

UMA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS TRADING COMPANIES BRASILEIRAS NO PERÍODO 1974-78

ANGELA SCHMIDT*

1. Introdução; 2. Avaliação dos resultados; 3. Conclusões.

1 Introdução

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

“Sempre que somas substanciais de capital estavam envolvidas, quando havia um alto grau de risco, ou fábricas e bases a serem aprovisionadas, quando estava ausente a perspectiva de lucros imediatos, e quando era necessária uma representação política, a *trading company* tinha uma importante contribuição a dar.”¹

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

Também as *trading companies* japonesas têm suas origens no século XVII, no período Tokugawa, quando o comércio se desenvolveu notavelmente, propiciando o surgimento de grandes casas comerciais urbanas, algumas das quais viriam a

* Professora na área de *marketing* da Coppead/UFRJ. A autora agradece a colaboração da Associação Brasileira das Empresas Comerciais Exportadoras (Abece), o apoio financeiro da Finep e o CNPq, assim como a participação de José Elias de Oliveira e de Sérgio Motta Corrêa, alunos do Programa de mestrado da Coppead. (Endereço da autora: Rua Viúva Lacerda, 433 — apt.º 202 — Humaitá — Rio de Janeiro, RJ.)

¹ Minchinton, W. E. et alii. *The growth of english overseas trade in the seventeenth and eighteenth centuries*. London, Methuen, 1969. p. 3.

dar origem aos grandes conglomerados do final do século XIX: os *Zaibatsu*, complexos industriais, financeiros e comerciais, altamente diversificados, de propriedade familiar, que atingiram seu período áureo nas duas décadas que antecederam a II Guerra Mundial.

Um *Zaibatsu* típico consistia de uma empresa *holding* que controlava uma série de empresas industriais, instituições financeiras e uma *trading company*. Dentro do sistema delineava-se uma clara especialização funcional. Enquanto as indústrias dedicavam-se exclusivamente à produção, a *trading company*, com o suporte das instituições financeiras, exercia as atividades de *marketing*, como agente de compra e venda das indústrias, tanto no mercado interno quanto no mercado externo. Além disso, as *trading companies* controlavam um grande número de pequenos fabricantes, que atendiam ao mercado de consumo interno, uma vez que os *Zaibatsu* haviam desenvolvido suas atividades nas indústrias pesadas de caráter estratégico. As *trading companies* ofereciam, a estes pequenos fabricantes, assim como a pequenos atacadistas, crédito, assistência técnica e contatos comerciais.

Até o final da II Guerra Mundial, quando foram dissolvidos os *Zaibatsu*, as *trading companies* subcontratavam milhares de pequenos fabricantes, e tinham um número considerável de atacadistas sob seu controle direto ou indireto.²

A partir de 1952, as empresas que antes haviam pertencido a um mesmo grupo voltaram a reunir-se, embora não mais sob o controle das antigas famílias. Reorganizaram-se as *trading companies*, assumindo muitas das suas antigas funções. Em 1975, de cerca de 6.000 *trading companies* existentes no Japão, cerca de 300 eram responsáveis por 80% do comércio exterior japonês, sendo que as dez maiores dominavam quase 60% deste comércio.³ Em 1977, estas dez empresas realizaram negócios de exportação da ordem de 35 bilhões de dólares, ou seja, cerca de três vezes o valor das exportações brasileiras nesse mesmo ano.

Enquanto no Japão as *trading companies* resultaram de uma lenta evolução histórica, cujos embriões remontam ao século XVII, nos países de economia centralizada este tipo de empresa foi criado neste século, com base em uma concepção da economia em que as funções de produção e comercialização eram vistas isoladamente. Nessas economias, Todo o comércio internacional é conduzido por *tradings* estatais. As *tradings*, nesses países, exercem basicamente as funções de contatar o fornecedor ou cliente, negociar quantidades e preços, verificar a disponibilidade do produto e os preços de entrega, organizar feiras e exposições, delas participando, estando, de forma geral, especializadas por linhas de produto.⁴

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

O objetivo deste trabalho é avaliar o desempenho das *trading companies* brasileiras, desde sua criação até 1978. Este estudo está inserido na linha de pesquisa em gerência de exportação da Coppead, iniciado em 1977.

² Yoshino, M. Y. *The Japanese marketing system: adaptations and innovations*. Cambridge; Mass., The MIT Press, 1971.

³ McMillan, C. & Paulden, S. *Export agents — a complete guide to their selection and control*. Essex, Gower Press, 1974.

