



C

OMO APROVEITAR OPORTUNIDADES COMO OPERADOR ECONÔMICO AUTORIZADO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Recebido: 22/11/2017

Aprovado: 25/04/2018

¹Celso Alves Pereira II

²Tiago Facchin

³Walter Thomaz da Silva Junior

⁴Ramon Barenco Aceti Herdy de Almeida

RESUMO

Este trabalho apresenta a elaboração de um planejamento estratégico para o aproveitamento de oportunidade trazida pelo Programa Brasileiro do Operador Econômico Autorizado (OEA), gerenciado pela Receita Federal, que possibilita a redução de custos operacionais para empresas que atuam no comércio exterior brasileiro, por meio da adequação de seus processos internos aos padrões internacionais de *compliance* nas operações aduaneiras. Para que possam se habilitar ao programa muitas empresas que operam no comércio exterior necessitam de assessoria especializada, dadas as peculiaridades para adequação a esse processo. Isso representa uma oportunidade para as consultorias oferecerem o serviço de apoio para as empresas se beneficiarem desse programa. Para tanto, a consultoria PORTORIUM preparou-se para aproveitar essa oportunidade, cujo processo e ações estão apresentados neste relato, iniciando com a caracterização da oportunidade, o contexto em termos de mercado, em seguida o seu diagnóstico, finalizando com o plano de ações para o seu aproveitamento aonde o desafio deste trabalho foi tratar com o ineditismo e as variáveis do processo de implantação do OEA no Brasil.

Palavras-chave: Operador econômico autorizado. Comércio exterior. Planejamento estratégico.

¹ Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: capereira@capereiraconsultoria.com.br
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4905-2325>

² Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: tiago.facchin@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7419-4985>

³ Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: thomaz@portorium.net ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4014-3463>

⁴ Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM, São Paulo, (Brasil). E-mail: Ramon.barenco@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4622-905X>

HOW TO TAKE ADVANTAGE OF OPPORTUNITIES AS AN AUTHORIZED FEDERAL REVENUE SERVICE OPERATOR

ABSTRACT

This paper presents a strategic plan of an opportunity offered by the Brazilian Authorized Economic Operator Program (AEO), managed by the Federal Revenue Service, which allows the reduction of operational costs for companies operating in Brazilian foreign trade, through the adaptation of Procedures to international compliance standards in customs operations.

In order to qualify for the program, many companies that operate in foreign trade will need specialized consulting, due to adaptation costs to this process. This paper presents an opportunity for business consulting to offer services support for companies to benefit from this program. PORTORIUM was prepared to take advantage of this opportunity, whose process and actions are presented in this report, which is structured starting with the characterization of the opportunity, the context in terms of market, then its diagnosis, finalizing with the action plans for its use where the challenge of this work was to deal with the novelty and variables of the process of AEO implementation in Brazil.

Keywords: Authorized economic operator. Foreign trade. Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

Com o recente lançamento pela Aduana brasileira de um novo programa de facilitação de comércio exterior, as empresas interessadas poderão se credenciar como Operadores Econômicos Autorizados – OEA - e se beneficiar de uma redução de prazos nas liberações aduaneiras, com reflexos nos seus custos operacionais e de transação (Silva, 2013). Para o aproveitamento desta nova oportunidade de prestação de serviço, busca-se adequar a PORTORIUM Consultoria Internacional, empresa de consultoria em comércio internacional, para se credenciar no Programa do Operador Econômico Autorizado Brasileiro para atender aos seus clientes atuais e potenciais.

Situação – Oportunidade

Com a adesão do Brasil ao programa da *World Customs Organization – WCO, SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Trade*, surgiu à oportunidade para as empresas brasileiras intervenientes do Comércio Exterior reduzirem seus custos nas operações de passagem de fronteira e atingir uma certificação internacional de boas práticas em relação aos riscos de segurança na cadeia logística internacional. Para tanto, as empresas precisarão estar adequadas às exigências do Programa OEA.

Antecedentes

Antes do início da implantação do OEA em 2013, o Brasil contava com um programa de facilitação aduaneira, conhecido como Linha Azul. Porém este programa limitava o número de intervenientes credenciáveis além de acarretar altos custos na implantação de interfaces tecnológicas entre o credenciado e a Aduana.

O Quadro 1 faz um comparativo entre o programa Linha Azul (extinto) e o OEA (em fase final de implantação).

