



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
ISSN 2675-6218

**ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022**

**ADAPTIVE STRATEGY: DISRUPTION OF GLOBAL BUSINESS MODELS OF BRAZILIAN COMPANIES, CAUSED BY THE PANDEMIC IN THE PERIOD FROM 2020 TO 2022**

**ESTRATEGIA ADAPTATIVA: DISRUPCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS GLOBALES DE LAS EMPRESAS BRASILEÑAS, CAUSADA POR LA PANDEMIA EN EL PERÍODO DE 2020 A 2022**

Nelson Ludovico<sup>1</sup>

e412616

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i1.2616>

PUBLICADO: 01/2023

**RESUMO**

O grande problema da saúde pública mundial, provocado pelo vírus COVID-19, alterou substancialmente o comércio global, com base na macroeconomia, notadamente nos países em desenvolvimento como o Brasil. Sob a ótica dos negócios com o exterior, centenas de empresas brasileiras que dependiam de fornecedores estrangeiros para abastecerem suas cadeias produtivas com aquisição de matérias-primas, componentes e produtos acabados, foram afetadas diretamente por esse fenômeno. Sérios problemas socioeconômicos ocorreram sem que a logística internacional, notadamente no transporte marítimo, pudesse contribuir nos processos operacionais. *Lockdown* em vários países, principalmente na China que é o grande fornecedor mundial, paralisaram operações nos portos sem que navios pudessem atracar, causando conseqüentemente falta de *containers*. A pesquisa é pura, pois visa ao avançado do conhecimento; é aplicada pois indicará as opções como metodologia para possíveis soluções dos problemas nos negócios globais; é do tipo exploratória-descritiva pois apresenta e interpreta a realidade dos fatos durante o período pandêmico 2020/2022, e tem como objetivo sugerir o aprimoramento nas negociações com o exterior, com base nas Convenções da Câmara de Comércio Internacional-ICC, de Paris, tendo a logística internacional como um dos fortes pontos de apoio nas negociações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Negócios Globais. Supply Chain. Logística Internacional.

**ABSTRACT**

*The Covid-19 virus, considered the major global public health problem now a days, substantially altered global trade and based on macroeconomics, notably in developing countries like Brazil. The perspective of business abroad, hundreds of Brazilian companies that depended on foreign suppliers to supply their production chains with raw materials, components and finished products were directly affected by its epidemy. Without international logistics serious socioeconomic problems occurred, notably in maritime transport, The absence international logistics, that could contribute to operational processes, serious socioeconomic problems happened, notably in maritime transport. Lockdown in several countries, mainly in China, which is the world's largest supplier, paralyzed operations in ports and the ships were not being able to dock, consequently causing a lack of containers. Research is pure, as it aims at advancing knowledge; it is applied because it will indicate options as a methodology for possible solutions to problems in global business; It is exploratory-descriptive in that it presents and interprets the reality of the facts during the 2020/2022 pandemic period, and aims to suggest improvements in negotiations with foreign countries, based on the Conventions of the International Chamber of Commerce-ICC, in Paris, having international logistics as one of the strong points of support in the negotiations.*

**KEYWORDS:** Global Business. Supply Chain. International logistics.

<sup>1</sup> Pós-Doutorando em Negócios Globais | Florida Christian University-FCU/EUA, Pós-doutor em International Relations-FCU - Florida Christian University - EUA, Mestre/Doutor em Negócios Internacionais. Comissão Científica/Professor -mestrado/doutorado na FCU. EAESP/Fundação Getúlio Vargas-FGV e IDE/FGV - MBA pelo Brasil. Consultor internacional e Membro no Panamá da Latino America Quality Institute.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

### RESUMEN

*El principal problema de salud pública mundial causado por el virus Covid-19 ha alterado sustancialmente el comercio mundial, basado en la macroeconomía, especialmente en países en desarrollo como Brasil. Desde la perspectiva de los negocios extranjeros, cientos de empresas brasileñas que dependían de proveedores extranjeros para abastecer sus cadenas productivas con la adquisición de materias primas, componentes y productos terminados fueron directamente afectadas por este fenómeno. Graves problemas socioeconómicos ocurrieron sin logística internacional, notablemente en el transporte marítimo, para contribuir a los procesos operativos. El confinamiento en varios países, principalmente en China, que es el mayor proveedor del mundo, detuvo las operaciones en los puertos sin que los barcos pudieran atracar, lo que provocó una falta de contenedores. La investigación es pura, porque apunta al conocimiento avanzado; se aplica porque indicará opciones como metodología para posibles soluciones a problemas en negocios globales; es exploratorio-descriptivo porque presenta e interpreta la realidad de los hechos durante el período pandémico 2020/2022, y tiene como objetivo sugerir la mejora en las negociaciones con el extranjero, basadas en las Convenciones de la Cámara de Comercio Internacional-ICC, en París, con la logística internacional como uno de los puntos fuertes de apoyo en las negociaciones.*

**PALABRAS CLAVE:** *Negocios Globales Cadena de suministro Logística internacional.*

### 1 INTRODUÇÃO

Este estudo foi embasado pelo fato de que por ser uma fase inesperada mundialmente, o que se observou nas diversas mídias foi apenas algo que fica restrito aos noticiários, razão pela qual foi pensado e analisado exatamente para, inicialmente, se tornar inédito em termos acadêmicos, se justificando em razão dos problemas encontrados pelas empresas brasileiras que atuam em negócios globais por falta de produtos e componentes para suas cadeias produtivas, afetando sobremaneira o mercado consumidor do país nos seus vários seguimentos.