⁴ Klingenberg, Martin F. et alii. *Trade with China*. American Management Association, 1972.

2. Avaliação dos resultados

O objetivo deste trabalho é analisar o desempenho, do ponto de vista de resultados, das *trading companies* brasileiras, no período 1974-78. Cabem aqui algumas observações.

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

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

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

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

2.1 As exportações das *tradings* brasileiras

Os dados a que nos referiremos a seguir correspondem a uma estimativa do valor das exportações realizadas pelas *tradings*, de 1974 a 1978. Referem-se exclusivamente às exportações por conta própria, não incluindo as operações por conta de terceiros.

Foram os seguintes os motivos que levaram a esta exclusão:

A) Essas empresas foram criadas para exercer o papel de atacadistas de comércio exterior, e não para atuar simplesmente como agentes ou representantes de terceiros. A figura do agente é conceitualmente distinta da *trading*, uma vez que o primeiro é um intermediário que não entra no circuito da propriedade dos bens transacionados, enquanto a *trading* é tipicamente um distribuidor, não só responsável pela comercialização do produto, mas que entra, também, na posse e propriedade. Assim, as chamadas operações por conta de terceiros nada mais são do que operações onde a *trading* atua como um mero agente.

B) Há ainda um aspecto prático, pois não dispõe a Cacex dos dados referentes às exportações e importações por conta de terceiros, que são contabilizadas como atividades destes terceiros e não das *tradings*, o que, aliás, se justifica a partir das considerações acima.

Cabe chamar a atenção para o fato de que os dados referentes às exportações das *tradings* foram obtidos na Cacex, e confrontados com outras fontes. Há discordâncias entre as diversas fontes, no que se refere a esses resultados. Uma das principais razões para esta discrepância foi claramente expressa em entrevista a um periódico, em que o executivo de uma *trading* afirmava que “os números oficiais sobre a participação das *tradings* nas exportações não são reais, embora sejam verdadeiros”, uma vez que, freqüentemente “a *trading* arruma o comprador, faz o negócio, exporta e, na guia de exportação da Cacex, o nome da *trading*

não aparece por uma série de motivos”⁵. Outro motivo refere-se à inclusão de valores exportados pela empresa antes de assumir a codição jurídica de *trading*.

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

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

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

Tabela 1
Trading companies brasileiras
Exportações por conta própria
1974-78
(US\$ 1.000.000 FOB)

Anos	Valor das exportações	
	Dados oficiais ¹	Estimativas ²
1974	164	180
1975	416	470
1976	577	660
1977	875	1.047
1978	1.032	1.221

¹ Fonte: Cacex.

² Fonte: Cacex. *Trading Companies* (1974/76). Abace (1977); Estimativa (1978). Elaboração: Coppead.

Observa-se que as exportações das *tradings* vêm apresentando um crescimento significativo. Considerando unicamente os dados oficiais, as exportações das *tradings* mais que duplicaram em 1975 com relação a 1974; cresceram em 38% em 1976; em quase 50% em 1977, em 19% em 1978.

Apenas a título de complementação, em 1977, segundo a Associação Brasileira das Empresas Comerciais Exportadoras (Abece), as *tradings* teriam efetuado ex-

⁵ *Trading companies*: uma fórmula japonesa com um papel ainda a cumprir. *Bolsa*, (353):22-8, 11 set. 1978.

portações por conta de terceiros no valor de US\$ 900 milhões,⁶ ou seja, pouco menos que o valor das exportações por conta própria, no mesmo período, segundo a própria Abece. As informações obtidas junto às 21 *tradings* entrevistadas permitem estimar que metade das operações por conta de terceiros foi realizada pelas *tradings* estatais, e cerca de um quarto corresponde à intermediação em exportações do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA). Estima-se, além disso, que cerca de 15 *tradings* realizem operações deste tipo.

O crescimento das exportações das *tradings*, embora significativo, falha ao não indicar qual a efetiva participação dessas empresas no comércio exterior brasileiro. A tabela 2 compara esses valores, considerando, para tal, os dados estimados e não os dados oficiais da Cacex.

Tabela 2
Exportações brasileiras e
participação das *tradings*
1974-78
(US\$ 1.000.000 FOB)

Anos	Valor das exportações		
	Brasil ¹	Tradings ²	Participação percentual das <i>tradings</i>
1974	7.951	180	2,3
1975	8.670	470	5,4
1976	10.128	660	6,5
1977	12.120	1.047	8,6
1978	12.650	1.221	9,7

¹ Fonte: Cacex

² Fonte: Cacex; *Trading Companies* (1974-76); Abece (1977); Estimativa (1978). Elaboração: Coppead.