Quadro 1 - Linha Azul versus OEA

Programa de facilitação	Linha Azul	OEA
Atividades credenciáveis	Industrial	Todas as atividades econômicas (Indústria, comércio, serviços, entre outros)
Intervenientes	Importador	Importador e Exportador Transportador Agente de cargas Depositário de mercadoria sob controle aduaneiro Operador portuário e aeroportuário Despachante aduaneiro
Abrangência	Nacional	Mundial
Reconhecimento internacional	Não	Sim
Software especial de comunicação	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Comparando-se os dois programas e levando-se em conta somente os aspectos abordados no Quadro 1, verificam-se os pontos nos quais o Programa OEA se apresenta como uma solução mais abrangente e menos custosa de implementação para as empresas interessadas. No que tange, especificamente, à abrangência ao número de entes credenciáveis (potenciais clientes) nota-se um aumento significativo de oportunidades.

Ressalta-se ainda, os dois aspectos principais que levaram a PORTORIUM a não oferecer o serviço de credenciamento da Linha Azul:

- a) O reduzido número de potenciais clientes;
- b) Os altos custos para desenvolvimento do software de comunicação entre credenciada e a Aduana. Este software foi desenvolvido por poucas empresas de consultoria e foi ofertado como peça fundamental para êxito no credenciamento dos interessados em obter a certificação Linha Azul.

Para a PORTORIUM, a substituição do extinto programa Linha Azul pelo OEA trouxe uma nova oportunidade, para que a empresa pudesse buscar se inserir neste mercado de credenciamento de empresas em programas de facilitação de comércio internacional, via implantação de programas de segurança e/ou conformidade aduaneira.

O novo programa, não exige o desenvolvimento de sistemas dispendiosos, mas somente a implantação de um processo baseado no controle e conhecimento profundo dos processos aduaneiros exigidos pela Receita Federal do Brasil, foco e especialidade atuais da empresa.

Solução Adotada

Para fazer frente ao desafio de aproveitar a oportunidade, a PORTORIUM elaborou um plano de ações para atuar em duas frentes:

- a) Estruturação da sua forma de atuar: com o estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias, aquisição e desenvolvimento de ferramentas tecnológicas, estabelecimento de uma paleta de serviços dedicados e a implantação de um manual de procedimentos e;
- b) Ações de marketing: como a divulgação por meio de ferramentas do tipo *Google Adwords*, pesquisas de mercado, estabelecimento de parceiros de vendas e apresentações de palestras e seminários (Kotler, 2000).

Também foi determinado um calendário de reuniões para estabelecer uma rotina PDCA (do inglês, *PLAN - DO - CHECK - ACT*) tanto para o atendimento às demandas dos clientes, como para o planejamento de ações futuras.

Objetivo do Trabalho

O trabalho teve em vista detalhar os caminhos, as opções, recursos, responsáveis de maneira objetiva para a oferta eficaz de consultoria empresarial para auxiliar os intervenientes interessados em obter a certificação internacional do OEA para o exercício de suas atividades aduaneiras e com isto obter uma redução de custos de operação e de transação nas operações de *cross-border*, bem como reconhecimento de parceiros confiáveis na cadeia de suprimentos internacional.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A Empresa, o Negócio e o Mercado

A PORTORIUM é uma empresa nacional de pequeno porte que iniciou seus negócios no ano de 2004, na área de comércio exterior, prestando serviços de assessoria e consultoria à importação de grandes equipamentos para obras públicas ou para implantação/ampliação de plantas industriais.

A empresa busca agora diversificar suas ofertas de serviços agregando a assessoria e consultoria para auxiliar os interessados em obter a Certificação OEA. Conta com a expertise

de seu pessoal próprio e no estabelecimento de parcerias estratégicas com outros profissionais especialistas em suas áreas de atuação, cujo conhecimento convirja para as necessidades do programa.

Os programas de segurança e de conformidade aduaneira têm sido utilizados por várias aduanas do mundo, como forma de selecionar as empresas confiáveis e permitir-lhes trânsito facilitado, nas operações de passagem de fronteira. Dentre os programas existentes, o principal e de maior abrangência é o capitaneado pela Organização Mundial das Aduanas, o já mencionado OEA

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE - a implantação do modelo OEA gera aproximadamente 10% de redução nos custos operacionais de *cross-border*, além de agregar maior segurança a cadeia de suprimentos internacional contra ameaças do terrorismo, narcotráfico e outras atividades ilegais.

