59,2% (US\$ 358 milhões), o algodão, não cardado nem penteado, com 12,9% (US\$ 78 milhões) e o óleo de soja, com 7,1% (US\$ 43 milhões), que juntos totalizam 79,2% das exportações.

Segundo Federowski (2018), um produto que, mesmo fora da categoria principal de produtos exportados pelo Brasil para o Paquistão, rendeu um caso interessante a ser comentado, foi o açúcar. Ele foi pauta de uma grande polêmica que está envolvendo as relações comerciais entre os dois países, pois, enquanto o Brasil se mantém como o maior produtor de açúcar do mundo, o Paquistão, um dos países que importam o açúcar brasileiro, vem dando grandes subsídios aos seus produtores nacionais de açúcar, chegando a subsidiar em 20% o custo de produção do açúcar paquistanês.

Diante desse contexto, a União da Indústria de Cana de Açúcar (UNICA) do Brasil, a pedido dos produtores nacionais de açúcar, fez um pedido direto ao governo brasileiro para que sejam tomadas medidas junto à Organização Mundial do Comércio (OMC) para que os exportadores brasileiros não sejam prejudicados com a redução do preço do açúcar no mercado internacional, em função da queda do preço do produto estimulada pelos subsídios dados pelo governo paquistanês à produção interna de açúcar (FEDEROWSKI, 2018).

Já na relação de importações brasileiras originárias do Paquistão, verifica-se um volume de negociação bem menor, o qual atingiu o valor de US\$ 55 milhões em 2017. Grande parte desse volume se refere à importação brasileira de instrumentos e aparelhos de medicina, odontologia e veterinária, com 16,4% (US\$ 9 milhões), tecidos de algodão, com 8,9% (US\$ 4,9 milhões), artigos e equipamentos para ginástica e esporte, incluindo piscinas, com 7,3% (US\$ 4 milhões), casacos, calças, jardineira, bermudas e calções de uso masculino, com 6,4% (US\$ 3,5 milhões) e sal, com 6,2% (US\$ 3,4 milhões). Porém, analisando as importações por fator agregado, verifica-se que os instrumentos e aparelhos médicos, veterinários e odontológicos, e roupas, tecidos e os equipamentos de ginástica, totalizam 91% das importações (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2018).

Dentre os principais produtos importados, os artigos e equipamentos de ginástica e esporte merecem grande destaque, pois, muitas vezes, o referido país é alvo de acusações de trabalho escravo ou de condição desumana com os funcionários, visto que as acusações, geralmente, envolvem o nome de grandes empresas do ramo esportivo, como foi o caso da Nike em 2006, que chegou a cortar a produção de bolas manufaturadas no país por acusações de trabalho escravo (AGENCIA, 2006).

Com todas as informações apresentadas sobre as relações comerciais entre o Brasil e o Paquistão, fica possível dimensionar o impacto da exportação de gás lacrimogênio da BP para o Paquistão em 2018, cujo valor foi de US\$ 1,22 milhões. Para efeito de comparação, esse valor corresponde a aproximadamente 74,84% de todos os produtos plásticos e derivados de borracha, que possuem origem animal, que o Paquistão exportou para o Brasil em 2017 (*OBSERVATORY*, 2020).

## 7.2 RELAÇÕES POLÍTICAS

Além da relação comercial entre Brasil e Paquistão, em 2012, o Paquistão entrou no Programa de Convênio de Graduação (PEC-G) e no Programa de Convênio de Pós-Graduação (PEC-PG), nos quais, há vagas de graduação e de pós-graduação nas universidades brasileiras e que podem ser disputadas por alunos paquistaneses.

Segundo *Relações (2018)*, o Brasil e o Paquistão são países membros da Cooperação de Paz das Nações Unidas. A relação amistosa existente entre ambos há anos, permitiu ao Brasil ser o único país latino-americano a estabelecer relações diplomáticas com o Paquistão. Isso posto, convém ressaltar que os líderes das duas economias realizaram, nas últimas décadas, visitas de alto nível para estabelecer relações comerciais.

Outra informação relevante é que o Brasil e o Paquistão mantêm um mecanismo de consultas políticas bilaterais, por meio do qual, nove acordos bilaterais foram assinados pelos países mencionados e diversos outros acordos estão em fase de negociação. Segundo *República (2020)*, um Acordo Básico de Cooperação Técnica foi assinado entre ambas as economias em 2018, com a finalidade de impulsionar a parceria em termos de consultas políticas, cooperação cultural, iniciativas em ciência e tecnologia, combate ao narcotráfico e à lavagem de dinheiro, entre outras áreas. Ademais, indústrias brasileiras de defesa são exportadoras relevantes para o Paquistão, particularmente, no setor aeronáutico.

O Brasil e o Paquistão também são parceiros em várias transações multilaterais, como, por exemplo, a liberação do comércio internacional das negociações relativas às mudanças climáticas e às questões monetárias e de desenvolvimento.

### 7.3 POLÍTICA CAMBIAL BRASILEIRA E MOEDAS CONVERSÍVEIS E INCONVERSÍVEIS

“Moeda é um instrumento ou objeto aceito pela coletividade para intermediar as transações econômicas, para pagamento de bens e serviços” (VASCONCELLOS; GARCIA, 2014, p. 166). Há moedas conversíveis que são amplamente aceitas no comércio mundial, como é o caso do dólar americano, australiano ou canadense, já que seus emissores se tratam de países com uma boa estabilidade econômica e política. No mercado mundial, há outras moedas conversíveis, tais como o euro, a libra esterlina, o franco, entre outras moedas.

Em contrapartida, existem outras moedas que se caracterizam como moedas inconversíveis, visto que não são amplamente aceitas para as operações de comércio exterior (CARNEIRO, 2006). Entre elas, têm-se: o peso argentino, chileno e uruguaio, o real e a rúpia paquistanesa, por exemplo. Ademais, os emissores dessas moedas não possuem tanta estabilidade econômica e política quanto os países que emitem as moedas conversíveis.

Para a efetivação das transações realizadas em âmbito internacional, é necessário encontrar um denominador comum entre as moedas negociadas nas operações de importação e de exportação de bens e serviços. Desse modo, a taxa de câmbio é imprescindível para facilitar a operacionalização dessas transações, uma vez que ela se refere à uma medida de conversão da moeda de um país na moeda de outro país (VASCONCELLOS; GARCIA, 2014).

No caso dos países que possuem uma moeda conversível, as operações de comércio exterior podem ser efetivadas na própria moeda de um dos países que está realizando a transação internacional. Assim, é mais fácil fazer operações de câmbio. Um exemplo seria uma negociação realizada entre os Estados Unidos e a Inglaterra, cujas moedas são conversíveis e cuja operação de câmbio pode ser concretizada entre o dólar americano e a libra esterlina.

No caso de economias que possuem uma moeda inconversível, as operações de comércio exterior devem ser efetivadas em uma moeda que seja conversível, visto que é mais difícil fazer operações de câmbio com moedas inconversíveis. Um exemplo seria uma negociação realizada entre o Brasil e o Paquistão, cujas moedas são inconversíveis e cuja operação de câmbio pode ser concretizada por meio de outra moeda conversível, como o dólar ou o euro, por exemplo.

É importante ressaltar que as taxas de câmbio dos países são definidas a partir da adoção um regime cambial, o qual é determinado de acordo com os objetivos de política econômica de sua nação. Teoricamente, existe dois regimes cambiais principais e, cada um deles, possui uma variação. Há o regime de câmbio fixo, cuja variação é o regime de bandas cambiais. E há o regime de câmbio flutuante, cuja variação é o regime de flutuação suja.

De acordo com Vasconcellos e Garcia (2014), no regime de câmbio fixo, o Banco Central do país decide, antecipadamente, qual será a taxa de câmbio com a qual o mercado deve operar. Nesse regime, o Banco Central também se obriga a disponibilizar reservas financeiras de moeda estrangeira quando solicitadas pelo mercado. Esse regime operou na Argentina e no Brasil, durante os anos 1980 e 1990, sendo esse adotado para que as taxas elevadas de inflação fossem contidas.

A principal desvantagem que esse modelo de regime cambial enfrenta é ser obrigado “[...] a disponibilizar suas reservas cambiais, estas ficam mais vulneráveis a elevações na demanda por moeda estrangeira, que pode ser ocasionada por ataques especulativos, pagamentos elevados de dívidas externas” (VASCONCELLOS; GARCIA, 2014, p. 196), sejam essas dívidas públicas ou privadas. E quando esses ataques ocorrem, caso o país decida manter esse sistema de câmbio fixo, o país deve aumentar sua taxa de juros, para evitar uma saída em massa de suas reservas cambiais, e atrair mais capital financeiro internacional. Isto posto, fica nítido que a política monetária fica completamente amarrada à política cambial, inviabilizando, assim, o direcionamento das ferramentas da política monetária para outros objetivos (VASCONCELLOS; GARCIA, 2014).

Dentro do regime de câmbio fixo, existe uma variação conhecida como sistema de bandas cambiais. Nessa modalidade do câmbio fixo, o Banco Central fixa os limites superior e inferior dentro do qual a taxa de câmbio pode variar. Esse é considerado câmbio fixo, pois mesmo variando dentro de seus limites, a taxa de câmbio ainda possui um limite fixado de até onde pode chegar (VASCONCELLOS; GARCIA, 2014).

Já o regime de câmbio flutuante é o regime no qual o mercado de divisas que determina a taxa de câmbio, ou seja, ela flutua de acordo com a oferta e demanda de moeda estrangeira. Diferentemente do sistema de câmbio fixo, nessa modalidade, o Banco Central não é obrigado a disponibilizar suas reservas cambiais. A principal vantagem desse regime é o Banco Central não ser obrigado a mexer nas suas reservas, assim, as autoridades têm mais liberdade para direcionar os instrumentos

de política monetária para outros focos, como a taxa de juros ou estimular o nível de atividade e do emprego (VASCONCELLOS; GARCIA, 2014).

De acordo com Vasconcellos e Garcia (2014), a principal desvantagem desse regime é que a taxa de câmbio pode tornar-se muito volátil, ficando sujeita a alterações e especulações do mercado financeiro nacional e internacional, e com isso, acarretando em grandes desvalorizações cambiais que elevam o preço dos produtos importados, e conseqüentemente, afetam a taxa de inflação.

Ainda segundo Vasconcellos e Garcia (2014), há uma variação dentro do regime de câmbio flutuante, que é chamado de *dirty floating*, ou flutuação suja, em português. Nessa variação, o Banco Central interfere indiretamente na taxa de câmbio, por meio da compra e venda de moeda estrangeira disponível no mercado, assim, ele pode manter sua taxa de câmbio nos níveis que julgar adequado.

Segundo Quero e Trevizan (2016), o Brasil adota esse regime desde 1999, quando suas reservas de dólar se esvaziaram. Desde então, Banco Central mantém essa política de flutuação suja, sempre vendendo ou comprando dólar para manter a taxa de câmbio no valor que a instituição julga correto.

De acordo com Ministério das Relações Exteriores (2018), o Paquistão adota o regime de câmbio flutuante desde julho de 2000. Porém, segundo Hassan (2019), somente em abril de 2019, que o câmbio realmente começou a flutuar de maneira mais condizente com as tendências do mercado, pois antes disso, o governo mantinha o câmbio excessivamente sujo para valorizar artificialmente sua moeda, seguindo uma política chamada pelo próprio governo de “*Strong Rupee*” (Rúpia forte, de acordo com nossa tradução). Essa política só teve fim após o Paquistão fazer um acordo com o FMI, para que o Paquistão recebesse um montante de US\$ 6 bilhões a serem injetados na economia, e uma das cláusulas que o FMI impôs para a disponibilização do montante foi a finalização da política “*Strong Rupee*”.

Mesmo que essa política tenha sido finalizada somente em abril de 2019, ela já vinha ruindo desde dezembro de 2017. De lá, até junho de 2019, a Rúpia (moeda paquistanesa) perdeu 50% do seu valor, aumentando, assim, a inflação no país, e conseqüentemente, elevando os preços dos produtos (HASSAN, 2019).