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

⁶ Associação Brasileira de Empresas Comerciais Exportadoras. *Comercialização externa*. Documento apresentado ao IV Encontro Nacional de Exportadores (Enaex), Rio de Janeiro, 1978.

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

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

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

2.2 As importações das *tradings*

Enquanto as exportações das *trading companies* apresentaram um crescimento significativo, as importações permaneceram a um nível reduzido, indicando uma acentuada prevalência de atividade exportadora. Assim, em 1974, as importações representaram 21,7% das exportações; em 1975, esse percentual caiu para apenas 4,5%; em 1976, foi de 6,5%; em 1977, de 8,1%; e em 1978 estaria em torno de 15%.

Indo um pouco além, e comparando as importações das *tradings* com o total das importações brasileiras no mesmo período, observa-se que esta atividade encontra-se relegada a plano inferior, representando, em 1978, 1,4% desse total.

Se a participação das *tradings* no total das exportações brasileiras já era relativamente modesta, no que se refere às importações é absolutamente irrisória.

A que se devem esses resultados tão pouco significativos nas importações? Um conjunto de motivos parece ter levado a este desempenho:

1. A própria legislação criadora das *tradings*, ao qualificá-las de empresas comerciais exportadoras, definiu, ainda que apenas no papel, a característica básica da atividade dessas empresas. Nascidas como exportadoras, com amplos incentivos para desenvolver esta atividade, é natural que a importação significasse apenas operações eventuais e de pouca monta.

2. Os sucessivos déficits na balança comercial, e o interesse do governo em controlar as importações, na busca do equilíbrio, facilmente obscureceram o fato de que as importações, juntamente com as exportações, são os dois lados de uma mesma moeda; mais ainda, que as exportações representaram, em valor, nesse período, um negócio tão ou mais amplo do que as exportações.⁷

⁷ Alguns dirigentes das *tradings* percebem a importância das atividades de importação, como um diretor da Marcelino Martins, que afirmou: "Ninguém pode pensar só em exportar, e a mentalidade atual é de que as empresas comerciais foram feitas para exportar. As importações mais interessantes — as de produtos alimentícios — só são permitidas às *tradings* oficiais." Ver *Trading companies*: uma fórmula... op. cit.

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

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

Contudo, é óbvio que importar, como uma das atividades básicas de uma *trading*, seja ela estatal ou privada, pertencente a grupo industrial, financeiro, ou independente, gera uma série de benefícios significativos para a empresa, tais como aumentar seu poder de barganha no mercado internacional, obter maior visibilidade como empresa atuante no comércio mundial, estabelecer contatos com novas fontes de negócios, etc.⁸ Para o país, outros benefícios podem ser listados, tais como melhores condições de preço, economias de escala nas importações, concentração das importações em determinadas empresas, aumentando o poder de barganha do país e facilitando o acesso a determinados fornecedores, etc.

É inegável que a capacidade de importar gera capacidade de exportar, a nível de grandes empresas comerciais, como mostra o caso das *tradings* japonesas. Aliás, um diretor de uma das maiores *tradings* brasileiras, a Interbrás, afirmou que um dos elementos que tem agilizado seu crescimento é o fato de estar ligada à Petrobrás, que é grande compradora no mercado internacional, o que gera um poder de barganha considerável nas transações internacionais.⁹

2.3 Avaliação dos resultados de exportação e importação por empresa

A análise agregada que realizamos pouco deixa entrever quanto à forma pela qual os valores exportados e importados estão distribuídos entre as diversas empresas.

A tabela 3 fornece os valores de exportação relativos às 30 principais *tradings companies* brasileiras, no período 1974-78. Além disso, indica a posição dessas empresas entre os 500 maiores exportadores brasileiros em 1976 e 1977.

Observa-se que, entre as cinco *tradings* que obtiveram os melhores resultados em todo o período analisado, destacam-se as duas estatais — Interbrás e Cobec — e três grandes e tradicionais exportadoras de café: Intercontinental, Tristão — Cia. de Comércio Exterior e Marcelino Martins E. E. Johnston. Mais adiante analisaremos mais detalhadamente a composição das exportações das *tradings*.