O Objetivo Geral é o desenvolvimento de estudos para implantação de novas formas nos métodos comerciais usuais com o exterior, tendo a logística internacional como um importante ponto de apoio através do modal marítimo, que com suas próprias características, pode auxiliar empresas brasileiras que atuam no mercado global. Como Objetivos Específicos apresenta dados relevantes do Brasil no cenário internacional, com estatísticas publicadas oficialmente.

Sugere-se novas metodologias, podendo-se considerar o seguinte Problema: “Com base na inesperada mudança econômica mundial, fruto da Pandemia, conseguirão as empresas brasileiras reconquistar mercados como os mesmos métodos comerciais”? Para uma análise mais reflexiva sobre o tema, foi delimitado a partir do início de 2020 até o final de 2022, quando o mundo viveu um dos maiores “pontos de inflexão” na economia mundial causando transtornos para as empresas, sociedade e países. No sentido amplo, inflexão acontece em períodos de mudanças extremas que são resultados de fatos que geram uma enorme transformação não só nas empresas produtivas globais como no comércio em geral, afetando a todos e em todos os países.

O vírus da COVID-19 acabou gerando uma Pandemia, atingindo todo o planeta pela sua severidade, causando enormes impactos a tal ponto de alterar a forma de viver. Essa nova forma criou uma perspectiva que refletiu implacavelmente em todos os países, empresas e sociedades,



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

gerando novos desafios em toda sua trajetória: realmente um fenômeno sem precedentes. Os impactos do vírus se aceleraram de forma totalmente drástica que atingiu empresas, indivíduos e organizações governamentais.

Sem dúvida, o processo tornou-se desafiante e muito mais complexo do que se imaginava e tornaria a economia mundial num dos acrônicos denominado de VUCA, - Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, termo militar da década de 1990, de acordo com Magaldi & Salibi (2020). Para se entender no trabalho os “pontos de inflexão” (em inglês “*inflection point*”) os autores descrevem que é um conceito importado dos campos da matemática e da física para o mundo corporativo, cuja formulação foi popularizada no mercado empresarial por Grove (1998).

Mas para que as empresas brasileiras possam reencontrar o caminho de sobrevivência e voltarem a um cenário internacional, conforme o problema indicado, o qual justifica a pesquisa, um dos caminhos é a reflexão sobre a “cultura organizacional” revendo a “missão, visão e valores” até então existentes e aplicados, mas que precisam ser adaptados à nova forma dos mercados.

Com base nessa revisão, tão importante e necessária, os processos a partir de 2023, que já se anuncia com uma “nova ordem no comércio mundial”, fará com que não somente os CEO’s, mas todos das organizações, assim como a nova geração de profissionais, terão que ter percepções mais aguçadas nos negócios das empresas assim como nas exigências dos mercados, lembrando que, mesmo em *home office*, as empresas estarão muito mais atentas aos resultados dos colaboradores.

### 2 O MUNDO CAMINHA PARA A DESGLOBALIZAÇÃO?

Numa ampla visão, a palavra globalização é de conhecimento de geral no mundo, mas a globalização econômica, uma forma de integração entre os países e as pessoas de todo o mundo, surgiu após a queda do mundo de Berlim, mas a relatos de início a partir da Revolução Industrial, de acordo com Castro (2021).

Já Diehn (2022) comenta que primeiro a crise da pandemia expôs rupturas na economia; agora, a guerra na Ucrânia afeta os mercados de commodities, criando uma dicotomia, do grego “*dikhotomia*”, cujas interrupções acabaram estimulando uma mudança na concepção das cadeias mundiais de abastecimento.

Em termos econômicos, a crise do coronavírus tem contribuído para interrupções nas cadeias de abastecimento e não há como esquecer a conseqüente escassez, o aumento de preços e também o armazenamento de produtos. Tais interrupções estimularam uma mudança fundamental na concepção dessas cadeias de abastecimento, segundo Greene (2022), economista e membro sênior da *Harvard Kennedy School*, nos Estados Unidos da América. O autor ainda comenta que a pandemia mudou a tendência de produto “*just-in-time*”, em que a produção, o transporte e a aquisição são feitos de maneira regrada e pontual, para a manutenção de estoques. A autora ainda descreve esse novo sistema de contingência como “cadeia de abastecimento global com planos de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

apoio", de modo que as empresas não são abandonadas quando há rupturas na cadeia global de abastecimento.