#### 7.4 BREVE DESCRIÇÃO DA ATUAÇÃO BRASILEIRA NO COMÉRCIO DE PRODUTOS EXPLOSIVOS

O Brasil, pelo menos o que se observou até 2018, é um país reconhecido por seus renomados diplomatas e por sua significativa participação e neutralidade nos conflitos mundiais. Contudo, apesar de sua representatividade política e econômica no cenário mundial, o Brasil não tem uma indústria bélica nacional bem desenvolvida. Nesse aspecto, o vice-presidente da Associação Brasileira de Indústria de Materiais de Defesa e Segurança, Leonardo Mendes Nogueira, *apud* Canuto (2019), afirmou que um dos motivos para a falta de desenvolvimento da indústria bélica nacional é a alta carga tributária que incide tanto na produção quanto na venda do produto no mercado interno.

Leonardo Nogueira, *apud* Canuto (2019), também afirma que a diferença de preço entre um produto comprado no Brasil e um produto importado pode chegar a 40%, cenário que precisa ser revisto, pois “[...] o setor brasileiro é responsável por 4 bilhões de dólares em exportações (e 2,4 bilhões em importações) e responde por 3,7% do PIB nacional” (ABIMDE, *apud* CANUTO, 2019, página 1).

#### 7.5 METODOS DE PAGAMENTOS QUE NORTEIAM A RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE O BRASIL E O PAQUISTÃO

Para que a exportação de gás lacrimogênio fosse realizada pela CRIMG Logística Internacional, a qual despachou a carga do porto do Rio de Janeiro com destino ao porto Lahore, no Paquistão, os agentes envolvidos nessa transação comercial optaram pela carta de crédito como método de pagamento a ser utilizado. A seguir, será abordada as características desse método de pagamento, cujas descrições foram baseadas em Carta (2020):

##### **Carta de crédito**

Essa forma de pagamento é composta pelas seguintes partes:

- Beneficiário: o exportador terá direito ao crédito disponibilizado pelo banco;
- Tomador: o comprador é quem solicita o crédito, e se compromete a efetuar o pagamento;

- Banco emissor: instituição escolhida pelo tomador e que se compromete a realizar o pagamento ao exportador;
- Banco avisador: responsável pela comunicação do beneficiário sobre a existência de um crédito;
- Banco negociador: banco por meio do qual a carta de crédito é negociada. Esse banco lida com os documentos e se compromete a repassar o dinheiro enviado pelo banco emissor.

Isto posto, cabe a colocação que, na visão da CRIMG Logística, a carta de crédito é o melhor método de pagamento disponível, pois possui diversas vantagens, tanto para o exportador quanto para o importador. Entre elas, vale ressaltar as seguintes vantagens para o exportador: certeza que receberá o valor das mercadorias dentro da data estipulada, se não pelo importador, receberá pelo banco emissor; flexibilidade para a correção de erro na carta de crédito, pois caso necessite, o exportador pode solicitar a emissão de uma emenda da carta.

Já para o importador, cabe o destaque das seguintes vantagens: o pagamento só é efetivado após a documentação da mercadoria ser entregue ao seu banco intermediário escolhido; garantia que receberá sua mercadoria dentro do prazo solicitado, com possibilidade de “quebra” da carta, caso o exportador não honre com os prazos estipulados previamente.

## 7.6 FORMAS DE INSERÇÃO DO BRASIL E PAQUISTÃO NOS NEGÓCIOS MUNDIAIS

O comércio internacional abrange grande parte dos países que possuem uma certa abertura econômica e comercial. No caso do Brasil e do Paquistão, nações estudadas neste trabalho, verificam-se relações diplomáticas e comerciais não só entre si, como também, com outros países. O Brasil, por exemplo, está envolvido em dois blocos econômicos principais: o MERCOSUL, que é um bloco formal, e os BRICS que se referem a um bloco informal<sup>28</sup>. Há também uma relação próxima do Brasil aos Estados Unidos, por meio de um comércio bilateral.

---

<sup>28</sup> Segundo Maia (2014), os blocos econômicos informais, são aqueles criados sem o apoio da Organização Mundial do Comércio. Já os blocos formais são blocos criados com a finalidade de desenvolver o comércio de alguma região específica, e são separados em cinco estágios, sendo esses a Zona de Livre Comércio, a União Aduaneira, o Mercado Comum, a União Econômica e a Integração Econômica.

O Paquistão, por sua vez, ainda possui uma relação estreita com os Estados Unidos, sendo ele o principal destino de suas exportações, com um percentual de 16,7% em 2016, e, com a China, sendo ela a principal origem de suas importações, com um percentual de 29,1% no mesmo ano (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2018).

Segundo o Ministério das Relações Exteriores (2018), os principais setores da economia paquistanesa são: o setor agrícola, sendo a economia baseada nesse setor nas últimas sete décadas; o de serviços; a indústria, baseada principalmente nos produtos têxteis; e o setor de mineração, do qual o país se aproveita de seus diversos minérios<sup>29</sup>. Os principais produtos que compõem as importações paquistanesas gerais são: combustíveis, máquinas mecânicas, máquinas elétricas, ferro e aço. Juntos, esses produtos representam 48% de todo o valor das importações paquistanesas. Já os principais produtos que compõem as exportações paquistanesas gerais são: outros artefatos têxteis confeccionados; algodão; vestuário e seus acessórios, de malha; vestuário e seus acessórios, exceto de malha; e cereais. Juntos, esses produtos representam 66,3% de todo o valor das exportações paquistanesas.

Já o Brasil, mesmo sendo um país em vias de desenvolvimento, ainda assim, é considerado uma potência na América do Sul, cuja economia está concentrada, majoritariamente, na exportação de produtos de baixo valor agregado (*commodities*<sup>30</sup>). No entanto, embora seja um grande agroexportador, o Brasil também possui uma indústria com significativa expressão no comércio internacional, que está concentrada na região Sudeste.

Ademais, segundo o Maia (2014), o país participa de vários blocos políticos e econômico formais e informais, tais como: BRICS, G20, MERCOSUL, entre outros<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> De acordo com o Ministério das Relações Exteriores (2018), o Paquistão é um país que possui uma rica diversidade de minérios, entre os quais, incluem-se: argilas, cobre, dolomita, gipsita, minério de ferro, calcário, mármore, sal, areia, cascalho, areia de sílica, pedras preciosas e semipreciosas. Além disso, tratando sobre a mineração de recursos energéticos, o país possui carvão, petróleo e gás natural.

<sup>30</sup> De acordo com Pena (2020), *commodities* são recursos primários, que de maneira geral, são considerados matérias-primas sem valor agregado de produção, tendo como exemplo recursos minerais, vegetais ou agrícolas, como petróleo, carvão mineral ou vegetal, cana-de-açúcar e soja.

<sup>31</sup> Sobre os blocos que o Brasil integra; BRICS: o nome é composto pela primeira letra do nome de cada país membro, que são Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (South Africa, em inglês); G-20: o grupo é formado por 20 países, entre eles, aqueles que ainda estão em desenvolvimento ou que já são potências concretas. Os países membros são: Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Itália, Japão, Rússia, Argentina, Austrália, Brasil, Chile, Índia, Indonésia, Coreia, México, Arábia Saudita, África do Sul, Turquia e a entidade FMI; Mercosul: é o grupo composto por países sul-americanos que foi formado em 1991. Os membros integrantes

De acordo com Países (2020), mesmo a Rede Diplomático-Consular brasileira sendo uma das maiores do mundo, ainda há países que continuam sem representações brasileiras em seu território<sup>32</sup> nos continentes africano, asiático, europeu e oceânico.

#### 7.6.1 ENTIDADES BRASILEIRAS E PAQUISTANESAS INTERVENIENTES NA EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O Paquistão possui uma série de entidades que intervêm nos processos de importação e exportação de mercadorias, sejam elas encomendas de grande porte realizadas pelos órgãos governamentais, ou cargas menos expressivas demandadas por agentes públicos e/ou privados.

Essas entidades podem ser responsáveis por receber toda a documentação necessária para nacionalização da mercadoria, tais como a alfândega paquistanesa. Há também outras entidades igualmente importantes, tais como: a Securities and Exchange Commission of Pakistan, que se responsabiliza diretamente pela incorporação e pelos registros de empresas estrangeiras que negociam com o Paquistão; e a Pakistan Standards and Quality Control Authority, que regula os padrões de qualidade que deverão ser cumpridos para que a mercadoria entre no país. Nas operações cotidianas de exportação para o Paquistão, a documentação solicitada é a seguinte:

- i. Certificado de Número Fiscal Nacional, que é emitido pelo Departamento Tributário da Receita mediante o preenchimento de um formulário de solicitação acompanhado de uma fotocópia autenticada da Cédula de Identidade Nacional;
- ii. É necessária uma conta corrente bancária para os procedimentos e documentos de importação;
- iii. Registro de Imposto sobre as Vendas;
- iv. Certificado de Participação de uma Câmara de Comércio e Indústrias ou de qualquer associação comercial pertinente do Paquistão (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2018. p.53).

---

são Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela, e os países associados são Chile, Bolívia, Peru, Colômbia e Equador (MAIA, 2014).

<sup>32</sup> De acordo com Países (2020), os seguintes países não possuem representação diplomática brasileira: da África - Burundi, Chade, Comores, Djibouti, Eritreia, Gâmbia, Ilhas Maurício, Lesoto, Madagascar, Níger, República Centro-Africana, Ruanda, Seicheles, Somália, Suazilândia, Sudão do Sul e Uganda; da Europa - Andorra, Letônia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Macedônia, Malta, Moldova, Mônaco, Montenegro e San Marino; da Ásia - Afeganistão, Bahrein, Brunei, Butão, Camboja, Iêmen, Laos, Maldivas, Mongólia, República Quirguiz, Tadjiquistão, Turcomenistão e Uzbequistão; e da Oceania - Fiji, Ilhas Marshall, Nauru, Palau, Papua-Nova Guiné, Kiribati, Ilhas Salomão, Samoa, Tonga, Tuvalu e Vanuatu. Esses países não possuem embaixadas, pois possuem jurisdição exercida por embaixadas de outro país de seu continente.

Para Gueiros (2013), assim como se observa no Paquistão, no Brasil também há diversas agências governamentais e não governamentais responsáveis pela regulamentação e normatização do comércio internacional de bens e serviços. Entre elas, têm-se: a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), órgão responsável pela emissão do certificado de origem do produto, ou seja, documento que contém informações sobre as características, as possíveis utilizações e o código classificatório, segundo NALADI<sup>33</sup> e NCM<sup>34</sup>. A alfândega brasileira, que regula e verifica a entrada e a saída de mercadorias no país, além de verificar fraudes na documentação e no envio de mercadorias, entre outras funções. Há também o Banco Central do Brasil (BACEN) que, junto com os bancos que atuam em território nacional, regularizam o recebimento e o envio de divisas com o mercado internacional. Nesses órgãos financeiros, geralmente o cliente final fecha o câmbio, negocia as taxas de recebimento e o envio de verbas, além de conseguir emissão de cartas de crédito, caso seja necessário para a transação. Há também as entidades mais importantes do país, ou seja, o Ministério das Relações Exteriores e o Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços, os quais são responsáveis por criar e legislar as mais diversas câmaras e órgãos reguladores do comércio exterior, como a Câmara de Comércio Exterior (Camex) e a Secretaria de Comércio Exterior (Secex), além de supervisionar o sistema de importação e exportação de mercadorias utilizado em território nacional, ou seja, o Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX).

## 7.7 RISCOS QUE ENVOLVEM AS TRANSAÇÕES E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

O comércio internacional ganhou força nos anos 1990 devido ao avanço na tecnologia, tanto nas comunicações como nos transportes, o que favoreceu à internacionalização das atividades econômicas. Nesse contexto, os empresários estão sempre atentos aos mercados internacionais, visando a uma oportunidade de expandir sua produção ou a comercialização de seus produtos em outras nações.

---

<sup>33</sup> De acordo com Nomenclatura (2020), a Nomenclatura Aduaneira da Associação Latino-Americana de Integração (NALADI), é, em conjunto com o Sistema Harmonizado (SH), o sistema que classifica e codifica as mercadorias que são vendidas pelos membros da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI).

<sup>34</sup> De acordo com Tarifa (2020), desde 1995, os estados que são parte do Mercosul adotam a Tarifa Externa Comum. Essa tarifa tem base na Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), que separa, por meio de códigos, o valor do imposto de importação incidente em cada um dos itens contemplados com o código.