⁸ A esse propósito deve-se acrescentar que, além de estabilizar receitas da empresa, o envolvimento no comércio de importação é outro fator que pode aumentar a eficiência operacional de empresas especializadas no comércio de exportação, desde que um investimento adicional relativamente reduzido adaptaria sua estrutura de comercialização para operar com a aquisição de produtos no exterior, e o aumento da escala de operações repercutiria favoravelmente no custo comercial médio da exportação. Ver Associação Brasileira de Empresas Comerciais Exportadoras. *Comercialização externa*. op. cit.

⁹ Em entrevista a *Exame*, Carlos Sant'Anna, então vice-presidente da Interbrás, fez a seguinte afirmação: "...a Interbrás está dando certo, mas nós temos o respaldo da Petrobrás, cuja marca é conhecida mundialmente, e cujo poder de compra nos permite grande margem de negociações na hora de exportar. A Petrobrás é o nosso guarda-chuva protetor. E todos precisam de um guarda-chuva para entrar no mercado internacional." Ver *As tradings* ainda não cumpriram seu papel. *Exame*, (158):55-6, 23 ago. 1978.

Tabela 3
Classificação das *tradings* brasileiras
segundo valor exportado
1974-77 (US\$ 1.000 FOB)

Posição "tradings"	Empresa	Valor exportado					Posição Brasil ¹	
		1978	1977	1976	1975	1974	1977	1976
01	Tristão — Cia. Com. Exter.	231.242	138.988	96.944	51.378	55.065	11	15
02	Intercontinental de Café	166.927	220.248	186.995	84.275	81.510	5	5
03	Petr. Com. Int. — Interbrás	113.390	152.913	59.607	—	—	8	26
04	Cia. Bras. Entr. Com. — Cobec	80.006	118.529	88.876	169.578	37.079	15	16
05	Marcelino Martins E.E.J.	76.118	33.325	33.799	22.143	29.819	69	53
06	Correa Ribeiro S.A. ²	69.583	—	—	—	—	—	—
07	Cotia Com. Exp. Imp.	34.082	9.140	—	—	—	201	—
08	Engexco Exp. S.A.	28.057	2.737	—	—	—	—	—
09	KSR	19.668	10.081	4.081	—	—	188	344
10	Comexport	17.667	17.815	8.905	10.250	52	110	174
11	S.A. Costa Pinto	16.504	11.826	11.309	7.232	8.004	166	146
12	Contrixport Cia. Com. Int.	15.905	11.585	—	—	—	170	—
13	Nemo S.A.	15.094	3.629	5.893	1.975	—	426	244
14	Cacique Exp. Imp.	14.203	11.200	10.561	7.776	3.719	175	154
15	Copotrade S.A.	13.134	—	—	—	—	—	—
16	Intex S.A. Com. Int.	11.567	4.612	—	—	—	346	—
17	Econtrading S.A.	9.297	13.162	870	43	—	152	—
18	lochpe Trade C. Int.	9.005	3.903	3.826	3.569	3.030	403	361
19	Simab Trading S.A.	8.785	8.915	5.298	13.062	—	206	265
20	Caemi Internacional	8.398	14.287	27	3	—	138	—
21	VM Vendas Mktg. Trad.	7.346	3.752	4.777	4.564	4.723	418	295
22	Sibisa	7.097	3.400	2.508	3.427	3.406	447	488
23	Bantrade	5.812	11.364	9.135	7.373	—	174	170
24	ITN Com. Internac.	5.681	4.098	1.361	500	—	384	—
25	Panambra	4.733	34	3	—	—	—	—
26	Cicatrade	4.130	2.898	—	—	—	486	—
27	Cotra S.A.	3.900	18.288	—	—	—	108	—
28	Pampa S.A.	3.895	17.360	22.625	23.534	16.621	115	78
29	Mad. Exp. — Madebrás	3.803	6.622	2.048	2.438	—	259	—
30	Finasa	3.659	—	—	—	—	—	—
	Demais tradings	23.320	20.533	17.398	2.474	2.822	—	—
	Total	1.032.008	875.244	576.846	416.632	164.340	—	—

Fonte: Cacex, empresas; Elaboração: Coppead.

¹ Posição entre as 500 maiores exportadoras brasileiras.

² Iniciou atividades como *tradings* em 1978; antes já era exportadora.

Verifica-se ainda que, de um total de cerca de 49 empresas, as 30 maiores responderam pela quase totalidade das exportações, havendo uma grande concentração do valor exportado junto às cinco principais.