### 2.1 O FIM DA ERA GLOBALIZADA?

Para que se possa entender as diversas opiniões, resultado de várias análises dos autores acima citados, acrescente-se, também, Petersen (2022) que expõe um comentário muito importante sobre a crise de 2008, do protecionismo tarifário subsequente, a reestruturação da cadeia de abastecimento devido à pandemia, a desintegração de mercados interconectados por causa da guerra com a Ucrânia, talvez nos estejam levando "ao início de uma espécie de desglobalização". Por outro lado, Greene, *op.cit.* comenta que o auge da globalização ficou para trás, e afirma que estamos vendo a globalização progredir muito mais lentamente do que antes, mas ainda não estamos no território da desglobalização".

### 3 A DISRUPTURA DOS MODELOS TRADICIONAIS

Várias teorias ocorreram durante o período do início de 2020 até 2022, que este estudo aborda, durante a pandemia da COVID-19 levaram praticamente o mundo todo de uma local para outro, inflando uma bolha que poucos conseguiam enxergar. O medo, o receio, as precauções e preocupações, notícias horrendas com imagens de valas abertas nos cemitérios prontas para receberem mortos pelo vírus, preocupava a todos pela sobrevivência também de seus negócios e procurar atender as demandas emergenciais, enquanto outros sofreram demasiadamente com essa fase e acabaram definhando e ficando para trás. Faltaram empregos, demissões e até um novo arranjo logístico mundial que os operadores logísticos, empresas marítimas e aéreas procuraram fórmulas para atendimento das empresas dentro dos processos de *Supply Chain Management*, mas nem todos os esforços tiveram sucesso. O que ocorreu nos aeroportos europeus assim como vários portos do mundo, principalmente da China, serviu também para o setor portuário, onde novos modelos de negócios impostos pela cadeia de suprimentos e logística, sedenta pelo custo e produtividade, acabaram afetando o custo final para as empresas importadoras que dependiam de suas compras internacionais e como resultado, os consumidores acabaram arcando com os prejuízos.

### 4 NOVA ORDEM ECONÔMICA NO COMÉRCIO GLOBAL

De acordo com a publicação no Jornal A Tribuna de Santos, (14/jun/22) em meio às incertezas causadas pela invasão da Ucrânia pela Rússia, há um consenso geopolítico de uma nova ordem mundial da oposição do Ocidente ao Kremlin, que poderia contar com o apoio firme ou dúbio da China. Entretanto, de acordo com a notícia na publicação (*op. cit.*), a Organização Mundial do Comércio – OMC alerta para as consequências dessa mudança para as transações econômicas entre os países que segundo a diretora-geral da OMC, Ngozi Okonjo-Iweala, era esperada a



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

formação de pelo menos dois blocos e o desenvolvimento por eles de regulamentações diferentes para o comércio mundial. O resultado poderia ser o de um lado não reconhecer as regras do outro e se fechar, o que seria até estímulo ao protecionismo. Ainda na matéria publicada, há a informação da OMC de que esses blocos econômicos opostos teriam impacto negativo no crescimento das principais economias, resultante de uma queda do Produto Interno Bruto – PIB global de 5% sendo que os maiores reflexos seriam sentidos pela Rússia (-10%), Índia (-9%) e China (-7%). Do outro lado, os Estados Unidos sofreriam em menor densidade com -1%, mas seus aliados recuariam mais, com 0,4% na União Europeia e o mesmo percentual no Japão. A matéria publicada não mencionava os países da África e nem da América Latina, mas ficaria difícil acreditar que a produção de *commodities* do Brasil não seria atingida até porque a China é o principal cliente.

O Brasil, por sua posição geopolítica, deveria negociar com os dois lados, porém, enfrentaria consequências por uma redução das transações mundiais. Um dos principais efeitos negativos apontados pela OMC na matéria acima, seria o bloqueio à troca de tecnologias e especialização da produção, o que poderia incluir a transferência de conhecimento para capacitação de mão-de-obra. Por outro lado, os países pobres sofreriam muito, pois teriam acesso dificultado aos novos conhecimentos.

Agora, uma eventual formação de dois blocos comerciais tenderia a complicar acordos multilaterais, com várias nações envolvidas, estimulando tratados bilaterais e enfraquecendo o papel da OMC, para onde os países recorrem para discutir suas diferenças. Uma coisa é certa: pela pujança do Brasil, um dos maiores produtores agrícolas e um *player* respeitadíssimo por isso, o país poderia escapar dessa dicotomia.