De acordo com o Formas (2017), há diferentes maneiras para as empresas se internacionalizarem, seja através do investimento direto, quando as empresas abrem uma filial em outro país; por meio de franquias, quando a empresa “aluga” sua marca e cultura organizacional; através de licenciamento, quando a empresa licencia o direito de fabricação ou serviço a outra empresa; ou por meio da exportação, ou seja, a forma mais comum de internacionalização, que consiste no envio de seus produtos a outros mercados além do doméstico.

Entretanto, segundo Riscos (2020), independentemente da forma escolhida, a internacionalização não é totalmente garantida, ou seja, há riscos para as empresas, caso não haja planejamento e estudo adequado sobre o mercado em que os gestores desejam se inserir.

O risco comercial em uma operação de comércio exterior caracteriza-se quando existem fatos ou suspeitas, que o importador ou seu garantidor de crédito, têm ocorrências de inadimplência com seus credores. Essas ocorrências geralmente são protestos ou cobranças, por falta de pagamento, além de processos de concordata, falência ou liquidação extrajudicial que a empresa estrangeira pode ter passado (RISCOS, 2020).

Outro risco corriqueiro que se observa com as operações de importação e exportação das empresas é o risco monetário. De acordo com Currency (2020), esse risco afeta qualquer empresa que necessita fazer uma conversão de moeda para realizar a compra ou o pagamento de operações de importação e exportação, pois o risco monetário trata sobre a possibilidade de o valor da cotação da moeda a ser usada na operação sofrer uma grande variação, ocasionando, assim, um encarecimento inesperado da mercadoria importada, ou mesmo, uma diminuição no valor a ser recebido de uma exportação feita.

Outro risco que pode afetar as operações é o risco-país. Para Dantas (2019), esse é um indicador calculado por bancos e agências de classificação de risco e que orienta os investidores estrangeiros, mostrando a situação financeira de um mercado emergente. Para calcular o risco-país, os bancos levam em conta os níveis de déficit fiscal, o crescimento da economia, a relação entre a arrecadação e a dívida de um país, as turbulências políticas, etc.

Segundo León (2018), com a chegada de uma possível crise econômica devido às eleições de 2018 no Paquistão, o país se tornou, então, um risco para investidores. O Paquistão apresentou um aumento em seu déficit fiscal, e uma queda nas reservas

de divisas. Hassan (2019), complementa que, passadas as eleições, já em 2019, o Paquistão ainda lutava para uma retomada da atividade econômica no país, e para acelerar esse processo, fez um acordo com o FMI, no qual, recebeu uma injeção financeira no valor de US\$ 6 bilhões, e como parte do acordo, o país teve que adotar o regime cambial flutuante, deixando para trás sua política de câmbio fixo, chamada de “*Strong Rupee*”.

Na contramão da pífia retomada econômica do Paquistão, um dos principais termômetros usados na percepção de risco país em escala global, o *Credit Default Swap* (CDS), indica que o Brasil está se tornando novamente uma economia atraente para investidores mundiais. A pontuação de risco-país do Brasil caiu a 117 pontos em outubro de 2019, sendo esse o menor patamar observado no Brasil desde 2013, quando a economia brasileira alcançou 112 pontos durante a gestão da ex-presidente Dilma Rousseff (HIRATA, 2019).

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger, *apud* Santos Junior (2018), os riscos culturais são os que envolvem questões éticas, de tomada de decisão e, até mesmo, de gestão da empresa, os quais pairam sob uma negociação por causa das diferenças culturais existentes entre os dois países.

Na questão dos costumes, os paquistaneses são muito conservadores e apegados aos valores tradicionais do Islã. Qualquer um que vá ao país deve tomar cuidado e evitar contato com o sexo oposto, assim como qualquer tipo de manifestação religiosa que não esteja relacionada ao islamismo. A ofensa à fé muçumana e a homossexualidade são considerados crimes, podendo chegar até mesmo à pena de morte. Além disso, bebidas alcoólicas e carne de porco são proibidas no Paquistão (PAQUISTÃO, 2018).

O Brasil, por sua vez, é um país que possui costumes e tradições mais liberais, como os cumprimentos e saudações, que podem variar entre um abraço, um aperto de mão ou mesmo um beijo na bochecha quando se conhece alguém, e muito disso se deve ao fato do Brasil ter tido grandes ondas imigratórias ocorridas desde a colonização brasileira.

Portanto, o processo de internacionalização das empresas incorre em vários riscos, sejam eles comerciais, monetários, culturais ou, mesmo, o risco-país. Para minimizá-los, é preciso realizar um bom planejamento e estudo dos mercados externos, o que foi feito para a efetivação da exportação da empresa CD Tecnologias

Não-Letais, por meio de seu agente de carga, BP, que auxiliou na transação desta última com o governo paquistanês.

## 7.8 OPORTUNIDADES COMERCIAIS

Segundo Oportunidades (2018), o Paquistão oferece inúmeras oportunidades de negócios aos empresários brasileiros que buscam exportar para o país do Sudeste Asiático, visto que o Paquistão é a 27ª economia do mundo, sob a ótica do Purchasing Power Parity (PPP)<sup>35</sup>, e sua economia gira entorno de produtos primários, produtos têxteis e de couro, produtos químicos, produtos para uso cirúrgico e diversos outros objetos feitos de aço.

Inicialmente, foram identificadas algumas áreas e produtos promissores no comércio entre o Brasil e o Paquistão, tais como:

Especiarias; demais produtos de café; sementes oleaginosas; produtos cerâmicos; geradores e transformadores elétricos; máquinas e aparelhos de produtos agrícolas; aparelhos mecânicos; produtos para higiene pessoal e cosméticos; demais produtos têxteis; armas e munições; materiais metalúrgicos; instrumentos, aparelhos de ótica; produtos farmacêuticos; produtos para fotografia e extratos tanantes (AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO E INVESTIMENTOS, *apud* OPORTUNIDADE, 2018, p.1).

Fora os produtos citados, o setor energético paquistanês recebeu destaque como o que tem necessidade extrema de se desenvolver, e com isso, os investidores brasileiros podem se destacar, oferecendo a experiência e tecnologia em energias renováveis que o Brasil possui, como a energia solar, a eólica e a baseada em carvão, para o Paquistão. Além desse setor, outra área que pode ser explorada amplamente é a de *commodities*, sendo que essa pode se expandir com facilidade em qualquer direção, independentemente do produto que está sendo exportado (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2018).

Além disso, Freitas (2018) complementa dizendo que, pelo Brasil ser um grande agroexportador, a indústria brasileira, concentrada nas regiões Sudeste e Sul, é pouco desenvolvida. Assim, analisando as oportunidades que o Ministério das

---

<sup>35</sup> Conforme Candiota (2016), o Purchasing Power Parity, ou Paridade do Poder de Compra (PPC), é um método alternativo à taxa de câmbio para que se possa calcular o poder de compra entre dois países. Esse método busca medir qual o poder de compra de uma determinada moeda frente a cenários internacionais, visto que produtos e serviços possuem preços diferentes de um país para outro. Em termos básicos, o PPC busca medir o poder aquisitivo de determinada moeda frente ao custo de vida local e internacional.

Relações Exteriores destacou, o Brasil pode expandir as vendas internacionais ao Paquistão, por meio da produção de geradores e transformadores elétricos, para impulsionar o setor energético; e máquinas e aparelhos de produtos agrícolas, para “casar” com o crescimento das *commodities* agrícolas.

## 8. RELAÇÕES CULTURAIS E MERCADOLÓGICAS ENTRE AS ECONOMIAS QUE SE RELACIONAM NO MERCADO EXTERNO

Neste capítulo, não só serão descritas as relações culturais e mercadológicas que envolvem o Brasil e o Paquistão, como também será feita uma análise mercadológica da CRIMG Logística Internacional. Para tanto, no primeiro tópico serão tratados os aspectos culturais que impactam diretamente nas negociações entre o Brasil e o Paquistão. Em seguida, será feita uma curta análise das possibilidades de negócios para a CRIMG. No terceiro tópico, serão aplicadas as matrizes de marketing SWOT, ANSOFF, BCG e BSC. E, no último tópico, será feita uma análise do público-alvo da CRIMG e de como isso impacta na percepção de quais são seus concorrentes diretos e indiretos.

### 8.1. ELEMENTOS CULTURAIS QUE ENVOLVEM O BRASIL E O PAQUISTÃO

Além de possuir uma cultura rica e única, o Paquistão mantém, fielmente, suas tradições e costumes antigos. Por sua vez, o Brasil também possui uma cultura muito rica, mas a miscigenação provocou uma variação maior nos costumes dos brasileiros, sendo que alguns deles são mantidos até hoje, enquanto outros foram mudando com o decorrer do tempo, ou foram esquecidos, ou até, foram inseridos na cultura nacional mais recentemente.

De um lado, a maioria dos costumes paquistaneses é herdada dos impérios Mongol e Afegão. Por outro lado, a cultura brasileira tem uma influência bastante abrangente, visto que decorre de costumes indígenas, africanos, europeus, orientais, e, mais recentemente, norte americanos.

De acordo com Ramos, *apud* Stafani (2005), cada região do Brasil possui uma vestimenta específica, sendo ela diretamente influenciada pelo clima e por outros fatores regionais. Porém, a vestimenta ocidental – caracterizada por meio do uso do jeans – predomina no país devido, sobretudo, à influência norte-americana.

No Paquistão, embora a sociedade seja poliglota, a língua oficial é o Urdo; já no Brasil, a língua oficial da maioria da população é o português, porém, ainda existem diversos dialetos e línguas falados pela população indígena. Em relação à religião, o catolicismo predomina no Brasil, enquanto a maioria dos paquistaneses é muçulmana.

Atualmente, verifica-se que a globalização aumentou a influência da cultura ocidental sobre a população paquistanesa, visto que cerca de quatro milhões deles vivem no exterior, dos quais, quase meio milhão residem nos Estados Unidos, enquanto, aproximadamente, um milhão moram na Arábia Saudita. Por sua vez, de acordo com Brexit (2020), os paquistaneses ocupam o terceiro lugar em imigrantes residentes no Reino Unido. Essa é uma realidade bem comum de se ver no Brasil também, já que aproximadamente 2 milhões de brasileiros estão residindo no exterior (AZEVEDO, 2020).

### 8.1.1 ETIQUETA PAQUISTANESA

Segundo Commisceo Global (2018), a etiqueta paquistanesa possui algumas diferenças da etiqueta ocidental, quando se trata sobre a saudação entre duas pessoas. Nas saudações realizadas entre os homens, é comum o aperto de mãos e os abraços, quando há uma maior intimidade entre eles. Já as mulheres, geralmente, se abraçam e se beijam para se cumprimentarem. Ademais, nas saudações, é comum as pessoas fazerem perguntas sobre saúde, família e sucesso financeiro.

Na ótica empresarial, os paquistaneses preferem trabalhar com conhecidos em que confiam e com quem possuem uma amizade longa. Para isso, no processo de inserção de novas pessoas que trabalharão em um ambiente de negócios paquistanês, é comum que ocorram perguntas pessoais para se conhecer melhor a pessoa que está sendo inserida nesse meio. Convém ressaltar que algumas perguntas ainda são consideradas tabus, na cultura paquistanesa, para pessoas com as quais não se tem um vínculo de proximidade, tais como: sexo, homossexualidade, namoro, crenças islâmicas e álcool (COMMISCEO GLOBAL, 2018).

Ademais, os paquistaneses preferem fazer uso da comunicação direta e presencial, pois consideram o telefone uma maneira de comunicação muito impessoal. Assim, é bastante corriqueira uma proximidade física nas conversas entre os paquistaneses, o que, para um estrangeiro, pode ser um ato que viole um pouco o espaço pessoal, visto que isso não é usual na cultura ocidental (COMMISCEO GLOBAL, 2018).

Outro fato relevante na cultura paquistanesa, é que o convidado precisa estar vestido de uma forma formal, ao visitar a casa de um paquistanês. Por sua vez, ao

entrar na residência do anfitrião, retirar os sapatos na porta, e cumprimentar primeiramente os anciões, o convidado demonstra respeito.

### 8.1.2 A CULTURA E A ETICA PAQUISTANESA NOS NEGÓCIOS

O local de trabalho paquistanês é totalmente hierárquico, visto que as decisões não só são tomadas pelas pessoas de cargo mais elevado, como devem ser estritamente respeitadas pelos demais membros da equipe. As medidas demoram para serem totalmente aplicadas, pois precisam de várias camadas de aprovação, o que torna o processo extremamente burocrático. Caso haja uma mudança em relação às parcerias, as negociações deverão começar novamente, visto que as negociações são rigorosamente baseadas nos relacionamentos pessoais e não meramente em questões comerciais (COMMISCEO GLOBAL, 2018).