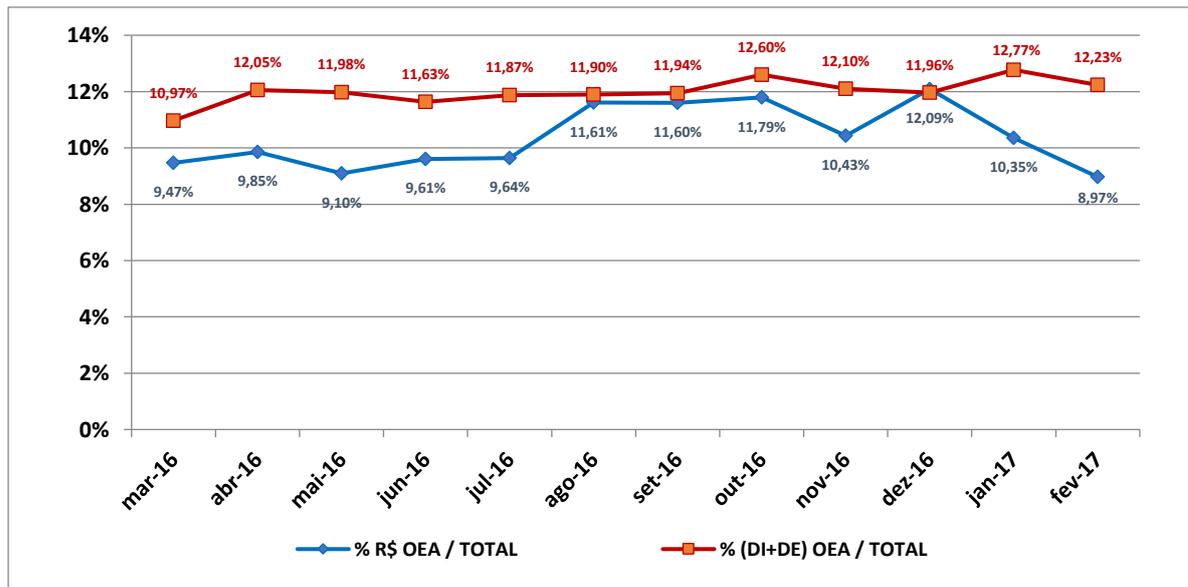
A facilitação do comércio é vista como um conceito de controle que reduz os custos adicionais para os intervenientes legítimos. No âmbito das negociações da OMC, a facilitação do comércio fornece uma iniciativa relativamente não contenciosa e eficiente na área não tarifária.

A OCDE calcula que cada economia de 1% nos custos de transação relacionados com o comércio internacional gera uma redução de US\$ 43 bilhões (Confederação Nacional da Indústria, 2016). Os investimentos específicos em projetos de facilitação do comércio internacional aumentaram de US\$ 101 milhões em 2000 para US\$ 391 milhões em 2006 (Confederação Nacional da Indústria, 2016). Uma característica relevante em muitos programas de facilitação do comércio inclui a modernização aduaneira.

O Brasil começou a implantar o modelo OEA em 2013 e em janeiro de 2017 contava com um total não superior a 16% de declarações de importação/exportação movimentadas por intervenientes credenciados. A meta da Receita Federal do Brasil é de que este percentual atinja 50% das operações até 2019 (Brasil, 2014).

Para que as empresas de comércio exterior possam se credenciar no programa é necessário que implantem planos de segurança da cadeia logística e/ou conformidade aduaneira e tributária.

Figura 1 – Representatividade dos OEA no fluxo total de comércio exterior



Fonte: Brasil (2014).

Contexto Histórico

Dentro do mercado geral de prestação de serviços ao comércio exterior a PORTORIUM trabalha com um *know-how* específico no gerenciamento de operações de importação de grandes equipamentos. Posiciona-se entre as empresas de despachos aduaneiros, que apresentam um serviço mais simples e operacional, e os escritórios de direito aduaneiro, cujo foco são os contenciosos tributários aduaneiros.

Fundada no ano de 2004, baseou-se na expertise de um de seus sócios na área de despachos aduaneiros, concentrada na importação de máquinas e equipamentos para obras de grande porte na construção civil, como construção de metropolitanos, usinas hidroelétricas, mon trilhos e etc.

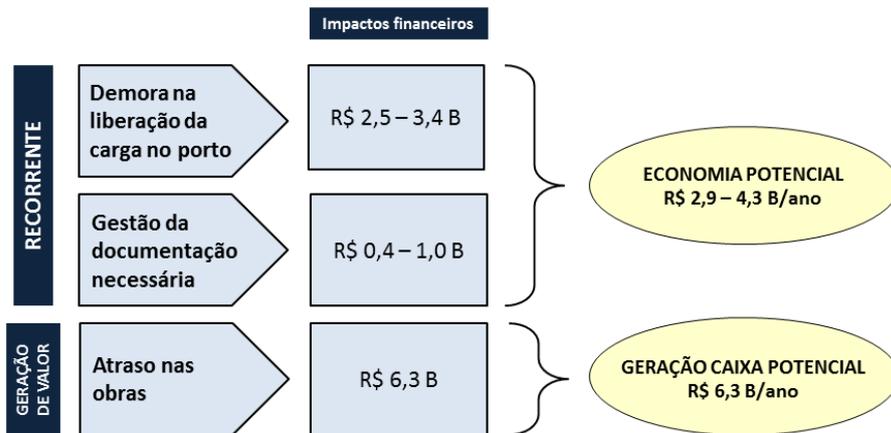
3 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