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

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

Tabela 4
Concentração de *tradings*
por faixa de valor exportado
1977
(US\$ 1.000 FOB)

Faixas de valor	Tradings		Exportações	
	N.º	% s/ total	Valor	% s/ total
Acima de 30.000	5	10,2	664.003	75,9
De 10.000 a 29.999	10	20,4	125.768	14,4
De 1.000 a 9.999	18	36,7	73.362	8,3
De 1 a 999	11	22,4	13.355	1,4
Não exportaram	5	10,2	0	0,0
Total	49	100,0	875.244	100,0

Fonte: Cacex.

Elaboração: Coppead.

Observa-se que cinco empresas responderam, em 1977, por quase 76% das exportações de todas as *tradings*; nove realizaram 14% das exportações; 18 responderam por 8%; 11 por 1,4% e as cinco restantes não exportaram. Estes dados ilustram o fato de que há uma elevada concentração das exportações nas mãos de um pequeno número de empresas.

A análise acima merece algumas reflexões adicionais. A forma como essas empresas estão distribuídas é comum à maior parte dos setores econômicos, no Brasil ou em qualquer outro país de economia de mercado, onde algumas poucas grandes empresas dominam o setor. Considere-se ainda que as *trading companies* japonesas, que inspiraram a iniciativa brasileira, também se constituem em grandes, médias e pequenas empresas. Embora muito se tenha dito sobre a "vocalização de grandeza" das *trading companies* brasileiras, é evidente que nem os fatos, nem a fórmula inspiradora, indicam que devam ser necessariamente

grandes. A par disto, por se tratar de experiência recente, é difícil avaliar as tendências futuras dessas empresas: se o crescimento ou a estagnação.

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

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

Tabela 5
Exportações brasileiras
Concentração de empresas por faixa de valor
1977
(US\$ 1.000 FOB)

Faixas de valor	Firmas		Exportações	
	N.º	% s/ total	Valor	% s/ total
Acima de 30.000	73	1,0	6.915.937	57,1
De 10.000 a 29.999	115	1,9	1.951.831	16,1
De 1.000 a 9.999	786	12,7	2.519.632	20,8
Menos de 1.000	5.226	84,3	732.775	6,0
Total	6.200	100,0	12.120.175	100,0

Fonte: Cacex.

Elaboração: Coppead.

Verifica-se, da comparação, que as *trading companies* são maiores, em média, do que as empresas exportadoras brasileiras.

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

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

Consideraremos como *médias* aquelas empresas cujo valor exportado em 1977 está entre US\$ 1.000.000 e 30.000.000 FOB: são 28 empresas, que respondem por pouco mais de 22% do valor exportado.

Chamaremos de *pequenas* àquelas 12 *tradings* cujas exportações não chegam a US\$ 1.000.000, respondendo por 1,5% do total exportado.

As restantes cinco *tradings* encontram-se paralisadas.

No que se refere às importações, apenas duas *tradings* encontram-se entre os 500 maiores importadores brasileiros, ocupando a Cobec, em 1977, o 33.º lugar, e a Interbrás o 67.º, conforme dados da Cacex.

Não entraremos em maior profundidade nos valores que cada empresa importa. Examinaremos apenas a distribuição das empresas por faixas de valor importado.

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

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

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

Das 10 empresas que apresentaram déficit, três são médias, seis são pequenas e uma não exportou em 1977.

2.4 Tipologia das *tradings* e resultados obtidos

Ao analisar os resultados obtidos pelas *tradings*, podemos relacioná-los com alguns parâmetros: a natureza de seus acionistas (pública/privada) e sua origem em termos das atividades econômicas dos grupos ou empresas a que estão ligadas.

Tomemos o primeiro destes parâmetros. Das 48 empresas, três são estatais, e as demais privadas. Duas das empresas estatais — a Interbrás e a Cobec — estão entre as cinco maiores *trading companies* brasileiras ocupando, em 1977, o segundo e o quarto lugar.

Tem havido debate público, nos periódicos, sobre as vantagens obtidas por essas empresas em decorrência de sua natureza de empresas estatais. Enquanto, de um lado, alinham-se, sem dúvida, vantagens no trato com outros órgãos e empresas governamentais, e eventuais favorecimentos de ordem fiscal e financeira, deve-se reconhecer, porém, que algumas desvantagens drivam da natureza dessas empresas, tais como a rigidez na contratação de pessoal, a tendência à burocratização, a lentidão no processo decisório, e a necessidade de atender a compromissos de ordem política, nem sempre de acordo com os interesses da empresa. Embora, para uma avaliação adequada dos efeitos da natureza estatal ou privada sobre desempenho das *tradings* seja necessário um estudo de rentabilidade, para avaliar sua contribuição efetiva ao comércio exterior brasileiro é suficiente o valor de exportação e importação.