De acordo com Commisceo Global (2018), em quaisquer contextos de negócios, é necessário que as partes envolvidas se vistam formalmente. E, quando se consideram os requisitos islâmicos, é preciso seguir algumas orientações adicionais. Nesse caso, as mulheres estrangeiras não precisam cobrir os cabelos, porém, é recomendado o uso de roupas formais que não deixem os braços e as pernas à mostra. Por sua vez, tanto os homens estrangeiros como os paquistaneses devem cobrir qualquer parte do corpo entre o umbigo e o joelho, em respeito aos princípios islâmicos.

Na cultura paquistanesa, não só é habitual trocar cartões de visita entre as partes após a apresentação inicial, como também receber e entregar os cartões, utilizando sempre as duas mãos, ou usando somente a mão direita é considerado um gesto de respeito. Neste cartão, deverão conter todos os cursos universitários e as conquistas profissionais da pessoa envolvida na apresentação, pois a este profissional será atribuído um *status* de acordo com as qualificações apresentadas.

No Paquistão, de modo geral, as reuniões começam após conversas pessoais sobre família, saúde, carreira e outros assuntos desse gênero. Assim, é comum que os envolvidos falem mais da vida pessoal durante as primeiras reuniões, pois o relacionamento ainda está em desenvolvimento. Outro fato relevante sobre as reuniões, é que os paquistaneses têm o costume de deixarem as portas abertas durante as reuniões, sendo frequentes algumas interrupções e algumas mudanças de pauta durante as negociações, o que se mostra uma política um pouco diferente

daquele observada no Ocidente. Porém, uma coisa nunca muda, seja no Oriente ou no Ocidente, é chegar com antecedência às reuniões (COMMISCEO GLOBAL, 2018).

### 8.1.3 ETIQUETA, CULTURA E ÉTICA BRASILEIRA, SOBRETUDO, NOS NEGOCIOS

De acordo com Commisceo Global (2018), no que se referem às saudações, o costume brasileiro é que os homens apertem as mãos uns dos outros, enquanto as mulheres troquem dois beijos, um em cada lado do rosto. Por sua vez, abraços entre amigos(as) são muito comuns no país. Ademais, além de os brasileiros serem muito comunicativos e amigáveis, eles usam, frequentemente, os gestos e o contato visual direto na comunicação.

Em ocasiões de negócios, o brasileiro tem o hábito de se vestir entre o estilo formal e o estilo social casual, dependendo da empresa com a qual se está negociando. Para realizar negócios com as empresas mais formais, é indicado o uso de camisa, calça e sapatos sociais, sendo recomendado, inclusive, o uso da gravata e de blazer, em certos momentos. O mesmo padrão se aplica às mulheres, por meio do uso de roupas e calçados mais formais, tais como tailleur feminino, camisa social, vestido midi ou longo e sapatos de salto médio ou alto. Já em empresas mais modernas, é comum o uso de camisetas e jeans (COMMISCEO GLOBAL, 2018).

Durante as reuniões, exigem-se compromisso e pontualidade. Ademais, a realização de perguntas sobre a empresa e a carreira profissional dos envolvidos é esperada; também é indicada a apresentação de um cartão de visita com informações profissionais e meios de contato.

Com relação ao modo de gestão das empresas brasileiras, verifica-se que elas são tipicamente hierárquicas, o que significa que a tomada de decisões é de domínio dos membros mais influentes da equipe. Por sua vez, as empresas menores tendem a ser paternalistas e, como tal, os membros mais antigos da equipe podem assumir um papel mais autoritário (COMMISCEO GLOBAL, 2018).

## 8.2 ANÁLISE DE MERCADO E POSSIBILIDADES DE NEGÓCIOS PARA A CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Ao estudar o ramo de atividade da CRIMG Logística Internacional, a fim de verificar suas possibilidades de negócio, de um lado, é preciso planejar sua inserção no mercado, por outro lado, é possível perceber o quão específico é o ramo de atuação da CRIMG, o que a torna pioneira em propor a operacionalização do desembaraço de gás lacrimogênio.

Outro ponto que vale ser destacado é o fato de o Brasil, ou seja, país onde a CRIMG está instalada, não ser uma potência bélica e nem se destacar na fabricação de produtos dessa categoria, o que torna a procura por serviços de exportação de produtos bélicos e explosivos mais restrita. Contudo, nesse contexto, o serviço prestado pela CRIMG Logística Internacional é ainda mais valorizado, dada sua exclusividade no mercado em que atua, e a *expertise* que sua equipe possui em desembaraçar cargas explosivas para o exterior, *know how* que a faz superar os concorrentes que exportam produtos comuns, mas que tentam se aventurar no mundo de embarque de explosivos sem ter conhecimento e experiência para operacionalizar esse tipo de embarque.

Desse modo, a proposta da CRIMG é dominar esse mercado exclusivo, isto é, de embarque de explosivos, tais como, o gás lacrimogênio, ao prestar um serviço que tenha um diferencial no mercado interno, de um lado, e monopolizar todas negociações internas e externas do gênero em âmbito nacional e internacional, de outro.

## 8.3 APLICAÇÃO DO MODELO SWOT, ANSOFF, BCG E BSC

Uma vez descrito o posicionamento de mercado da CRIMG Logística Internacional, pretende-se, nesta seção, aplicar os modelos SWOT, ANSOFF, BCG e BSC, a fim de que sejam identificados os pontos fortes e fracos da empresa, bem como seus produtos e sua área de atuação, e como eles podem ser trabalhados para que a empresa potencialize sua atuação no mercado de despacho aduaneiro.

### Matriz SWOT

A Matriz SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*), também conhecida como Matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), tem a finalidade de analisar os pontos positivos e negativos, internos e externos, da pessoa ou da entidade que a aplica, por meio de 4 quadrantes. A seguir, eles serão explicados seguindo somente a ótica empresarial (PAULA, 2015).

De acordo com Paula (2015), o quadrante “*strenghts*” avalia quais são os pontos positivos que a empresa já possui frente aos seus concorrentes. Esses pontos podem ser melhores produtos, recursos, atividades e processos que a empresa já possui ou produz.

O quadrante “*weaknesses*” levanta quais as principais fraquezas e desvantagens internas que a empresa possui frente aos seus concorrentes. Essas fraquezas podem ser os mesmos pontos tratados em “*strenghts*”, porém, nesse quadrante, esses tópicos são vistos de maneira negativa na empresa, e devem ser avaliados em como eles podem estar afetando negativamente o desempenho dela (PAULA, 2015).

Segundo Paula (2015), o quadrante “*opportunities*” avalia quais são os fatores externos que influenciam positivamente a empresa, e como esses fatores podem contribuir para o desenvolvimento dela. Esses fatores podem ser linhas de crédito disponibilizadas para a empresa, eventos em que ela pode participar para divulgar seu nome no mercado e setores que a empresa pode explorar para ganhar mais participação na sua área de atuação.

O quadrante “*threats*” é o oposto ao “*opportunities*”, ou seja, são fatores externos da empresa que podem impactar negativamente a companhia. Esses fatores podem ser legislações novas que alteram a tributação dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, a diminuição de fornecedores de matéria-prima, e um novo concorrente em sua área de atuação (PAULA, 2015).

No Quadro 2, está descrita a Matriz SWOT da CRIMG Logística Internacional, a fim de identificar tanto suas forças e fraquezas, em suas operações internas (IN), como também, suas oportunidades e ameaças, em suas operações externas (OUT).

**Quadro 2:** Matriz SWOT da CRIMG Logística Internacional

	AJUDA	ATRAPALHA
IN	<b>FORÇA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização no transporte de explosivos;</li> <li>• Contêiner refrigerado próprio;</li> <li>• Presença em feiras internacionais.</li> </ul>	<b>FRAQUEZA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço final elevado;</li> <li>• Empresa não consolidada no mercado;</li> <li>• Área de atuação limitada.</li> </ul>
OUT	<b>OPORTUNIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa oferta de serviços semelhantes no mercado;</li> <li>• Aumento de conflito na região de atuação da empresa;</li> <li>• Possível inovação tecnológica que pode ajudar os processos da empresa.</li> </ul>	<b>AMEAÇA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta periculosidade por conta do produto (explosivos);</li> <li>• Crise econômica nacional que faz preços e/ou demandas variarem;</li> <li>• Relações diplomáticas entre Brasil e países onde a empresa atua;</li> <li>• Instabilidade política nacional com passividade de greves logísticas.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

### Forças

- **Especialização no transporte de explosivos:** ao contrário da concorrência, a CRIMG é focada apenas no despacho aduaneiro de produtos explosivos. Sendo assim, a empresa traz ao mercado uma *expertise* no ramo, o que é pouco explorado atualmente por outras empresas do ramo de despacho aduaneiro.
- **Contêiner refrigerado próprio:** ao ter seus próprios contêineres, a CRIMG consegue agilizar a cotação de frete e organizar mais rapidamente o embarque da mercadoria, aumentar seu controle do processo logístico de exportação e, também, diminuir os custos do trâmite logístico, já que o aluguel do contêiner refrigerado possui um custo elevado.
- **Presença em feiras internacionais:** se faz importante a presença dos diretores da CRIMG em feiras de negócios internacionais, onde é possível ampliar o *network*, visando alcançar uma maior quantidade de contatos e de parceiros, podendo também, aprimorar os conhecimentos sobre o ramo em que atua, por acompanhar as novidades expostas nessa modalidade de evento.

### Oportunidades

- **Baixa oferta de serviços semelhantes no mercado:** devido à periculosidade do gás lacrimogênio, pouquíssimas empresas se dispõem a realizar o serviço de transporte, sobretudo, internacional. Isso posto, a CRIMG tem a vantagem de ser uma empresa pioneira no ramo, o qual ainda está começando a ser explorado.
- **Aumento de conflito na região de atuação da empresa:** uma vez que a CRIMG possui uma cartela de clientes limitada, sua área de atuação também é limitada. Contudo, o aumento de conflitos armados nas regiões em que a empresa atua, embora prejudique a população pelos efeitos maléficos que provocam, favorece a empresa, pois, gera um mercado com alta demanda por produtos explosivos.
- **Possível inovação tecnológica que pode ajudar nos processos da empresa:** devido à sensibilidade da carga explosiva e aos inúmeros processos de segurança que desenvolvem seu transporte, um possível avanço tecnológico que venha a surgir poderá gerar uma diminuição de custos gerais, já que, atualmente, o custo do processo de transporte é altamente elevado.

### Fraquezas

- **Preço final elevado:** – uma vez que o processo aduaneiro de explosivos é altamente oneroso e que a CRIMG Logística Internacional assume o compromisso de garantir segurança e agilidade durante todo o processo operacional, desde o embarque na origem até o desembarque no destino, o preço final para os clientes fica muito alto. No entanto, apesar de elevado volume de custos e despesas e da escala reduzida de operações, o faturamento obtido com o serviço prestado pela CRIMG é alto, o que contribui para a empresa arcar com todos os custos e despesas e obter um resultado positivo.
- **Empresa não consolidada no mercado:** devido ao fato de a CRIMG possuir pouco tempo de existência, a empresa não dispõe de uma

carteira de clientes vasta, pois ela ainda se encontra na fase de prospecção de mercado, a fim de ganhar espaço e competir com outras empresas que atuam no mesmo ramo ou em áreas semelhantes.

- **Área de atuação limitada:** como o gás lacrimogênio tem seu uso concentrado em situações militares e de segurança, os clientes da CRIMG são, em sua totalidade, representantes de governos, tais como exércitos e polícias de diferentes categorias, bem como empresas de segurança privada, o que limita tanto a área de atuação da CRIMG, como sua participação de mercado.