Com o lançamento do Programa OEA Brasileiro, surgiu à possibilidade para as empresas intervenientes em comércio exterior mitigarem seus custos e riscos aduaneiros e de segurança e ainda obter celeridade no trato de suas cargas pela Aduana. Diante deste fato, a PORTORIUM acredita que seus clientes, (empresas importadoras ou exportadoras no Brasil), procurarão reduzir os seus custos operacionais e de transação no comércio exterior.

Para uma melhor contextualização da oportunidade, estão apresentadas nos parágrafos a seguir, as deficiências dos prazos no comércio exterior brasileiro e os custos a eles inerentes.

O atual modelo burocrático das operações aduaneiras gera um custo adicional para as empresas importadoras e exportadoras, estimado de 2,9 a 4,3 bilhões de reais, conforme estudo da Confederação Nacional da Indústria (Confederação Nacional da Indústria, 2016). Isso traz um forte impacto nos custos finais do processo de comércio exterior mundial, com grande impacto negativo nas operações do nosso país. Conforme mostram as Figuras 2 e 3, cerca de 14,2% e 13% são os custos adicionais, respectivamente, nos processos de importação e exportação devido a atrasos aduaneiros no Brasil.

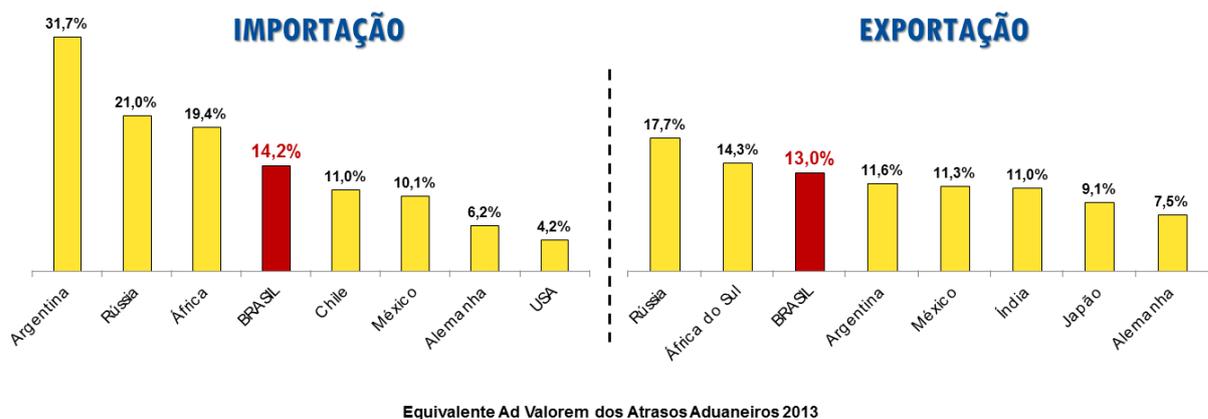
Figura 2 – Impacto financeiro da burocracia no setor portuário



Fonte: Confederação Nacional da Indústria (2016).

Para mitigar este problema e também aumentar a segurança da movimentação das cargas pelas aduanas, o processo de certificação OEA mostra-se eficaz e pode ser considerada uma clara oportunidade para as empresas nacionais e internacionais que possuem dispendiosos processos logísticos.

Figura 3 – Custos de Importação e Exportação para atrasos aduaneiros



Fonte: Confederação Nacional da Indústria (2016).

4 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

O mercado para implantação do OEA no Brasil, somente levando em conta as empresas importadoras e exportadoras, é estimado em aproximadamente 500 empresas. Considerando que é meta da Receita Federal do Brasil que 50% das Declarações de Importação e Exportação sejam processadas por OEA até 2019 e que atualmente, temos implantado o programa em aproximadamente 50 empresas, chega-se ao resultado do potencial mercado de 450 empresas importadoras e exportadoras (Brasil, 2014).

Quando visualizamos o total dos intervenientes que podem ser credenciados o total de potenciais clientes poderá aumentar significativamente. O Quadro 2 indica esse potencial.