### 5 UNCTAD 2019 – COMÉRCIO MUNDIAL DE MERCADORIAS

Em 2019, o valor do comércio mundial de mercadorias caiu 2,8%, mas nada, ainda, sob a influência da COVID-19 que se iniciaria em fevereiro/20; foram fatores econômicos, preço das *commodities* e a valorização do Dólar Americano perante outras moedas. A Tabela 1 é a uma referência, no trabalho, de como foi o ano anterior ao da Pandemia.

**TABELA 1 – PRINCIPAIS PAÍSES LATINO-AMERICANOS EM DESENVOLVIMENTO NO COMÉRCIO GLOBAL DE MERCADORIAS EXPORTADAS E IMPORTADAS EM 2019**

Developing economies: America

Exporter (Ranked by value)	Value	Share in world total	Annual growth rate	Importer (Ranked by value)	Value	Share in world total	Annual growth rate
	(Billions of US\$)	(Percentage)	(Percentage)		(Billions of US\$)	(Percentage)	(Percentage)
Mexico	461	2.43	2.2	Mexico	467	2.43	-1.9
Brazil	225	1.19	-5.8	Brazil	184	0.96	-2.2
Chile	70	0.37	-7.1	Chile	70	0.36	-6.6
Argentina	65	0.34	5.4	Colombia	53	0.27	2.9
Peru	48	0.25	-2.8	Argentina	49	0.26	-25.0
<b>Developing America</b>	<b>1 056</b>	<b>5.58</b>	<b>-2.7</b>	<b>Developing America</b>	<b>1 081</b>	<b>5.61</b>	<b>-4.1</b>

Fonte: UNCTAD (2020)



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

A diferença dos valores do Brasil da Tabela 1 das exportações e importações brasileiras comparativamente com a Tabela 2, Corrente de Comércio do Brasil, pode estar refletida em valores de negócios especiais que não entram como Mercadorias, aliás muito comum nas estatísticas publicadas pelos órgãos mundiais, como FMI, OMC, UNCTAD.

### 5.1 COMÉRCIO MUNDIAL DE MERCADORIAS – 2020

O primeiro ano da Pandemia, iniciada em fevereiro através da COVID-19, não registrou oficialmente pelos vários organismos internacionais ou institutos, números que pudessem ser analisados com precisão, mas de acordo com um deles, o Grande Consumo (2021) publicou em seu site a seguinte nota: “As perspectivas para a recuperação do comércio mundial melhoraram após a expansão do comércio de mercadorias mais rápida do que o previsto no segundo semestre de 2020. Segundo as novas estimativas da Organização Mundial do Comércio (OMC), o volume do comércio mundial de mercadorias deverá aumentar 8%, em 2021, após ter diminuído 5,3%, no ano passado”.

Há de se considerar que mesmo com o impacto causado pela Pandemia, a diminuição de 5,3% foi menor do que os 9,2% previstos pela Organização Mundial do Comércio - OMC. cujas análises conduzem os especialistas a entenderem que pelas novas vacinas contra a COVID-19 em novembro, contribuiu para melhorar a confiança não só pelas empresas como dos consumidores.

### 5.2 UNCTAD 2021 – COMÉRCIO MUNDIAL DE MERCADORIAS

Em 2021, as exportações e importações de mercadorias aumentaram consideravelmente em todos os grupos de economias classificadas por *status* de desenvolvimento: entre 23% e 42%.

**TABELA 2. RANKING DOS PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES LATINO-AMERICANOS EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – 2021**

Developing economies: Americas

Exporter (Ranked by value)	Value	Share in World total	Annual growth rate	Importer (Ranked by value)	Value	Share in World total	Annual growth rate
	(Billions of US\$)	(Percentage)	(Percentage)		(Billions of US\$)	(Percentage)	(Percentage)
Mexico	495	2.22	18.6	Mexico	522	2.31	32.8
Brazil	281	1.26	34.2	Brazil	235	1.04	41.1
Chile	95	0.42	27.8	Chile	92	0.41	55.7
Argentina	78	0.35	42.0	Argentina	63	0.28	49.2
Peru	59	0.27	50.1	Colombia	61	0.27	40.5
<b>Developing Americas</b>	<b>1 208</b>	<b>5.41</b>	<b>27.0</b>	<b>Developing Americas</b>	<b>1 267</b>	<b>5.61</b>	<b>38.1</b>

Fonte: UNCTAD (2022)

### 5.3 UNCTAD 2022 – COMÉRCIO MUNDIAL DE MERCADORIAS

O comércio global deve atingir um recorde de US\$ 32 trilhões para 2022, mas uma desaceleração que começou no segundo semestre do ano deve piorar em 2023, à medida que as tensões geopolíticas e as condições financeiras apertadas persistem.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

Apesar da guerra na Ucrânia e do impacto persistente da pandemia, o comércio de bens e serviços registrou um forte crescimento este ano. O comércio de bens cresceu 10% em relação ao ano passado, para cerca de US \$ 25 trilhões, devido em parte aos preços mais altos da energia. Os serviços subiram 15%, para um recorde de US\$ 7 trilhões.