### Ameaças

- **Alta periculosidade por conta do tipo de produto:** o gás lacrimogênio transportado pela CRIMG possui um risco muito alto de explosão e incêndio durante o processo logístico e, embora a empresa trabalhe com alta tecnologia e seja dotada de uma equipe com grande *expertise*, ainda há chances de acidentes acontecerem, o que se transforma em uma grande ameaça para o serviço da companhia.
- **Crise econômica nacional que faz preços e/ou demandas variarem:** o Brasil enfrenta, há tempos, uma crise econômica que gera grande instabilidade em todo o território nacional. Por isso, com os preços e demandas variando constantemente, não é possível prever de forma precisa o futuro mercadológico da empresa.
- **Relações diplomáticas entre Brasil e países que a empresa atua:** como o nicho de mercado da empresa é bem centralizado em certos países, os negócios da CRIMG dependem muito de como o Brasil mantém as relações diplomáticas com eles.
- **Instabilidade política nacional com passividade de greves logísticas:** devido ao fato de o Brasil estar vivendo um momento político sensível, a possibilidade de uma greve logística acontecer em território nacional é iminente, o que poderá causar grandes dificuldades na prestação do serviço da CRIMG, já que o modal rodoviário é dominante no país.

### Matriz BCG

A matriz BCG<sup>36</sup> tem como finalidade a organização estratégica do portfólio da empresa, colocando em categorias diferentes seus produtos ou serviços, separando-os entre: (i) vaca leiteira, que é o produto ou serviço mais rentável da organização e que já possui posição bem estabelecida no mercado; (ii) estrela, que é o produto ou serviço que está em ascensão e necessita de mais investimentos para se manter; (iii) interrogação, que é o produto ou serviço que ocupa espaço de um mercado potencial, porém que não apresenta um bom desenvolvimento e necessita passar por uma análise para identificar o problema; e (iv) abacaxi, que é um produto ou serviço que já passou por todas as três fases anteriores e entrou em declínio, e agora já caminha para deixar o mercado (MACEDO, 2020).

No Quadro 3, está descrita a Matriz BCG da CRIMG Logística Internacional, a fim de identificar onde o principal serviço oferecido pela empresa, o despacho aduaneiro, se encaixa, de acordo com seu crescimento e participação no mercado.

**Quadro 3:** Matriz BCG da CRIMG Logística Internacional

		Participação relativa de mercado	
		Alto	Baixo
Crescimento do mercado	Alto		
	Baixo	 Despacho aduaneiro de produtos explosivos	

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2019).

<sup>36</sup> Segundo Macedo (2020), a matriz recebeu esse nome, pois foi criada pelo *Boston Consulting Group*, que é um grupo de consultoria originário da cidade de Boston, nos Estados Unidos).

### Vaca leiteira - Despacho aduaneiro de produtos explosivos

O despacho aduaneiro de produtos explosivos é a maior fonte de receita da CRIMG, mesmo que essa atividade não seja tão recorrente entre os serviços prestados pela empresa, pois é um processo muito específico que não é realizado por muitas companhias no Brasil, o que o torna muito rentável para todas as empresas que atuam no ramo, tais como a CRIMG.

Em contra partida, o despacho aduaneiro de produtos explosivos é muito oneroso para o cliente, porque essa modalidade de serviço demanda grande planejamento logístico, já que envolve todos os agentes ligados à atividade de exportação, tais como: fornecedores, agentes intervenientes, transportadores diversos, órgãos regulamentadores e outros.

Assim, para efetivar a entrega da carga explosiva no destino, a CRIMG segue diversos padrões - sejam eles impostos por órgãos reguladores, sejam eles desenvolvidos pela própria CRIMG, por meio da *expertise* adquirida com sua experiência no segmento - para que a exportação seja concluída com a maior segurança possível.

### Matriz ANSOFF

De acordo com Moscoso de Souza (2017), a Matriz ANSOFF<sup>37</sup>, criada por Igor Ansoff, tem como objetivo evidenciar a influência do ambiente externo em uma organização, podendo ser útil para a projeção de produtos em cenários hipotéticos, cruzando novos e atuais mercados. A matriz tem em sua base quatro quadrantes, sendo eles: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado e diversificação.

O primeiro quadrante localizado na parte superior esquerda (penetração de mercado) caracteriza a solidificação de um produto já oferecido em um mercado já existente. O produto que está nesse quadrante é aquele que busca ocupar uma fatia maior do mercado, conseqüentemente, diminuindo a ocupação de seus concorrentes. Já na parte inferior esquerda está o desenvolvimento de mercado. O item que ocupa esse quadrante é um produto já existente no portfólio da empresa, e que necessita

---

<sup>37</sup> A matriz foi nomeada como “Ansoff” pois o sobrenome de seu autor é Ansoff.

ser inserido em um novo mercado, indo além do mercado em que já é presente (MOSCOSO DE SOUZA, 2017).

O quadrante superior direito, “desenvolvimento de serviços”, é ocupado por um novo produto que será desenvolvido e projetado em um mercado já existente. E por fim, o quadrante inferior direito, “diversificação”, é ocupado por um produto que ainda é novo, assim como seu mercado, e necessita de investimento para crescer (MOSCOSO DE SOUZA, 2017).

No Quadro 4, está descrita a Matriz ANSOFF da CRIMG Logística Internacional, a fim de identificar em qual categoria o serviço oferecido para empresa se localiza.

**Quadro 4:** Matriz ANSOFF da CRIMG Logística Internacional

		Serviço	
		Existentes	Novos
Mercado	Existentes	<b>Penetração de mercado</b>	<b>Desenvolvimento de serviços</b>
	Novos	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Diversificação:</b> Consultoria para empresas do ramo logístico

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

*Diversificação: Consultoria para empresas do ramo logístico*

A proposta da CRIMG Logística é a criação de uma linha de consultoria para empresas de serviços de comércio internacional e demais companhias do segmento logístico, ao transmitir a *expertise* de toda a equipe da CRIMG e acompanhar os processos das diversas empresas clientes, possibilitando assim, uma consolidação da visão CRIMG no mercado de como se deve realizar uma operação logística adequada.

O foco do trabalho é oferecer inteligência de mercado ligada à experiência dos fundadores da CRIMG, ao auxiliar as empresas clientes que encontram dificuldades na realização de despacho aduaneiro e dos trâmites logísticos, fazer análises customizadas que identifiquem falhas ou possíveis melhorias no processo de exportação da empresa auxiliada, verificando novamente a documentação do processo, os *deadlines* estabelecidos, a rota logística traçada e a legislação que

regulamenta a mercadoria que está sendo exportada, e claro, sempre seguindo os padrões éticos e de segurança, porém, sem deixar de lado o retorno financeiro adequado à CRIMG Logística Internacional.

A consultoria para empresas do ramo logístico será um serviço menos custoso para as companhias clientes, em relação ao serviço de despacho aduaneiro, habitualmente prestado pela CRIMG, pois, para a realização das consultorias será preciso investir mais capital intelectual já existente do que propriamente em capital financeiro. Desse modo, a consultoria logística poderá gerar para CRIMG não só um retorno financeiro, como também uma melhora de sua credibilidade no mercado em que atua, ao passar uma imagem de responsabilidade e confiança a seus clientes.

Sendo assim, o serviço de consultoria logística possibilitará uma expansão na área de atuação da CRIMG, já que ela poderá difundir seu *know how*, colaborando para que mais empresas possam trabalhar em alto nível no segmento logístico.

### Matriz BSC

A Matriz BSC – Balanced Scorecard (em português, Indicadores Balanceados de Desempenho) tem a finalidade de representar a visão e a estratégia de uma empresa por meio de indicadores, alvos e decisões sob o prisma de quatro perspectivas diferentes: econômica e financeira, processos internos, clientes e inovação e crescimento. (MENEZES, 2010).

No Quadro 5, está descrita a Matriz BSC da CRIMG Logística Internacional, que tem como objetivo identificar indicadores importantes para a gestão da empresa, dando atenção também para informações que não são apenas financeiras, possibilitando um avanço no desenvolvimento da organização.

**Quadro 5:** Matriz BSC da CRIMG Logística Internacional

Econômica e Financeira	Processos Internos
Cliente	Inovação e Crescimento

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

### Econômica e Financeira

A ótica financeira visa ao bom rendimento da empresa, com estratégias para aumento de receita, diminuição de custos e maximização de lucros, além de obter a diversificação de serviços.

Para tanto, a análise econômica e financeira dispõe de ferramentas que, junto com os instrumentos de marketing, podem contribuir para o crescimento da empresa e a ampliação de sua área de atuação. Por sua vez, a diminuição de custos, com a intensificação do uso de novas tecnologias gerenciais e operacionais, é fundamental para se obter a otimização dos processos técnicos da empresa. Ademais, a atenção no crescimento da oferta de serviços semelhantes ao nosso e da demanda dos (potenciais clientes) também ajudará nas tomadas de decisões da companhia.

Outra ação a ser tomada é a abertura de capital da empresa, ou seja, a CRIMG pode compartilhar os lucros com os acionistas e utilizar o capital captado com os novos investidores para operacionalizar ações que contribuam ainda mais para a expansão dos resultados da empresa e, conseqüentemente, dos acionistas.

Segundo Pinto (2019), essa ação também ajuda a prevenir que a empresa adquira dívidas, pois o investimento não possuirá prazo de amortização, nem tempo ou valor de resgate definido. A rentabilidade depende somente da performance que a companhia terá e, além disso, impulsiona a imagem dela, trazendo maior visibilidade e menções na mídia. Isso também fará com que ela seja constantemente acompanhada por analistas, que irão analisar a cotação das ações para verificar o valor da CRIMG, aumentando o nível de transparência da empresa.

### Processos Internos

- **Segurança do cliente e de suas respectivas mercadorias:** a CRIMG trabalha com a segurança, ao realizar fretamentos exclusivos e mapeamentos estratégicos de contêineres dentro do navio. Esses fretamentos e mapeamentos são feitos para que a carga seja transportada individualmente, para que não tenha contato com outras mercadorias, o que anula o risco de explosão.
- **Inovação nos processos de gestão:** o treinamento e a capacitação dos colaboradores da CRIMG Logística Internacional são visados pela companhia. Desse modo, os objetivos da empresa são compartilhados com a equipe, a fim de motivá-los a colaborar com as ideias de projetos da companhia, aumentando assim, a capacidade interna de aprendizado e a *expertise* em inovação. Para tanto, utiliza-se um *software* moderno de integração, por meio do qual não só é possível identificar como as tarefas serão realizadas, bem como a forma como os envolvidos terão uma visão ampla do processo projetado.
- **Pós-venda:** a empresa tem um relacionamento com o cliente mesmo após a venda de seus serviços, a fim de receber um *feedback* do comprador e, assim, melhorar seus processos constantemente.

### Cliente

- **Participação de mercado:** devido ao fato de a CRIMG ser uma empresa nova no mercado e atender a um nicho específico de clientes cuja demanda está voltada para o ramo de segurança e de produtos explosivos, a referida companhia ainda não tem uma participação significativa na área de transporte e de despacho aduaneiro no mercado em que atua. Contudo, ao invés de enxergar essa realidade como uma fraqueza, a empresa a avalia como uma oportunidade, visto que pode se especializar ainda mais em seu nicho, a fim de fidelizar seus clientes e ganhar mais participação no mercado.

- **Capitação de clientes:** como a CRIMG trabalha com um público muito específico, a empresa foca em buscar clientes somente do ramo de segurança, produtos químicos e entidades governamentais. Tendo isso em vista, foi identificado que a melhor maneira de se chegar a esses clientes é por: participação em feiras específicas, tanto nacionais quanto internacionais; agentes intermediários, que junto a profissionais da CRIMG visitam os possíveis clientes; fazer com que a imagem da empresa seja sinônimo de segurança, pois a empresa estará sempre trabalhando com produtos perigosos e configurações sensíveis.
- **Lucro por segmento:** mesmo a CRIMG não tendo uma rotatividade alta nos serviços de despacho aduaneiro de explosivos, esta atividade continua sendo a mais lucrativa para a empresa, pois como é uma atividade que não é realizada por muitas empresas no Brasil, a CRIMG tem uma grande margem de negociação, assim tornando o serviço muito lucrativo para a empresa.

### Inovação e Crescimento

Atualmente, no mundo dos negócios, novas formas de gestão são utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, tornar a equipe de colaboradores mais eficiente, produtiva, o que poderá ser incorporado à cultura organizacional da empresa.

Para impulsionar a produtividade e a eficiência de sua equipe, a CRIMG optou por oferecer treinamentos aos colaboradores responsáveis pelos processos operacionais dos novos serviços, o que possibilitará à companhia entrar em novos mercados, sendo uma referência na oferta de seu serviço.