Quadro 2 – Clientes potenciais

Interveniente em operações de Comércio Exterior	Número aproximado
Transportador	71.227
Agente de cargas	344
Depositário de mercadoria sob controle aduaneiro	35
Operador Portuário ou aeroportuário	Operador Portuário 70 - Aeroportuário 37
Despachante aduaneiro	10.083

Fonte: Brasil (2016, 2018a, 2018b).

Apesar da notória necessidade das empresas importadoras e exportadoras brasileiras em reduzir seus processos aduaneiros (burocráticos e dispendiosos), buscou-se no mercado conhecer a opinião de clientes atuais e potenciais para diagnosticar e entender quais os principais problemas enfrentados e identificar possíveis oportunidades de negócios e/ou serviços que a mesma pode desenvolver para atendê-los.

O método de pesquisa utilizado foi o *survey*, para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, utilizando-se um questionário padrão (Pinsonneault & Kraemer, 1993). Também foram aplicados os conceitos de Fink (1995a, 1995b) sobre o método de pesquisa *survey*, suas utilidades e quando o mesmo deve ser empregado, assim como os aspectos principais relacionados com este método: como produzir descrições quantitativas de uma determinada população e fazer uso de um instrumento predefinido.

Após o tratamento das informações obtidas nos levantamentos, com um total de 13 empresas de comércio exterior, representantes do setor importador e do setor de agenciamento

de cargas, foi possível elaborar o diagrama lógico disposto no Quadro 3, com o resumo dos resultados obtidos.

Quadro 3 - Diagrama lógico

Achados	Conclusões	Hipóteses
<ul style="list-style-type: none"> Baixa previsibilidade no processo de desembaraço aduaneiro Atrasos e custos elevados de armazenagem e <i>demurrage</i> Acúmulo de passivo tributário Quebra na cadeia de suprimentos 	<p>Maiores custos de transação, devido à necessidade de manutenção de altos estoques, custos adicionais de importação, interrupção da produção e provisionamento maior de recursos para fazer frente a eventuais passivos tributários.</p>	<p>Para as empresas brasileiras inseridas na cadeia de suprimentos internacional reside um alto grau de incertezas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Ausência de certificação necessária para venda de serviços Serviços sem um padrão de qualidade mundial Satisfação baixa dos clientes 	<p>A ausência de certificação mundial que ateste a qualidade dos serviços pode prejudicar e até mesmo inviabilizar as vendas de fretes.</p>	<p>Os agentes de cargas não dispõem de qualificação que os distingue dos concorrentes que se encontram dispersos.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Concorrentes

Devido à especificidade do serviço, atualmente poucas empresas se dedicam a assessorar na certificação do programa OEA, pois a maioria foi constituída inicialmente para assessorar os importadores no credenciamento do Programa Linha Azul. Com a extinção desse programa, a concorrência também é iniciante na certificação OEA. Contudo, muitos deles trazem como vantagem o fato de terem no portfólio a possibilidade de indicar alguns clientes que eram inicialmente credenciados no Linha Azul e que fizeram a migração automática para o novo programa.

Esses concorrentes estão divididos em dois grupos:

- Empresas de pequeno porte de consultoria específicas e dedicadas a área de certificação Linha Azul, com as seguintes vantagens comparativas:
 - Conhecimento prévio dos mecanismos de certificação em programas de facilitação aduaneira;
 - Estrutura dedicada exclusivamente a estas atividades.
- Empresas internacionais de grande porte de consultoria, com as seguintes vantagens:
 - Apresentação de uma estrutura mundial;
 - Contratos globais de consultoria.

O quadro 4 ilustra essa distribuição.

Quadro 4 – Grupos de Concorrentes

Grupo 1
Auditoria Aduaneira Limitada - Omar Rached
Daniel Gobbi Costa Consultoria – Daniel Gobbi
ICI – Instituto de Comercio Internacional – Alexandre Lira de Oliveira
HLL Advogados Associados – Helena Athanase
LF Consultoria em TI Ltda. – Luis Antonio Ferraro Martins
M2V Consultoria Internacional – Patrick Alexandre Souza
Rama Administração e Consultoria de Negócios – Marcos Rama
Russo Consultoria em Segurança Aduaneira – Antonio Russo Filho
Grupo 2 (<i>Big Four</i>)
PricewaterhouseCoopers (PwC)
Ernst & Young (EY)
Deloitte
KPMG

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Serviços a serem ofertados

Das análises realizadas, pode-se identificar ao menos quatro produtos, que poderiam ser comercializados isoladamente ou em conjunto:

a) Treinamento:

O programa OEA exige de seus credenciados e candidatos ao credenciamento o estabelecimento de um programa de treinamento nas rotinas de segurança e de conformidade.