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

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

Tabela 6

Principal atividade econômica dos grupos
a que estão ligadas as *tradings*

Ligadas a:	Total		Tradings			
	N.º	% s/total	Grandes	Médias	Pequenas	Paralisadas
Grupos financeiros e/ ou bancos comerciais	10 17	24 41	1 2	4 10	1 4	4 1
Grupos industriais						
Empresas engenharia/ construção	3 1	7 2	— —	1 1	2 —	— —
Comércio varejista	11	26	2	5	4	—
Independentes						
Total ¹	42	100	5	21	11	5

Fonte: Cacex, Abece, periódicos, empresas.

Elaboração: Coppead.

¹ Não foram obtidas informações referentes a seis empresas.

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

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

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

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

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

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

“A Cia. X¹⁰ fornece 70% de nosso total de exportação”.

“A empresa exporta 100% de manufaturados, e deste total 80% provêm de acionistas.”

Esta situação não é, em si, indesejável, pois as grandes *tradings* japonesas, em sua maioria, originaram-se de grupos industriais, de cujas exportações e importações se ocupavam quase que exclusivamente, ampliando posteriormente suas atividades para fora de seus grupos, mantendo, porém, estes últimos, até hoje, uma participação significativa em suas operações. Por outro lado, entretanto, observa-se uma preocupação em obter vantagens imediatas — os incentivos de que se beneficiam — já que, de forma geral, apenas as exportações foram unificadas, e não as importações, quando o mais lógico seria que ambas as atividades ficassem centralizadas.

É possível, porém, que desenvolvimentos posteriores encaminhem essas empresas neste sentido, inclusive porque, sendo parte de grupos industriais bastante diversificados, atuando inclusive na agricultura, no setor financeiro e de transportes, turismo, etc., haverá um grande potencial para diversificação de suas atividades e para sua valorização dentro dos próprios grupos, como especialistas em comercialização externa.

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

2.5 Diversificação das exportações: produtos

As *trading companies* japonesas podem ser classificadas como gerais ou especializadas. No caso brasileiro, uma primeira aproximação do problema pode ser feita analisando-se a especialização por categoria de produto, ou seja, que percentual das exportações é alocado a produtos básicos, semimanufaturados e manufaturados. A dominância de uma destas categorias de produtos é indicativa, sem dúvida, de um certo grau de especialização.

Das 43 empresas em atividade, 58% são especializadas em manufaturados, ou seja, mais de 70% de suas exportações são constituídas por esta categoria de produtos (aliás, 53% têm mais de 80% de suas exportações oriundas de manufaturados). Das restantes, 33% são especializadas em básicos, e 9% não são especializadas. Nenhuma empresa está especializada em semimanufaturados.

Quanto às duas principais *tradings* estatais — Companhia Brasileira de Entrepósitos e Comércio — Cobec e Interbrás — uma está bastante especializada em produtos básicos, enquanto a outra opera tanto com básicos, como com semimanufaturados e manufaturados, aproximando-se mais do conceito de *tradings* gerais.

¹⁰ Principal acionista da *trading*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O número de produtos exportados não é, entretanto, por si só, um bom indicador da diversificação das exportações das *tradings*. Uma empresa pode exportar 100 produtos e, mesmo assim, dois ou três produtos serem responsáveis pela quase totalidade das exportações. Assim, convém conhecer a participação dos principais produtos nas exportações das empresas.

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

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

Em nenhuma empresa o principal produto representou menos de 10% do total exportado como mostra a tabela 7.

Se considerarmos apenas os dois principais produtos, em conjunto, veremos que, em apenas 7% das empresas, a soma de suas participações foi igual ou inferior a 40% do valor total exportado; mais ainda, em metade das empresas, esta soma esteve entre 81 e 100% das exportações.

Tabela 7
Participação dos principais produtos
nas exportações das *tradings*
1977

Percentagem do valor exportado pela <i>trading</i>	Participação dos principais produtos de exportação								
	Principal produto			Dois principais produtos			Três principais produtos		
	N.º de empresas	(%)	% AC	N.º de empresas	(%)	% AC	N.º de empresas	(%)	% AC
Até 20%	3	7,2	7,2	—	—	—	—	—	—
21 a 40%	7	16,2	23,4	3	7,2	7,2	2	4,6	4,6
41 a 60%	14	32,5	55,9	9	20,9	28,1	5	11,6	16,2
61 a 80%	8	18,6	74,5	10	23,2	51,3	8	18,6	35,8
81 a 100%	11	25,5	100,0	21	48,1	100,0	28	65,1	100,0
Total ¹	43	100,0	100,0	43	100,0	100,0	43	100,0	100,0

Fonte: Cacex.