Outra estratégia inovadora adotada pela companhia, visando sua expansão, é a melhora constante do ambiente de trabalho, deixando-o horizontal, ou seja, sem hierarquia evidente, e dando oportunidade e credibilidade para novas ideias e para a tomada de decisão de todos os colaboradores.

Assim, com a obtenção de um bom ambiente de trabalho, com a capacitação constante de seus profissionais, e o estímulo à autonomia dos colaboradores, sem a definição de uma hierarquia rígida, espera-se que a CRIMG Logística Internacional alcance suas metas de crescimento.

#### 8.4 ANÁLISE DO PÚBLICO-ALVO E DOS CONCORRENTES, IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS MARCAS DO SEGMENTO E PROCEDIMENTO DE BENCHMARKING

Segundo o Aprenda (2020), existem dois tipos de concorrência que uma empresa pode enfrentar no mercado, sendo a primeira delas a concorrência direta, onde há empresas que atuam no mesmo mercado, oferecendo o mesmo produto ou serviço. A outra concorrência possível é a indireta, por meio da qual as empresas concorrentes oferecem produtos ou serviços semelhantes, ou seja, que remetem a um produto ou serviço que a companhia também oferece no mercado, porém, com algumas diferenças e particularidades.

A CRIMG Logística tem como foco somente as empresas e os governos (B2B e B2G, respectivamente, visto que a atividade de despacho aduaneiro de produtos perigosos com a qual trabalha é cercada de diversas legislações. Ademais, essa modalidade de mercadoria transportada pela CRIMG, por ter um uso muito específico, tem a demanda limitada, sendo procurada, na grande maioria das vezes, tanto por empresas que produzem ou utilizam produtos perigosos, como por governos que necessitam comprar mercadorias voltadas para o ramo de segurança pública.

Por esse motivo, a CRIMG Logística Internacional não tem concorrência direta, pois a maioria das empresas, que realiza despacho aduaneiro, se dedica ao transporte de cargas comuns, já que não possui o foco no embarque e no desembarque de explosivos, cujo material tem alta periculosidade e necessita de um investimento expressivo em estrutura e logística de excelente qualidade, o que torna a CRIMG pioneira e inovadora nesse nicho de mercado. Por esse motivo, não é comum observar a realização de despacho de explosivos pelas empresas concorrentes, pois elas não têm a tecnologia e a *expertise* que a CRIMG dispõe com essa modalidade de carga.

Já no campo das concorrências indiretas, pode se encaixar a maioria das organizações que realizam despacho aduaneiro e/ou transporte de cargas em geral, sendo assim, pode-se dizer que a empresa possui concorrentes indiretos no seu mercado de atuação. A seguir serão analisados três deles.

Um exemplo de concorrente indireta é uma empresa localizada em Minas Gerais, no município de Betim, que atua no ramo aduaneiro em geral, que atua com o

transporte de contêineres, cargas especiais, químicas e radioativas, além de alguns outros materiais.

Outro exemplo seria uma companhia situada em Jacareí e em Santos, que efetua transporte de contêineres, cargas soltas, estufagem e desova de contêineres, entre outros serviços aduaneiros, sendo assim, uma concorrente indireta.

Por último, pode-se considerar como concorrente indireta também a BP, empresa que forneceu o estudo de caso base desse projeto, pois, mesmo que ela não sendo uma empresa especializada somente no transporte de explosivos, como a CRIMG Logística Internacional, seus colaboradores conseguiram realizar o procedimento de exportação do gás lacrimogêneo do Brasil para o Paquistão, portanto, é nítido que ela será participante do mesmo mercado em que a CRIMG Logística atua.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs, como objetivo geral, a fazer uma análise gerencial e operacional da exportação de gás lacrimogênio do Brasil para o Paquistão, através do desenvolvimento de uma pesquisa exploratória, utilizando-se, como base, a criação de uma empresa fictícia, para que pudesse ser feito um estudo sobre como é realizada a exportação de produtos explosivos. Durante a pesquisa, notou-se uma dificuldade latente na criação de uma empresa do ramo aduaneiro que tivesse foco somente no transporte dessa modalidade de produto, principalmente, pelo alto custo que essa operação logística tem, e o alto risco que uma empresa se dispõe a correr para realizar esse tipo de operação, pois, até mesmo o menor dos erros pode resultar em perdas e prejuízos irreversíveis, tanto no quesito financeiro quanto no que se diz respeito às vidas humanas envolvidas no processo realizado.

Na busca pelas soluções desse impasse, o grupo encontrou diversas legislações que regulam, de forma positiva, como deve funcionar o armazenamento desse tipo de mercadoria nos portos e como deve acontecer o seu transporte, para que o risco de acontecimentos imprevistos seja reduzido ao máximo. Em contrapartida, o grupo identificou que, desde setembro de 2018, o governo brasileiro não trata em nenhuma legislação específica sobre como devem ser as embalagens de produtos explosivos, e quais informações devem constar nas regulamentações próprias.

Essa legislação, que vigorou até meados de setembro de 2018, auxiliava na diminuição de risco das operações com produtos perigosos, pois, caso houvesse algum incidente, pela própria embalagem do produto, era possível saber a validade e o tipo do produto e, inclusive, quem o fabricou, quando o fabricou e para onde e por quem esse produto estava sendo comercializado.

Dentre os objetivos específicos que receberam o enfoque nesta pesquisa, o grupo levantou diversas informações sobre os países de origem e destino da exportação de gás lacrimogênio, por meio das quais abordaram-se temas como a cultura e o impacto dela nos negócios do Brasil e do Paquistão; o modo como cada um deles se insere no comércio mundial; o impacto das relações comerciais que os dois países mantêm em suas respectivas economias; as entidades que intervêm direta e indiretamente nas operações de importação e exportação de cada país, e os riscos inerentes dessas operações; a importância dos produtos explosivos, objeto de

pesquisa deste trabalho, na economia paquistanesa e brasileira; e as oportunidades comerciais que exportadores brasileiros podem aproveitar para desenvolver no Paquistão.

Outro ponto levantado dentro dos objetivos específicos, foi a análise de mercado do ramo aduaneiro. Após a realização dessa análise, o grupo encontrou uma grande carência de oferta de serviços especializados nessa área, o que pode ser causada pela baixa demanda no mercado nacional, assim, não foi encontrado nenhum concorrente direto da empresa fictícia que foi criada, sendo somente encontrados concorrentes indiretos que realizam o despacho aduaneiro de mercadorias “mais simples” e que, muito provavelmente, não teriam o *know how* necessário para realizar uma operação do porte daquela que foi realizada no estudo de caso analisado neste TG.

A criação de uma empresa do ramo aduaneiro que pudesse realizar, ou auxiliar na realização da exportação do gás lacrimogênio destinado a países do Sudeste Asiático foi outro objetivo específico alcançado nesta pesquisa. Nesse processo, o desenvolvimento do trabalho seguiu de forma fluída e intuitiva, com poucos problemas a serem solucionados, muito por essa ser a parte mais criativa do TG, embora embasada em referências e dados estatísticos reais.

A maior dificuldade que o grupo teve nesse ponto foi a criação e o desenvolvimento da parte financeira da empresa, pois esta afeta e é afetada diretamente por diversas variáveis, sendo as principais: a oferta e a demanda de operações de comércio exterior de produtos perigosos; o risco que a empresa corre ao envolver-se com operações tão custosas e delicadas como essa, em que um simples erro pode custar uma quantia enorme de dinheiro, podendo até mesmo, ocasionar o fechamento da empresa, caso ela seja visa como a responsável pelo fracasso da operação; e a formação de preço para a prestação do serviço, sendo que vários pontos devem de ser levados em conta para a formulação desse serviço, como a rota que a mercadoria seguirá até seu destino, a classificação do produto explosivo que será exportado, a embalagem e o que contêiner que serão utilizados na exportação e o tempo que essa mercadoria poderá permanecer em transporte ou armazenada em local específico.

Ainda como objetivo específico, encontrava-se a verificação da viabilidade logística da exportação de produtos perigosos ao Sudeste Asiático, devido à possibilidade de essa operação ser inviável. O grupo acredita que essa foi a parte onde

menos foram encontradas respostas para os objetivos traçados, pois, assim como o material de pesquisa, os casos reais passíveis de estudo desse tipo de operação no comércio exterior são escassos, e isso se deve em parte pelo Brasil não ser uma potência bélica. Portanto, para que se tirem melhores conclusões sobre as rotas, operações e possíveis soluções logísticas que envolvem essa operação, ainda são necessários mais estudos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, G. V. Diferença entre Líquido Inflamável e Combustível. **SEGURANÇA DO TRABALHO NET**. S.d. Disponível em:

<<https://segurancadotrabalhonet.com.br/diferenca-entre-liquido-inflamavel-e-combustivel/>>. Acesso em 23 abr. 2018.

AGENCIA Estado. Nike suspende fabricação de bolas em fábrica paquistanesa.

**ESTADÃO**. 21 nov. 2006. Disponível em:

<<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,nike-suspende-fabricacao-de-bolas-em-fabrica-paquistanesa,20061121p39875>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

CONCESSÕES Rodoviárias. **AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES**. S.d. Disponível em:

<[http://www.antt.gov.br/rodovias/Concessoes\\_Rodoviaras/Index.html](http://www.antt.gov.br/rodovias/Concessoes_Rodoviaras/Index.html)>. Acesso em: 20 mai. 2020.

PRODUTOS Perigosos. **Agência Nacional de Transportes Terrestres**. S.d.

Disponível em:

<[http://www.antt.gov.br/cargas/arquivos\\_old/Produtos\\_Perigosos.html](http://www.antt.gov.br/cargas/arquivos_old/Produtos_Perigosos.html)>. Acesso em: 17 mai. 2020.

AZEVEDO, D. B. **Brasileiros no Exterior**. Nota Técnica. S.d. Direito Internacional Público, Relações Internacionais. Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional.

**BRASIL**. RESOLUÇÃO Nº 5.848, de 25 de junho de 2019. Atualiza o Regulamento para o Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos e dá outras providências.

Ministério a Infraestrutura/ Agência Nacional de Transportes Terrestres/ Diretoria Colegiada. BRASIL, 26 jun. 2019. p. 10-11.

**BRASIL**. NR 20 – Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis. Ministério do Trabalho. BRASIL, atualizada pela Portaria MTb nº 860, 16 out. 2018. p. 3.

**BRASIL**. NR 29 – Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde no Trabalho Portuário. Ministério do Trabalho. BRASIL, Portaria MTE nº 1080, 16 jul. 2014. p. 23.

INCOTERM FOB, entenda as responsabilidades. **Allog International Transport**. 27 fev. 2018. Disponível em: <<http://www.allog.com.br/blog/incoterm-fob-entenda-as-responsabilidades/>>. Acesso em: 17 mai. 2019.

ANTAQ. **Resolução nº2.239 de 15 de set. de 2011**. 22 set. 2011. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=114325>>. Acesso em: 5 abr. 2019.

CARTA de Crédito. **APRENDENDO A EXPORTAR**. S.d. Disponível em:

<<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/62-negociando-com-o-importador/268-carta-de-credito>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

RISCOS Comerciais, Políticos e Extraordinários. **APRENDENDO A EXPORTAR**. S.d. Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/2016-08-23-18-36-40/32-uncategorised/planejando-a-exportacao/conhecendo-o-comercio-internacional/283-riscos-comerciais-politicos-e-extraordinarios>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

BREXIT: o que muda para quem quer visitar, estudar ou trabalhar no Reino Unido após saída da União Europeia. **BBC Brasil**. 31 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51298523>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

QUAL o papel dos Órgãos Anuentes no Comércio Exterior. **Biblioteca Poly**. 20 ago. 2019. Disponível em: <<http://www.4plogistics.com.br/2019/08/20/qual-o-papel-dos-orgaos-anuentes-no-comercio-exterior/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

Banco nacional do desenvolvimento. **Portal de empresa**. S.d. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 19 mai. 2020.

Conheça as principais regras de exportação de produtos brasileiros. **BLOG POST**. 2017. Disponível em: <<https://blog.gs1br.org/principais-regras-de-exportacao-de-produtos-brasileiros/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 3.665 de 20 de novembro de 2000. Dá nova redação ao Regulamento para a Fiscalização de Produtos Controlados (R-105). Regulamento para a Fiscalização de Produtos Controlados (R-105)**, BRASIL, 2000, p 20.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL**, BRASIL, 1966, p. 1.