Mas as mudanças na cadeia de suprimentos e transição verde afetarão o comércio, pois dois outros fatores que podem afetar os padrões de comércio em 2023 são: a evolução das cadeias de suprimentos globais e a transição para uma economia mundial mais verde.

As incertezas permanecem altas para as operações da cadeia de suprimentos, diz o relatório. As estratégias de mitigação – incluindo a diversificação de fornecedores, o remanejamento, o *near-shoring* e o *friend-shoring* – provavelmente afetarão os padrões de comércio global no próximo ano.

### 6 O BRASIL NO COMÉRCIO GLOBAL

Dados importantes foram registrados desde a série histórica de 1997 até 2022 referentes às exportações e importações por empresas brasileiras, refletindo, de forma significativa, a contribuição do crescimento do país através do Produto Interno Bruto – PIB, mantendo um saldo muito positivo nas reservas cambiais de mais de US\$ 320 bi no final de 2022, numa demonstração clara de ser um grande *player* internacional com exportações do agronegócio em quase 50% dos valores exportados.

TABELA 3. CORRENTE DE COMÉRCIO DO BRASIL

ANO	EXPORTAÇÃO (A)	IMPORTAÇÃO (B)	SALDO(A-B)	CORRENTE (A+B)
1997	52.947.495.532	60.537.962.059	-7.590.466.527	113.485.457.591
1998	51.076.603.549	58.672.860.908	-7.596.257.359	109.749.464.457
1999	47.945.909.310	50.259.540.356	-2.313.631.046	98.205.449.666
2000	54.993.159.648	56.976.350.170	-1.983.190.522	111.969.509.818
2001	58.032.294.243	56.569.020.182	1.463.274.061	114.601.314.425
2002	60.147.158.103	48.274.763.553	11.872.394.550	108.421.921.656
2003	72.776.746.690	49.307.163.152	23.469.583.538	122.083.909.842
2004	95.121.672.369	63.813.636.668	31.308.035.701	158.935.309.037
2005	118.597.835.407	74.692.215.554	43.905.619.853	193.290.050.961
2006	137.581.151.209	92.531.096.870	45.050.054.339	230.112.248.079
2007	159.816.383.833	122.041.949.120	37.774.434.713	281.858.332.953
2008	195.764.624.177	174.707.087.626	21.057.536.551	370.471.711.803
2009	151.791.674.186	129.397.611.523	22.394.062.663	281.189.285.709
2010	200.434.134.826	183.336.964.846	17.097.169.980	383.771.099.672
2011	253.666.309.507	227.969.756.701	25.696.552.806	481.636.066.208
2012	239.952.538.158	225.166.426.069	14.786.112.089	465.118.964.227
2013	232.544.255.606	241.500.886.459	-8.956.630.853	474.045.142.065
2014	220.923.236.838	230.823.018.796	-9.899.781.958	451.746.255.634
2015	186.782.355.063	173.104.259.077	13.678.095.986	359.886.614.140
2016	179.526.129.214	139.321.357.653	40.204.771.561	318.847.486.867
2017	214.988.108.353	158.951.444.003	56.036.664.350	373.939.552.356
2018	231.889.523.399	185.321.983.502	46.567.539.897	417.211.506.901
2019	221.126.807.647	185.927.967.580	35.198.840.067	407.054.775.227
2020	209.180.241.655	158.786.824.879	50.393.416.776	367.967.066.534
2021	280.632.533.563	219.409.359.680	61.223.173.883	500.041.893.243

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior do Ministério da Economia (2022)



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

O ano de 2022 encerrou com uma estatística de US\$ 335 bi de exportações e US\$ 272 bi de importações, com novo recorde ultrapassando 2021 (US\$ 500 bi) e em 2022 US\$ 607 bi



Fonte: Poder360<sup>o</sup> (2023)

Importantíssimo observar que o superávit comercial alcançado nos últimos anos, se deve ao aprimoramento técnico do agronegócio e de outras *commodities* cujas exportações chegam quase 50% dos valores e que a partir de 1970, quando foram criados os incentivos fiscais suspendendo o recolhimento de tributos nas exportações e posteriormente com a Lei Complementar 87/96 conhecida como Lei Kandir, a isenção do pagamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) sobre as exportações de produtos primários, como itens agrícolas, semielaborados ou serviços, é complementada pelos Incentivos Financeiros promovidos pelo Banco Central do Brasil através de Adiantamento sobre Contratos de Câmbio – ACC, que é uma forma de incentivar as produções exportáveis.

Porém, sobre o tema central deste trabalho que é justamente os problemas causados pela Pandemia na importação de produtos e mercadorias, a Tabela 3 demonstra que nos anos 2021/2022 os números cresceram, mas não o suficiente para atender a produção brasileira nas demandas internas, prejudicando sobremaneira o mercado.