Os assuntos abordados nestes treinamentos deverão ser:

- Segurança da cadeia logística internacional;
- Classificação fiscal de mercadorias;
- Acordo de Valoração aduaneira;
- *Transfer Price*;
- Operações de comércio exterior com intermediação;
- Certificação de origem;
- Operações cambiais;
- Benefícios fiscais.

b) Consultoria e Assessoria:

Trata-se da atividade central na implantação de um programa OEA. Nessa atividade deverá ser avaliada a inerente aderência do interveniente ao programa e a proposição de adequações necessárias à habilitação. Este deverá ser o serviço de maior valor agregado a ser vendido a um interveniente candidato ao credenciamento do programa OEA.

c) **Validação (Auditoria)**

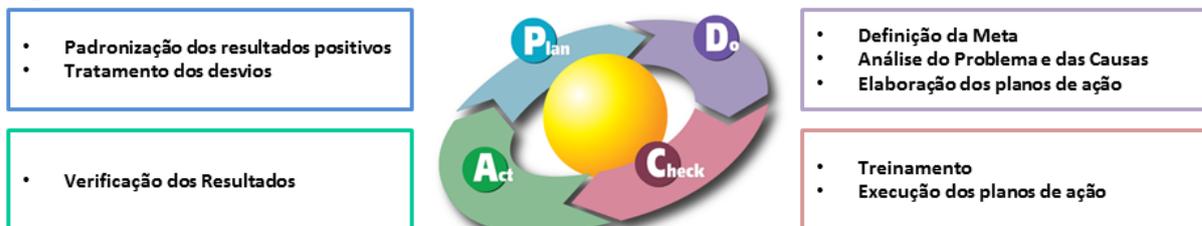
Para algumas categorias de serviço (exemplo OEA Nível 2 e OEA Pleno) é necessária a apresentação de um mapa de riscos auditado por uma empresa que contemple as áreas abordadas. De acordo com o art. 5º da Instrução Normativa Receita Federal do Brasil nº 1598/2015, o Programa Brasileiro de OEA possibilita a certificação dos intervenientes nas seguintes modalidades:

- OEA-Segurança (OEA-S), com base em critérios de segurança aplicados à cadeia logística no fluxo das operações de comércio exterior;
- OEA-Conformidade (OEA-C), com base em critérios de cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras, e que apresenta níveis diferenciados quanto aos critérios exigidos e aos benefícios concedidos;
- OEA-C Nível 1 e OEA-C Nível 2; e

d) Manutenção

Após a certificação, as empresas clientes precisarão demonstrar a implantação de um processo de PDCA. Como estrutura atual de recursos humanos voltadas ao comércio exterior não é enfatizada na grande maioria das empresas, será necessária a participação de consultores externos para auxiliar na montagem e monitoramento deste procedimento. A Figura 4 ilustra esses processos.

Figura 4 – Processo PDCA



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

5 PLANO DE AÇÕES

Identificada e caracterizada a oportunidade de prestação de serviço; e as ameaças dos concorrentes, seguiu-se ao levantamento dos pontos fortes e fracos da PORTORIUM (Porter, 1989, 1999, 2004) visando à obtenção de vantagem competitiva nesse negócio.

a) Pontos fortes da PORTORIUM:

A PORTORIUM conta um grupo de profissionais terceirizados com elevada base curricular e experiência em consultoria. Esses profissionais, em sua maioria, também são

professores, especialistas em treinamento, bem como podem identificar oportunidades de novos negócios, analisando os problemas e as oportunidades encontradas nas empresas pleiteantes da certificação.

Por possuir uma estrutura mais enxuta, a empresa pode ser mais agressiva na sua política de preços, ao menos, até conseguir formar uma carteira de clientes que sustente as vendas futuras.

A empresa tem uma tradição no setor de consultoria de comércio internacional e dispõe de vários cases de sucesso, mesmo que não relacionados especificamente a Certificação do Programa OEA.

b) Pontos fracos:

Há ainda deficiências a serem superadas, tais como:

- Conta ainda com poucos clientes em processo de certificação OEA;
- Processos internos e externos ainda não consolidados quanto à gestão de projetos. Não dispõe ainda de um *framework* de implantação de projetos de *compliance* nas empresas;
- Não dispõe de ferramenta tecnológica para auxílio nas tarefas de implantação do programa OEA nas empresas;
- As alianças estratégicas com seus parceiros especialistas são ainda informais.

c) Possíveis alianças estratégicas:

Estão sendo avaliadas possíveis alianças estratégicas com os concorrentes a fim de fornecer de maneira complementar treinamento e/ou auditoria às empresas nas quais estes concorrentes estejam atuando. Com isso, a PORTORIUM poderá atuar como contratada de seus concorrentes.