BRASIL. Decreto-lei nº 6759, de 5 de fevereiro de 2009. Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. **REGULAMENTO ADUANEIRO**, BRASIL, 2009, p. 159-160; p 170-171.

BRASIL. Decreto-lei nº 7096, de 4 de fevereiro de 2010. **PORTARIA Nº 23, DE 14 DE JULHO DE 2011**: Dispõe sobre operações de comércio exterior, BRASIL, p. 1-2, 2011.

CANUTO, L. C. Representantes da indústria de armas reclamam da alta carga tributária no Brasil. **Agência Câmara de Notícias**. 30 de out. de 2019. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/606779-representantes-da-industria-de-armas-reclamam-da-alta-carga-tributaria-no-brasil/>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CANDIOTA, Gustavo. Entenda o que é Paridade do Poder de Compra (PPC). **GCPrime Câmbio Inteligente**. 31 mai. 2016. Disponível em: <<https://www.gcprime.com.br/post/2016/05/31/entenda-o-que-%C3%A9-paridade-do-poder-de-compra-ppc>>. Acesso em: 29 mai. 2020.

CARNEIRO, Ricardo. **Globalização e Inconvertibilidade Monetária**. Texto para Discussão. IE/UNICAMP n. 120, abr. 2006, p. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: Como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002. cap. 5, p. 75-91. cap. 6, 93-116. cap. 10, p. 199-217.

CG COMMISCEO GLOBAL. **Guide to Brazilian Culture, Customs, Business Practices & Etiquette**. S.d. Disponível em: <<https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/brazil-guide>>. Acesso em: 23 set. 2018.

CG COMMISCEO GLOBAL. **Guide to Pakistani Culture, Customs, Business Practices & Etiquette**. S.d. Disponível em: <<https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/pakistan-guide>>. Acesso em: 23 set. 2018.

PACKING Lists: cuidados necessários ao gerar o documento. **Conexos consultoria & sistemas**. 1 fev. 2019. Disponível em: <<https://blog.conexos.com.br/packing-list/>>. Acesso em: 22 mai. 2020.

CURRENCY Risk. **Capital.com**. S.d. Disponível em: <<https://capital.com/currency-risk-definition>>. Acesso em: 28 mai. 2020.

CONSÓRCIO Intermunicipal Grande ABC. **O ABC**. S.d. Disponível em: <<http://consorcioabc.sp.gov.br/o-grande-abc>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

QUAIS Impostos Incidem Sobre Exportação. CONTÁBIL RIO. 24 jun. 2019. Disponível em: <<https://contabilrio.com.br/impostos-incidem-sobre-exportacao/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

Dicionário Logístico. **COOPERCARGA**. S.d. Disponível em: <<https://www.coopercarga.com.br/dicionarios>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

DANTAS, Tiago. "Risco-país"; **Brasil Escola**. S.d. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/economia/riscopais.htm>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

DOCUMENTOS para exportação: aprenda a expandir seu negócio. **Destino Negócio**. S.d. Disponível em: <<https://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/documentos-para-exportacao-aprenda-a-expandir-seu-negocio/>>. Acesso em: 31 mai. 2020.

Relações Políticas. **ITAMARATY**. S.d. Disponível em: <<http://islamabade.itamaraty.gov.br/pt-br/brasil-paquistao.xml>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

SOBRE a RMSP. **EMPLASA**. 2019. Disponível em: <<https://www.emplasa.sp.gov.br/rmsp>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

EMTU. **Sistemas e linhas**. S.d. Disponível em: <<http://www.emtu.sp.gov.br/sistemas/linha/resultado1.htm?pag=buscadenominacao.htm&numlinha=29133&tipo=&rua>>. Acesso em: 23 set. 2018.

EMTU. **Sistemas e linhas**. S.d. Disponível em: <[http://www.emtu.sp.gov.br/sistemas/linha/resultado\\_imp.htm?numlinha=29122&pag=buscanumero.htm](http://www.emtu.sp.gov.br/sistemas/linha/resultado_imp.htm?numlinha=29122&pag=buscanumero.htm)>. Acesso em: 23 set. 2018.

ENTENDA o conceito de embalagem quaternária e seu papel. **Dinâmica Ambiental**. 6 nov. 2017. Disponível em: <<https://www.dinamicambiental.com.br/blog/curiosidades/entenda-conceito-embalagem-quartenaria-papel/>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

NASCIMENTO, Gabriel. NCM: o que é e como usar em suas notas fiscais. **Enotas**. 16 mai. 2020. Disponível em: <<https://enotas.com.br/blog/ncm-nomenclatura-comum-do-mercosul/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

BUENO, Sinara. ICMS na Importação: Como funciona?. **Fazcomex**. 12 mai. 2020. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/blog/icms-na-importacao-como-funciona/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

FEDEROWSKI, Bruno. Indústria do Brasil mostra receio por política de exportação de açúcar de Paquistão e Índia. **REUTERS**. 6 de abr. 2018. Disponível em: <<https://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKCN1HD1LV-OBRBS>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. Paquistão; **Brasil Escola**. S.d. Disponível em: <<https://brasilescola.uol.com.br/geografia/paquistao.htm>>. Acesso em: 21 set. 2018.

FREITAS, Eduardo de. Indústria Contemporânea no Brasil; **Brasil Escola**. S.d. Disponível em <<https://brasilescola.uol.com.br/brasil/a-industria-contemporanea-no-brasil.htm>>. Acesso em: 22 set. 2018.

GIEHL, Germano. O Zoneamento Ambiental. **Âmbito Jurídico**. 31 jan. 2007. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-ambiental/o-zoneamento-ambiental/>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

GOV UK. **Doing business in Pakistan**: Pakistan trade and export guide. 16 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/exporting-to-pakistan/doing-business-in-pakistan-pakistan-trade-and-export-guide>>. Acesso em: 17 out. 2018.

ESSENCIAL para o comércio exterior, transporte marítimo avança no Brasil. **GOVERNO DO BRASIL**. 09 fev. 2018. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/infraestrutura/2017/11/essencial-para-o-comercio-exterior-transporte-maritimo-avanca-no-brasil>>. Acesso em: 24 mai. 2019.

GUEIROS, Haroldo. Intervenientes e anuentes no comércio exterior. **Comexblog.com**. 20 jan. 2013. Disponível em: <<https://www.comexblog.com.br/importacao/intervenientes-e-anuentes-no-comercio-exterior/>>. Acesso em: 17 out. 2018.

Hassan, S. R. New Pakistan central bank boss dismisses free floating rupee idea.

**Reuters**. 17 jun. 2019. Disponível em:

<<https://www.reuters.com/article/pakistan-economy/new-pakistan-central-bank-boss-dismisses-free-floating-rupee-idea-idUSL8N23O5CZ>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

HIRATA, Lucas. Risco-país do Brasil fica em 118 pontos e ronda mínimas de 2013.

**Valor Investe**. 29 out. 2019. Disponível em:

<<https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2019/10/29/risco-pais-do-brasil-fica-em-118-pontos-e-ronda-minimas-de-2013.ghtml>>. Acesso em: 29 mai. 2020.

INFOJOBS. **Analista de comércio exterior**. S.d. Disponível em:

<[https://www.infojobs.com.br/artigos/analista\\_de\\_com%c3%a9rcio\\_exterior\\_\\_3135.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/analista_de_com%c3%a9rcio_exterior__3135.aspx)>. Acesso em: 23 set. 2018.

INFOJOBS. **Estagiário de comércio exterior**. S.d. Disponível em:

<[https://www.infojobs.com.br/artigos/estagi%c3%a1rio\\_de\\_com%c3%a9rcio\\_exterior\\_\\_3138.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/estagi%c3%a1rio_de_com%c3%a9rcio_exterior__3138.aspx)>. Acesso em: 23 set. 2018.

INFOJOBS. **Supervisor de comércio exterior**. S.d. Disponível em:

<[https://www.infojobs.com.br/artigos/supervisor\\_de\\_com%c3%a9rcio\\_exterior\\_\\_3134.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/supervisor_de_com%c3%a9rcio_exterior__3134.aspx)>. Acesso em: 23 set. 2018.

ENTENDA as diferenças entre custo direto e indireto. **JORNAL CONTÁBIL**. 30 nov. 2017. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/entenda-as-diferencas-entre-custo-direto-e-indireto/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

JERONIMO. L. R. Os conceitos de Venda, Receita e Recebimento no **Orçamento Empresarial**. 3 mar. 2018. Disponível em:

<<https://orcamentoempresarial.com/2018/03/05/os-conceitos-de-venda-receita-e-recebimento-no-orcamento-empresarial/>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

LIMA, Madson. O que é Just in Time?. **Administradores.com**. 26 mar. 2008.

Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-just-in-time>>. Acesso em: 22 mai. 2020.

LEÃO, Thiago. Você sabe o que são custos fixos, variáveis, diretos e indiretos?.

**Blog Industrial Nomus**. 24 abr. 2019. Disponível em:

<<https://www.nomus.com.br/blog-industrial/voce-sabe-o-que-sao-custos-fixos-variaveis-diretos-e-indiretos/>>. Acesso em: 19 mai. 2020.

LÉON, Jaime. Paquistão se aproxima de crise econômica antes de tensas eleições.

**Uol notícias**. 23 jul. 2018. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/efe/2018/07/23/paquistao-se-aproxima-de-crise-economica-antes-de-tensas-eleicoes.htm>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

LOGISTICSPLUS. **What is Break Bulk Shipping?**. 8 mar. 2017. Disponível em:

<<https://www.logisticsplus.net/what-is-break-bulk-shipping/>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

LOTUFO, Larissa. Por que a logística é um problema no Brasil? **E-commercebrasil**. 8 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/porque-logistica-problema-brasil/>>. Acesso em: 24 mai. 2019.

LOVE MONDAYS. **Salário de vendedor interno júnior**. S.d. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/salarios/cargo/salario-vendedor-interno-junior>>. Acesso em: 12 set. 2018.

LOVE MONDAYS. **Salário supervisor de comércio exterior**. S.d. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/salarios/cargo/salario-supervisor-de-comercio-exterior>>. Acesso em: 12 set. 2018.

NORMAS de autoridade marítima para transporte de cargas perigosas. **Marinha do Brasil, diretoria de portos e costas**. S.d. Disponível em: <<https://www.dpc.mar.mil.br/sites/default/files/normam29.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

MAIA, J. M. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2014. Capítulos: 25 e 29.

MARKUS, Leandro. 3 Passos para calcular o custo da mercadoria importado. **Leandro Markus, Consultoria Tributária**. 12 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.leandromarkus.com.br/consultoria-tributaria/3-passos-para-calcular-o-custo-da-mercadoria-importada/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica 10ª Edição**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 28-101.

MACEDO, R. G. Componente Curricular Marketing Internacional Parte I. S.d. p. 23-27.

MAZETO, Thiago. Markup: entenda e calcule corretamente. **E-commerce Brasil**. 20 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/markup-entenda-e-calcule-corretamente/>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

MENEZES, Paulo. O que é o Balanced Scorecard? **Administradores.com**. 22 de junho de 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-o-balanced-scorecard>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

TARIFA Externa Comum – TEC (NCM). **Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços**. S.d. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior-9>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

NOMENCLATURA da ALADI. **Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços**. S.d. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/1863-aladi-nomenclatura-da-aladi>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

Brasil. **Ministério das Relações Exteriores**. Divisão de Inteligência Comercial. Como Exportar. Paquistão. / Ministério das Relações Exteriores. – Brasília: MRE, 2018. (Coleção estudos e documentos de comércio exterior.). p. 22-52.

OPORTUNIDADES comerciais para brasileiros no Paquistão. **Ministério das Relações Exteriores**. S.d. Disponível em: <[http://islamabade.itamaraty.gov.br/pt-br/brasil\\_e\\_paquistao.xml](http://islamabade.itamaraty.gov.br/pt-br/brasil_e_paquistao.xml)>. Acesso em 28 mai. 2018

PAQUISTÃO. **Ministério das Relações Exteriores**. S.d. Disponível em: <[http://islamabade.itamaraty.gov.br/pt-br/cuidados\\_no\\_paquistao.xml](http://islamabade.itamaraty.gov.br/pt-br/cuidados_no_paquistao.xml)>. Acesso em: 12 nov. 2018.