### 7 DIFICULDADES E TRANSTORNOS NO CENÁRIO INTERNACIONAL

Mesmo com *superávit* comercial, proveniente principalmente pelo agronegócios, centenas de empresas do nosso país se encontraram com muitas dificuldades em receber suas compras internacionais, do inglês *Global Sourcing*, em razão de vários portos do mundo, principalmente da Ásia (Hong Kong, Shangai, Busan, Yokohama, Tianjin, Singapura) da Europa (Rotterdam, Hamburgo, Bremen, Le Havre, Barcelona, Liverpool, Londres) e dos Estados Unidos (Los Angeles, Miami, New York) estarem paralisados (*lockdown*) assim como empresas não produzindo.

Considera-se, também, os valores pagos pelos fretes marítimos provenientes da Ásia para o Brasil, conforme matéria publicada no site Portos e Navios em 03/jan/2023: “os valores de US\$



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

15,000.00 por container de 20` durante a fase crítica da Pandemia em 2020, voltaram ao normal em 2022, ou seja, em média US\$ 1,300.00/container 20`.

Contratos de compra/vendas foram cancelados, produções paralisadas, Cartas de Crédito vencidas, falta de navios e containers, foram alguns pontos importantes que afetaram diretamente os consumidores finais cujo descontrole sobre os preços tornou o mercado inflacionado, fazendo com que o governo federal baixasse normas diminuindo a carga tributária dos produtos importados para tornar mais acessível as aquisições, considerando a diminuição de salários e a perda de empregos no período crucial de 2020.

### 8 REVER ESTRATÉGIAS E MODELOS DE NEGOCIAÇÕES

Tradição, usos e costumes fazem com que certas regras da Câmara de Comércio Internacional – CCI, de Paris, que o Brasil é signatário desde 1920, não sejam aplicadas por empresas que negociam compras internacionais, pois quando a zona de conforto existe tudo decorre aparentemente normal e as produções, com um planejamento considerado adequado, atende as demandas dos mercados internos e externos. Porém, quando situações inesperadas, como essa da Pandemia ocorre, as estratégias não aplicadas são lembradas. Analisemos então, alguns pontos considerados inevitáveis:

#### 8.1 ESTRATÉGIA *versus* PLANEJAMENTO

Numa rápida análise, em razão dos problemas citados acima, vejamos alguns pontos importantes que devem ser considerados pelas empresas:

8.1.1. Será que o *Lead-time* foi considerado na negociação com o fornecedor que está em um outro local do mundo?

8.1.2 Será que o contratante da operação (exportador ou importador) conseguirá que o embarque ocorra dentro do planejamento, isto é, que o *transit time* possa ser cumprido pelo transportador marítimo internacional?

8.1.3 Será que se os serviços da operação forem terceirizados através de um Operador Logístico, em inglês *freight forwarder*, ele conseguirá realizar a operação dentro do prazo da necessidade do importador?

8.1.4 Em relação aos custos logísticos, o mercado mundial foi surpreendido com valores que eram em média de US\$ 3,000,00 por *container* de 20` para US\$ 12,000.00 na rota de portos da Ásia para o Brasil; as empresas conseguiriam repassar aos produtos finais um valor que os consumidores teriam condições de pagar?



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

### 8.2 NEGOCIAÇÕES COM FORNECEDORES

Este é um ponto importante para garantir que a negociação ocorra da melhor forma possível não só pelos conceitos sobre os bens adquiridos, mas principalmente em recebê-los dentro do planejamento realizado, ou seja, a tempo de poder utilizá-los em sua produção. Alguns pontos importantes devem ser postos em prática, saindo da tradicional negociação, ou seja, utilizar Carta de Crédito, que é um mecanismo entre bancos internacionais, onde são inseridas cláusulas de responsabilidade tanto do fornecedor como do comprador. Esse documento bancário tem como base a Brochura 600 da Câmara de Comércio Internacional-CCI, de Paris. Algumas cláusulas especiais poderão ser:

8.2.1 Determinar o *lead time* que é o período de tempo entre o fechamento do negócio e a chegada da mercadoria na empresa importadora;

8.2.2 Determinar o Operador Logístico contratado por uma das partes, que se responsabilizará pela operação, assim como os custos;

8.2.3 Após estudo, verificar a possibilidade de utilizar o sistema de consolidação de cargas através de empresa especializada, indicando na Carta de Crédito os documentos que serão necessários para liberação aduaneira na chegada;

8.2.4 Determinar três prazos na Carta de Crédito: 1) data máxima para o produto estar pronto, 2) data de entrega ao transportador e 3) data máxima para embarque.

### 8.3 ESTUDOS LOGÍSTICOS PARA AS OPERAÇÕES

De acordo com Ludovico (2022), um estudo de viabilidade conduz a empresa a analisar quais as possibilidades de existir serviço adequado para um produto adquirido no exterior durante a operação.