Elaboração: Coppead.

¹ Excluídas as cinco empresas paralisadas.

Agregando-se os três principais produtos, vemos que em apenas 4% das *tradings* eles representaram, em conjunto, 40% ou menos das exportações. Para dois terços das empresas, a participação dos três principais produtos equivaleu a um percentual que vai de 81 a 100% de suas exportações.

Esses dados evidenciam uma excessiva concentração das exportações das *tradings* em uma pauta muito reduzida de produtos, distando bastante, portanto, do modelo inspirador das *tradings* japonesas.

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

Vale, contudo, analisar se a atual concentração das exportações é igual, maior ou menor do que nos anos anteriores. A tabela 8 fornece dados a respeito.

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

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

Tomaremos agora o principal produto de exportação das *tradings* brasileiras — o café — e analisaremos seu peso nas operações dessas empresas.

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

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

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

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

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

a) quase a metade das exportações das *tradings* foi constituída de café, produto com demanda segura no mercado internacional;

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

c) no campo dos manufaturados, grande número de *tradings* exporta quase que exclusivamente para as empresas do grupo a que estão ligadas e que anteriormente operavam através de seus próprios departamentos de exportação;

Tabela 8
Evolução da participação do principal produto
nas exportações das *tradings*
1975-77

Percentagem do valor exportado pela <i>trading</i>	Participação do principal produto de exportação								
	1977			1976			1975		
	N.º	(%)	% AC	N.º	(%)	% AC	N.º	(%)	% AC
Até 20%	3	7,2	7,2	2	5,8	5,8	2	8	8
21 a 40%	7	16,2	23,4	7	20,5	26,3	—	—	8
41 a 60%	14	32,5	56,9	7	20,5	46,8	8	32	40
61 a 80%	8	18,6	75,5	4	11,7	58,5	5	20	60
81 a 100%	11	26,5	100,0	14	41,1	100,0	10	40	100
Total	43 ¹	100,0	100,0	34 ²	100,0	100,0	25 ²	100	100

Fonte: Cacex.

Elaboração: Coppead.

¹ Exclui as empresas paralisadas.

² Exclui as empresas paralisadas e as que não operaram em 1976 ou 1975.

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

2.6 Diversificação das exportações: mercados

Outra dimensão a ser considerada na avaliação do desempenho das *tradings* é a diversificação de mercados de exportação. De uma elevada concentração das exportações em um pequeno número de mercados, o Brasil passou, nos últimos anos, a uma maior diversificação, reduzindo sua dependência do mercado norte-americano e ampliando suas operações com outros mercados. Nesse contexto, como atuam as *tradings*?

Os resultados indicam boa diversificação, já que 57% das empresas exportam para mais de dez mercados e 31% para mais de 20 mercados. Entre as empresas que exportam para mais de 20 mercados estão as cinco maiores, e outras oito médias, como seria de esperar, pois deve haver uma relação entre o tamanho e a capacidade de uma empresa em negociar com número maior de mercados.

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

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

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

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

Pode-se concluir, portanto, que as *tradings* ainda estão distante da diversificação de mercados de exportação. Ao investigar a situação nos últimos anos, verifica-se que não houve mudança substancial entre 1976 e 1977.

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

Apesar dos comentários feitos até aqui, na avaliação de até onde chegaram as *tradings* no caminho da diversificação, há um fator positivo que merece ênfase: a grande variedade de mercados, particularmente os não-tradicionais, a que se estão dirigindo, o que é bastante distinto do que fazem as empresas brasileiras fabricantes de manufaturados.¹¹ Foi pedido às *tradings* que indicassem os três principais mercados de exportação em que atuavam, obtendo-se a frequência em cada caso. Chama a atenção a grande variedade de países — 56 — que se en-

¹¹ Pesquisas anteriores realizadas pela Coppead junto às empresas fabricantes e exportadoras de manufaturados revelaram que a maioria delas exporta para países subdesenvolvidos, especialmente da América Latina.