REPÚBLICA Islâmica do Paquistão. **Ministério das Relações Exteriores**. S.d. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/ficha-pais/5632-republica-islamica-do-paquistao>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

Quais são as características do Container Reefer. **MIRANDA CONTAINER**. S.d. Disponível em: <<https://mirandacontainer.com.br/reefer-refrigerado/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

MOSCOSO DE SOUZA, J. P. R. Redefinição estratégica da JKM Transporte. 2017. 29 f. Dissertação (Graduação em Administração de Empresas). Departamento de administração, Universidade católica do Rio de Janeiro. 2017).

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010. p. 4.

PAULA, G. B. Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa!. **Treasy**. 17 ago. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>>. Acesso em: 31 mai. 2020.

PENA, R. F. A. Commodities. **Mundo Educação**. S.d. Disponível em: <<https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/commodities.htm>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

PINTO, Leonardo. O que são empresas de capital aberto? **Genial Investimentos**. 11 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://blog.genialinvestimentos.com.br/empresas-de-capital-aberto/>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

PAÍSES sem representação do Brasil. **Portal Consular, Ministério das Relações Exteriores**. S.d. Disponível em: <<http://www.portalconsular.itamaraty.gov.br/paises-sem-representacao-do-brasil>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

EMBALAGEM terciária. **Portogente**. 1 já. 2016. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/75261-embalagem-terciaria>>. Acesso em: 22 mai. 2020.

DESCRIÇÃO e Análise de Cargos. **Portal Educação**. S.d. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/descricao-e-analise-de-cargos/24293>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

QUERO, João; TREVIZAN, Karina. Como funciona o câmbio no Brasil?. **G1**. 1 ago. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2016/06/como-funciona-o-cambio-no-brasil.html>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

TEIXEIRA, Felipe. OMC: Como é feita a regulação do comércio internacional. **Politize!**. 18 set. 2017. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/omc-regulacao-comercio-internacional/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

REVISTA NEGÓCIOS EM TRANSPORTE. **A verdadeira situação das estradas no Brasil: entenda o que aconteceu na pesquisa CNT de rodovias**. 15 jan. 2019. Disponível em: <<https://negocioemtransporte.grupott.com.br/a-verdadeira-situacao-das-estradas-no-brasil-entenda-o-que-aconteceu-na-pesquisa-cnt-de-rodovias/>>. Acesso em 24 mai. 2019.

4 FORMAS diferentes de internacionalizar o seu negócio. **Santander Negócios e Empresas**. 12 dez. 2017. Disponível em: <<https://www.santandernegocioseempresas.com.br/detalhe-noticia/4-formas-diferentes-de-internacionalizar-o-seu-negocio.html>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

SANTOS MEDEIROS, F. B. Conceito de Tributo e as espécies tributárias. **Âmbito Jurídico**. 1 dez. 2016. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-tributario/conceito-de-tributo-e-as-especies-tributarias/>>. Acesso em: 19 mai. 2020.

SÃO BERNARDO. **Mapa 2 - Zoneamento**. S.d. Disponível em: <<http://www.saobernardo.sp.gov.br/documents/10181/23112/mapa+2+-+zoneamento.pdf/c3d9763d-a257-4ddd-b8f8-499da31417b1>>. Acesso em: 23 set. 2018.

SBC TRANS ÔNIBUS FÁCIL. **Linhas**. S.d. Disponível em: <<https://sbctrans.onibusfacil.com.br/itineraries.jsp>>. Acesso em 23/09/18>. Acesso em: 23 set. 2018.

SCOPEL JACOBINE, J. H.; JACOBINE. R. S. História da Cidade. **Prefeitura de São Bernardo do Campo**. S.d. Disponível em: <<http://www.saobernardo.sp.gov.br/historia-da-cidade>>. Acesso em: 23 set. 2018.

CUSTO e preço de venda na prestação de serviços. **SEBRAE**. 05 jul. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/custos-e-preco-de-venda-na-prestacao-de-servicos,b6c6164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

SETOR de explosivos terá evento exclusivo em 2018. **Notícias de mineração Brasil**. 19 dez. 2017. Disponível em:

<<https://www.noticiasdemineracao.com/nacional/news/1310124/setor-explosivos-ter%C3%A1-evento-exclusivo-em-2018>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

SIIPP. **Classificação dos produtos perigosos**. S.d. Disponível em: <[http://200.144.30.103/siipp/public/imprime\\_classificacao.aspx](http://200.144.30.103/siipp/public/imprime_classificacao.aspx)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

SANTOS JHUNIOR, R. O. Percepção de risco na internacionalização de empresas brasileiras com diferentes estratégias de entrada no mercado externo. 2016-2017. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. 2018.

APRENDA como identificar seus concorrentes. **SEBRAE**. Sd. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-como-identificar-seus-concorrentes,bf8b4cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 30 mai. 2020

SEBRAE. **O que são meios eletrônicos de pagamento**. 31 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-meios-eletronicos-de-pagamentos,3a085415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

SILVA JUNIOR, J. S. da. **Explosivos**. S.d. Disponível em: <<http://ddsonline.com.br/images/stories/slides/explosivos-normas-de-seguranca.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018

SOUZA, Rhayana. B2C, B2B, B2E, B2G, B2B2C, C2C e D2C: o que é e qual a diferença entre eles? **Universo das vendas**. 23 ago. 2017. Disponível em: <<https://blog.olist.com/o-que-e-b2c-b2b-b2e-b2g-b2b2c-c2c-e-d2c-como-funcionam/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

STEFANI, P. S. **MODA E COMUNICAÇÃO: A INDUMENTÁRIA COMO FORMA DE EXPRESSÃO**. 2005. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2005.

DESCUBRA as regras para usar o gás lacrimogênio. **SUPER INTERESSANTE**. 31 out. 2016. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/comportamento/descubra-as-regras-para-usar-o-gas-lacrimogeneo/>>. Acesso em: 14 out. 2018.

FERNANDES, Daniela P. Imposto de exportação: entenda os custos deste tributo no orçamento. **Treasy**. 22 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/imposto-de-exportacao/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

VARGAS FOGAÇA, J. R. Conceitos e características dos gases. **MUNDO EDUCAÇÃO**. S.d. Disponível em: <<https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/quimica/conceito-caracteristicas-dos-gases.htm>>. Acesso em 23 abr. 2018

VASCONCELLOS, M. A. S. de; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 166; p. 193; p. 195-197.

**ANEXO A – CONTRATO SOCIAL DA EMPRESA****CONTRATO SOCIAL****CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL LTDA**

**CARLOS HENRIQUE DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, Empresário, RG nº 2.700-SSP/SP, CPF 111.222.333-44, residente na Avenida Sérgio Trevisan, 111 – Parque Selecta – São Bernardo do Campo - SP, natural de São Bernardo do Campo (SP);

**GABRIELLE DE JESUS FERREIRA**, brasileira, solteiro, Empresária, RG nº 2.800-SSP/SP, CPF 222.333.444-55, residente na Rua Santos Dumont, 222 - Centro – São Bernardo do Campo - SP, natural de Diadema (SP);

**ISAAC MACCHIA**, brasileiro, solteiro, Empresário, RG nº 2.900-SSP/SP, CPF 333.444.555-66, residente na Rua Lucélia, 366 – São Bernardo do Campo - SP, natural de Santo André (SP);

**MURILO RODRIGUES HEISNEBERG**, brasileiro, solteiro, Empresário, RG nº 3.000-SSP/SP, CPF 444.555.666-77, residente na Rua Ernesto Gastaldo, 110 – Parque Selecta – São Bernardo do Campo - SP, natural de São Bernardo do Campo (SP);

**RAPHAEL SANTOS DA SILVA**, brasileiro, solteiro, Empresário, RG nº 3.100-SSP/SP, CPF 123.456.789-10, residente na Rua Elói Borges, 50 – Golden Park – São Bernardo do Campo - SP, natural de São Paulo (SP), resolvem por este instrumento particular de contrato, constituir uma sociedade simples limitada, mediante as seguintes cláusulas:

**DA DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETO E PRAZO**

**CLÁUSULA PRIMEIRA:** A sociedade girará sob a denominação social de **CRIMG LOGÍSTICA INTERNACIONAL LTDA** e terá sede e foro em São Bernardo do Campo - SP, na Rua Professora Adélia Martins, 528 – Parque Selecta.

**CLÁUSULA SEGUNDA:** A sociedade terá por objeto social a prestação de serviços de comércio internacional e serviços econômicos.

**CLÁUSULA TERCEIRA:** A sociedade iniciará suas atividades em 01 de outubro de 2018 e seu prazo de duração é indeterminado.

## **DO CAPITAL SOCIAL E QUOTAS**

**CLÁUSULA QUARTA:** O capital social será de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), dividido em 100.000 (cem mil) quotas, no valor de R\$ 1,00 (um real) cada uma, inteiramente subscrito e integralizado pelos sócios em moeda corrente do País, ficando distribuído nas seguintes proporções:

- 1) CARLOS HENRIQUE DOS SANTOS, já qualificado, subscreve 20.000 (vinte mil) quotas, de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalizando R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), que serão neste ato em moeda corrente do país;
- 2) GABRIELLE FERREIRA DE JESUS, já qualificado, subscreve 20.000 (vinte mil) quotas, de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalizando R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), que serão neste ato em moeda corrente do país;
- 3) ISAAC MACCHIA, já qualificado, subscreve 20.000 (vinte mil) quotas, de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalizando R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), que serão neste ato em moeda corrente do país.
- 4) MURILO RODRIGUES HEISNEBERG, já qualificado, subscreve 20.000 (vinte mil) quotas, de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalizando R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), que serão neste ato em moeda corrente do país.
- 5) RAPHAEL SANTOS DA SILVA, já qualificado, subscreve 20.000 (vinte mil) quotas, de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalizando R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), que serão neste ato em moeda corrente do país.

**CLÁUSULA V:** As cotas da Sociedade são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas sem o expresso consentimento dos sócios, cabendo, em igualdade de condições, a cada um deles o direito a compra. A responsabilidade dos sócios é limitada ao valor de suas quotas, mas todos responderão solidariamente pela integralização do capital social.

**CLÁUSULA VI:** Ficam designados administradores todos os sócios, cabendo-lhes praticar os atos referentes à gestão social, representar a sociedade judicial e extrajudicialmente, sendo que o uso da denominação social será por, no mínimo, dois administradores, sempre em conjunto, vedado o seu emprego para fins estranhos ao objeto social, tais como, abonos, avais, fianças, seja a favor dos sócios, seja a favor de terceiros.

**CLÁUSULA VII:** Os sócios poderão, de comum acordo fixar uma retirada mensal, a um título de “pro labore”, observadas as disposições regularmente pertinentes.

Parágrafo único: Os valores de retirada de Pró-Labore ou dividendos serão determinados mensalmente de acordo com a capacidade financeira da sociedade e os resultados apurados pela mesma.

**CLÁUSULA VIII:** O exercício social será encerrado no dia 31 de dezembro de cada ano, quando serão levantados o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, e demais demonstrações e relatórios exigidos pelas normas contábeis e pela legislação, cabendo aos sócios na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apuradas.

**CLÁUSULA IX:** A sociedade não se dissolverá pelo falecimento ou interdição de um dos sócios, mas continuará com os sócios remanescentes, sendo que o meeiro e os herdeiros do sócio falecido, ou representante do sócio que for declarado interdito somente poderão ingressar na sociedade observando-se o que dispõe o presente contrato sobre a substituição e admissão de novos sócios.

**CLÁUSULA X:** Os administradores declaram, sob as penas da lei, que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrarem sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública ou a propriedade.

E, por se acharem assim, justos e contratados, assinam o presente instrumento juntamente com as testemunhas abaixo, em 3 (três) vias de igual teor, datilografadas e rubricadas apenas no anverso, devendo ser arquivado no Registro Público das Sociedades Mercantis (Junta Comercial) e no(s) órgão(s) de registro e fiscalização profissional.

São Bernardo do Campo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
CARLOS HENRIQUE DOS SANTOS

\_\_\_\_\_  
MURILO RODRIGUES HEISNEBERG

\_\_\_\_\_  
RAPHAEL SANTOS DA SILVA

\_\_\_\_\_  
GABRIELLE DE JESUS FERREIRA

\_\_\_\_\_  
ISAAC MACCHIA DE ALMEIDA

**TESTEMUNHAS:**

---

JENNIFER ESTEFANI GOMES

---

GIOVANNA GRADIL