Este posicionamento se torna importante e deverá ser estudado junto ao fornecedor para que o sucesso da operação realmente aconteça.

Vejamos alguns pontos importantes que deverão ser analisados entre as partes:

8.3.1 A utilização do serviço Multimodal de acordo com a Lei nº 9.611 de 19 de fevereiro de 1998, regulamentada pelo Decreto nº 3.411 de 12 de abril de 2000, que dispõe sobre o Transporte Multimodal de Cargas através de empresa autorizada pelo governo federal como Operador de Transporte Multimodal-OTM.

8.3.2 Analisar a possibilidade, quando a importação é da China, transferir a carga pela Ferrovia Transiberiana para um ponto da Europa, entre 10 e 15 dias, e transbordar por via aérea através de consolidação de cargas, cujos custos são bem menores por se tratar o frete ferroviário o mais econômico de todos os modais compensando com custo de consolidação aérea negociada pelos operadores logísticos consolidadores autorizados e que embarcam grandes lotes junto às cias. aéreas para os principais aeroportos do Brasil, como Galeão/RJ, Viracopos ou Guarulhos/SP.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

### 9- MÉTODO

Crivelaro *et al.*, (2011) define que método são meios e técnicas utilizadas para atingir os objetivos da pesquisa.

Braga (2015) comenta que a apresentação do método deve explicitar a finalidade e tipo de pesquisa.

Já Gil (2017) defende que o método varia conforme as peculiaridades de cada estudo, cuja apresentação é imprescindível em qualquer trabalho ou projeto.

Este trabalho foi delimitado de 2020 a 2022, período este em que centenas de empresas brasileiras não conseguiram obter produtos no exterior, prejudicando suas produções além das dificuldades financeiras que foram criadas.

Se justifica pelo fato de que estudos precisam ser realizados no sentido de se rever as estratégias utilizadas pelas empresas que se utilizam do *Global Sourcing* na obtenção de matérias-primas, componentes e produtos acabados, principalmente da China, quando há falta de produções causadas por exemplo pelo *lockdown* em cidades e portos, cujas alternativas comerciais e operações são trazidas como sugestões.

A pesquisa é de natureza pura, pois visa o avanço do conhecimento, sendo exploratória e descritiva, por apresentar fatos da realidade no período indicado.

Objetiva sugerir aprimoramento nas negociações com o exterior, pois já se vislumbra a retomada da economia mundial para 2023.

### 10- CONSIDERAÇÕES

Objetivando trazer à luz os problemas causados pela COVID-19 que resultou em Pandemia, os negócios internacionais sofreram, juntamente com a economia mundial, mudanças estratégicas que levaram muitas pessoas, empresas e países a situações não só financeiras, mas principalmente sem poderem tomar decisões que pudessem mudar rotinas e procedimentos.

Conforme pesquisa junto à organismos nacional e internacional que apresentam estatísticas sobre comércio mundial, observou-se que o Brasil, através de seus principais produtos exportados, fruto da força do agronegócio e outros *commodities*, obteve *superávit* comercial nos anos 2021 que ultrapassou US\$ 500 bi e 2022 com recordes históricos que ultrapassaram os valores de US\$ 600 bilhões, números estes nunca antes alcançados, porém, em 2020, primeiro ano da COVID-19, a queda foi de US\$ 12 bilhões. Há de se considerar que os produtos industrializados iniciaram, a partir de 1970, a grande conquista do Brasil no exterior e que se apresentou como um novo *player*, mas conforme as estatísticas, *commodities* em geral passaram a trazer os resultados positivos e não mais os industrializados, resultando em reservas cambiais de praticamente US\$ 320 bilhões, algo que poucos países em desenvolvimento conseguiram, principalmente os da América Latina.

Mas, conforme proposta deste trabalho, as empresas dependentes de importações de matérias-primas, componentes e produtos acabados, tiveram grandes problemas em negociar com



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

fornecedores do exterior, notadamente da China, pois por vários meses e em alguns períodos, o *lockdown* foi implantado, tornando os portos paralisados, navios sem poderem atracar, falta de *containers* pelos portos do mundo, e conseqüentemente iniciou-se um período de atrasos nas programações das companhias marítimas prejudicando, em muito, as cadeias produtivas globais.