A empresa já estabeleceu uma aliança estratégica com a empresa Rama Consultoria, para acelerar a sua curva de aprendizado, bem como adquiriu uma ferramenta tecnológica de auxílio na implantação do programa OEA. Essa ferramenta cumpre a função de um manual de implantação e um repositório de documentos a serem validados como evidências pelos consultores da PORTORIUM, de maneira remota.

d) Recursos necessários:

Com o objetivo de evidenciar possíveis lacunas, foi realizada uma análise da capacidade e disponibilidade de recursos, processos e procedimentos internos que a empresa PORTORIM necessita para adequar-se ao aproveitamento da oportunidade, conforme resumo apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Recursos necessários

Recursos Humanos	Temos pessoas qualificadas para conduzir o projeto?	Sim, temos dois auditores da PORTORIUM e quatro auditores parceiros.
Recursos Financeiros	Quais serão os recursos necessários para a implantação do projeto?	Serão necessários aporte de R\$ 80 mil (aquisição de sistema, propaganda e treinamento de auditores na gestão de riscos).
Site / Sistema	Temos algum sistema que atenda às necessidades do projeto?	Não. Está em desenvolvimento um sistema customizado para auxiliar no suporte no projeto e processo de certificação.
Manual de Procedimentos	Temos um manual de procedimentos, baseado na norma?	Não. Está em elaboração um manual para a certificação com base nas notas explicativas do OEA e no mapa de risco.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Desenvolvimento do Plano de Ação

Utilizando-se a metodologia 5W2H foi elaborado o plano de ação para implementação das ações prioritárias, assim como mapear os investimentos e custos para realização das necessidades. Essa ferramenta consiste em uma forma simples de planejar as ações operacionais, formatando um plano com a resposta às seguintes questões: O que (*What*), Por quê (*Why*), Onde (*Where*), Quando (*When*), Quem (*Who*), Como (*How*), Quanto custa (*How much*).

Como resultados, foram realizadas ações pontuais de marketing e divulgações, buscando evidenciar as novas oportunidades de serviços. Ao analisar o plano de prospecção de clientes as evidências mostravam que a empresa tinha uma postura passiva frente ao mercado, onde seus clientes principais “surgiam” através de indicações e estavam ligados à especificidade do serviço que era prestado pela PORTORIUM, basicamente no segmento de grandes obras de infraestrutura. Neste caso, através dos dados disponíveis no sitio da Receita Federal do Brasil, foi realizada uma análise e mapeamento de clientes alvos, de acordo com o volume financeiro das transações de comércio exterior que as empresas movimentam. Com isto, foram elaboradas ações de contato. Ficou estabelecida uma metodologia de trabalho para o procedimento da certificação através da padronização de processos e desenvolvimento de uma ferramenta tecnológica, visando redução de prazos, recursos financeiros, materiais e humanos.

Quadro 6 – Plano de Ação da PORTORIUM

Nome da Organização: Portorium Consultoria Internacional						
Responsável Plano Ação: Walter Thomaz			Elaboração do Plano de Ação: 05/06/2017			
PLANO DE AÇÃO						
PORQUE FAZER (WHY)						
META: Abertura de 9 clientes até Dezembro 2017 com faturamento de R\$ 200.000,00						
What	How	Why	Who	Where	When	How much
O que fazer	Como fazer	Por que	Quem faz	Onde	Quando	Quanto
1) Plano de Marketing (Sites, Mídias, Publicações, Blog, E-mail, Redes Sociais)	Cadastro de Mídias, controle e atualização (Sites, Portal, E-mail)	Adequação ao perfil dos clientes que necessitam de informações sobre o processo de certificação	Marketing	Home Office	05/06/17	R\$ 2.000 CAPEX
	Resultados Consolidados - Relatório de mídia cadastrada além de indicadores para avaliar o desempenho das mídias	Controle do canal de acesso dos clientes	Marketing	Home Office	30/06/17	R\$ 300 OPEX
	Cadastramento de palavras no Google - ADWORDS	Priorizar o buscador para manter o site da PORTORIUM na primeira página da Web	Marketing	Home Office	30/06/17	R\$ 800 OPEX
	Seminários Aduaneiras Palestras (OAB / Universidades / Associações / Sindicatos)	Divulgação ao público alvo sobre certificação OEA e serviços oferecidos pela PORTORIUM	Professores e profissionais da própria Portorium	Aduaneiras OAB Universidades Associações Sindicatos	30/06/17	Parceria
2) Prospecção de Clientes (Cadastro de Perfil e Políticas, Controle de Negociações, Indicadores Consolidados, Relatórios)	Listar através do sítio da RFB os potenciais clientes	Ter uma lista de contato dos potenciais clientes	Sistemas	Portorium	05/06/17	Custo Empresa
	Entrar em contato com os potenciais clientes	Agendar uma reunião de apresentação do portfólio de serviços	Sistemas	Portorium	05/06/17	Custo Empresa
	Cadastrar os contatos e resultado das reuniões no sistema ERP	Manter base de clientes e futuras possibilidades de negócios	Sistemas	Portorium	05/06/17	Custo Empresa
3) Plano de Vendas (Visão da Empresa)	Montar um portfólio dos produtos	Para estimular a venda casada de serviços	Diretoria	Portorium	05/06/17	Custo Empresa
	Traçar META mensal de vendas R\$ 50 mil / mês	Entrar no mercado de certificação OEA mantendo a estrutura atual de recursos humanos	Professores e profissionais da própria Portorium	Portorium	05/07/17	Custo Empresa
	Controle e Relatório Consolidado dos Clientes - Gerar os principais indicadores para entender as situações de vendas.	Administrar e controlar o processo junto aos clientes	Professores e profissionais da própria Portorium	Portorium	05/07/17	Custo Empresa