contram entre os três principais mercados. As maiores frequências foram referente aos seguintes países: EUA, Alemanha Ocidental, Holanda, Bélgica, Nigéria, Reino Unido, França. Além disso, o leque de países é maior nas exportações de manufaturados do que nas de básicos e semimanufaturados. A presença de novos mercados da África, como Nigéria, Gana, Costa do Marfim, Madagascar; dos mercados árabes como Bangladesh, Irã, Iraque, Arábia Saudita, Argélia; de zonas de comércio e entrepostos como Malta, Singapura, Hong Kong; de países do Leste Europeu como a Iugoslávia, a Polónia, a Romênia, a URSS, ao lado dos mercados tradicionais (EUA e países da Europa Ocidental) evidencia um aspecto promissor nos resultados apresentados até hoje pelas *tradings*.

3. Conclusões

Propusemo-nos, neste trabalho, a avaliar o desempenho das *trading companies* brasileiras, do ponto de vista de resultados. Chegamos a alguns pontos importantes:

— As *tradings* brasileiras apresentaram, até 1978, uma participação bem pouco expressiva nas exportações brasileiras, estando bem distantes do modelo japonês.

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

— As exportações das *tradings* estão desigualmente divididas entre as 49 empresas existentes à época da pesquisa. Há uma elevada concentração em cinco empresas, que respondem por quase 80% do total exportado.

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

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

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

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

Estes fatos não nos permitem rejeitar a hipótese de que as exportações realizadas pelas *tradings* constituem-se em um simples deslocamento de negócios já existentes, e que seriam realizados mesmo sem a sua existência.

Tabela 9
Participação dos principais mercados
nas exportações das *tradings*
1977

Percentagem do valor exportado pela <i>trading</i>	Participação dos principais mercados de exportação								
	Principal mercado			Dois principais mercados			Três principais mercados		
	N.º de empresas	(%)	% AC	N.º de empresas	(%)	% AC	N.º de empresas	(%)	% AC
Até 20%	3	7	7	—	—	—	—	—	—
21 a 40%	13	31	38	5	12	12	1	2	2
41 a 60%	10	24	62	8	20	32	7	17	19
61 a 80%	7	17	79	15	36	67	14	33	52
81 a 100%	9	21	100	14	33	100	20	48	100
Total ¹	42	100	100	42	100	100	42	100	100

Fonte: Cacex.

Elaboração: Coppead.

¹ Exclui as cinco empresas paralisadas e outra sobre a qual não foram obtidas informações.

Summary

The recent experience of establishing trading companies in Brazil was inspired by the Japanese model, and has been viewed with criticism and hopes.

While in Japan these companies derived from a slow historical evolution, the seeds of which go back to the seventeenth century, in the countries of centralized economy the type was created in the present century, based upon an economic concept where production and marketing are seen individually. In such economies, State trading enterprises prevail in the field of foreign trade.

The objective of this study is to assess the performance of such companies, from the standpoint of the results achieved since they were established and up to 1978. The authoress was concerned not in making an appraisal of accounting and financial results, but in examining the contribution said enterprises have brought to Brazilian foreign trade, against the objectives determining their establishment.

Bibliografia

Associação Brasileira de Empresas Comerciais Exportadoras. *Comercialização externa*. Documento apresentado ao IV Encontro Nacional de Exportadores (Enaex). Rio de Janeiro, 1978.

Coutinho, Gaspar Souza; Fleury, P. F. & Schmidt, A. A estratégia de *marketing* e a experiência de exportação das empresas brasileiras de manufaturados — uma pesquisa de campo. *Revista de Administração*, São Paulo, Universidade de São Paulo, 14(2):55-71, abr./jun. 1979.

Klingenberg, Martin F. et alii. *Trade with China*. American Management Association, 1972.

McMillan, C. & Paulden, S. *Export agents — a complete guide to their selection and control*. Essex, Gower Press, 1974.

Minchinton, W. E. et alii. *The growth of english overseas trade in the seventeenth and eighteenth centuries*. London, Methuen, 1969.

Schmidt, Angela. Gerência de exportação no Brasil: um estudo exploratório. *Revista de Administração*, São Paulo, Universidade de São Paulo, 13(2):40-55, abr./jun. 1978.

Yoshino, M. Y. *The Japanese marketing system: adaptations and innovations*. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1971.

Trading companies: uma fórmula japonesa com um papel ainda a cumprir. *Bolsa*, (353):22-8, 11 set. 1978.

As *tradings* ainda não cumpriram seu papel. *Exame*, (158):55-6, 23 ago. 1978.