O resultado da pesquisa é de oferecer algumas propostas para novos estudos em três áreas:

**1) estratégia e planejamento:** considerando o principal ponto, o tempo total da operação (*Lead Time*) para que a empresa não produza o necessário e deixe de atender as demandas internas e externas;

**2) negociações com fornecedores:** o estudo está relacionado com a inclusão de cláusulas determinantes nas Cartas de Crédito, onde o comprometimento tanto dos fornecedores quanto dos compradores, passa a ser determinante pelos compromissos assumidos;

**3) estudos logísticos para as operações:** a área de logística passou a ser observada através de estudos de viabilidade para que as empresas possam validar seus negócios com o exterior, passando as operações do sistema tradicional para a multimodalidade nas operações porta-porta (*door-to-door*) cuja legislação brasileira data do ano 2000, mas que por não ser utilizado como deveria, dados estatísticos não são publicados e que poderiam demonstrar o número de operações nessa modalidade, ou seja, o conservadorismo se sobrepõe à modernidade que países desenvolvidos já utilizam.

Como contribuição, este trabalho poderá levar às empresas e profissionais que atuam internacionalmente, ideias e perspectivas de analisar os processos e sistemas utilizados e avaliarem possíveis mudanças estratégicas nas negociações com o exterior, mitigando possíveis problemas que poderiam impactar produções, considerando que a disruptura da economia mundial já aconteceu e que mesmo com autores que mencionam a desglobalização, entendemos que já há uma “nova ordem econômica no comércio global” e não a desglobalização.

### REFERÊNCIAS

A TRIBUNA. Nova ordem no comércio. **A Tribuna**, Santos, 14 jun. 2022. (Caderno A-2, Seção Opinião, p. 3).

BRAGA, Hilda Maria Cordeiro Barroso. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos de investigação, elaboração de trabalhos acadêmicos e Publicações científicas. São Paulo: Editora Laços, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 3.411 de 12 de abril de 2000 que dispõe sobre o Transporte Multimodal de Cargas.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3411.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3411.htm). Acesso em: 30 dez. 2022.

BRASIL. **Estatísticas do comércio exterior. Brasília;** Secretaria de Comércio Exterior-SECEX, s. d. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comexvis>. Acesso em 19 dez. 2022.

CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL. **Brochura 600:** regras gerais. Paris: CCI, 2007.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA: DISRUPTURA DOS MODELOS DE NEGÓCIOS GLOBAIS DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS, CAUSADOS PELA PANDEMIA NO PERÍODO DE 2020 A 2022  
Nelson Ludovico

CASTRO, Gabriela. **Economia, Globalização**. [S. l.]: Gabarite, 2021. Disponível em: <http://www.gabarite.com.br/dica-concurso/743>. Acesso em: 20 dez. 2022.

CRIVELARO, Lana Paula; CRIVELARO, Laura André; MIOTTO, Luciana Bernardo. **Guia prático de monografias, dissertações e teses – elaboração e apresentação**. 5ª Edição. São Paulo: Alínea Editora, 2011.

DIEHN, Sonia Angelica. O mundo caminha para uma desglobalização? **Mundo** 04 abr. 2022. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br>. Acesso em: 28 dez. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

GRANDE CONSUMO. Comércio mundial de mercadorias registra forte recuperação. **Grande Consumo**, 2021. Disponível em: <http://grandeconsumo.com>. Acesso em: 30 dez. 2022.

GREENE, Megan. Então veio a pandemia. **Made for Minds**, 2022. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br>. Acesso em: 28 dez. 2022.

GROVE, Andrew. **Só os paranoicos sobrevivem**: como tirar proveito das crises que desafiam carreiras e empresas. São Paulo: Editora Futura, 1998.

LUDOVICO, Nelson. **Logística de transportes internacionais**. 3. ed. São Paulo: Ed. Paco, 2022.

MAGALDI, Sandro; SALIBI Neto José. **Estratégia adaptativa - as regras da competição mudaram**: você está preparado? São Paulo: Editora Gente, 2020.

PETERSEN, Thiess. Agora a guerra na Ucrânia. **Made for Minds**, 2022. Disponível em: <http://www.dw.com/pt-br>. Acesso em: 20 dez. 2022.

PODER360. Balança comercial tem novo recorde. **Poder 360**, 2023. Disponível em: <http://www.poder360.com.br>. Acesso em 04/jan2023.

PORTOS E NAVIOS. Após dois anos turbulentos, 2022 fecha com fretes baixos por contêineres. **Portos e Navios**, 2023. Disponível em: <http://portosenavios.com.br>. Acesso em 04 jan. 2023.

UNCTAD. **Estatística anual: países em desenvolvimento**. Genebra: Unctad, 2019. Disponível em: <http://news.un.org/pt/news/topic/economic-development>. Acesso em: 20 dez. 2022.

UNCTAD. **Estatística anual: países em desenvolvimento**. Genebra: Unctad, 2021. Disponível em: <http://news.un.org/pt/news/topic/economic-development>. Acesso em: 05 jan 2023.

UNCTAD. **O comércio global deve atingir o recorde de US \$ 32 trilhões em 2022, mas as perspectivas são cada vez mais sombrias para 2023**. Genebra: Unctad, 2022. Disponível em: <http://www.unctad.org/news-global-trade-set>. Acesso em: 20 dez. 2022.