	Analisar aspectos Gerais e Específicos: Clientes e Produtos					
4) Sistema Eletrônico de apoio a Certificação	Adquirir o <i>know-how</i> através da aquisição de um sistema de uma empresa parceira	Acelerar a curva de aprendizado e estabelecer uma aliança estratégica com uma empresa concorrente	Empresa	Portorium	01/06/17	R\$ 45.000 CAPEX
	Transformar o sistema em um Portal Web	Facilitar o trânsito de informações e reduzir os custos de transação com deslocamentos, horas/trabalho, etc.	Sistemas	Home Office	05/06/17	R\$ 2.000 CAPEX
	Analisar as informações para Certificação OEA e criar um repositório de documentos (evidências) das empresas clientes	Estruturar o trabalho e criar um histórico eletrônico para garantir o cumprimento do <i>check list</i> com as informações para OEA	Sistemas	Home Office	05/06/17	Custo Empresa
5) Plano de Trabalho (Processos)	Desenvolver metodologia de trabalho através da criação dos processos de certificação OEA	Padronizar o processo de certificação visando redução do tempo	Diretoria	Portorium	01/08/17	Custo Empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O desafio deste trabalho foi tratar com o ineditismo do processo de implantação do OEA no Brasil. O programa traz uma mudança de paradigma na relação Receita Federal do Brasil, mais especificamente desta com os atuantes no Comércio Exterior (importador, exportador, operador portuário e aeroportuário, despachante aduaneiro, transportador e agente de cargas). Busca estabelecer uma relação inédita de parceria. Mas, por si só, esta nova visão traz um grande desafio na mudança cultural daqueles que pleiteiam a certificação.

A importância do programa se reflete em vários estudos que comprovam os elevados custos das operações de *cross-border* (passagem de fronteiras na importação e exportação) no Brasil. Fruto de uma infraestrutura ultrapassada, acima do limite de utilização, com um arcabouço jurídico que privilegia a retenção das cargas e uma estrutura sindical forte que visa a manutenção de privilégios socioeconômicos.

No que tange a empresa de consultoria, objeto deste trabalho, mapeou-se a oportunidade de oferecer um novo serviço, com isto identificou-se a necessidade de adotar novos modelos de gestão, ampliação dos seus recursos humanos, bem como realizar alianças estratégicas, nem sempre comuns no setor e de fácil entendimento entre os prestadores de serviço.

O estudo apresenta o desenvolvimento de um plano estratégico, indicando o mercado alvo, as vantagens e desvantagens competitivas da PORTORIUM. Por fim, traz um plano de ações que envolve atividades de marketing, prospecção de clientes, plano de vendas, sistema eletrônico de apoio à certificação e plano de trabalho (processos).

Entre as contribuições pretendidas, está a elaboração de um plano estratégico para aproveitamento de oportunidade sobre a legislação federal que visa reduzir as dificuldades e os custos das operações do Comércio Exterior brasileiro. Outra contribuição é apresentar um processo completo de planejamento em que se procura garantir um mínimo de consistência para ser bem-sucedido.

Os autores chamam a atenção para o fato de que desde o seu início, o trabalho envolveu grande parte dos colaboradores, clientes e outros interessados, permitindo-se chegar ao final com o envolvimento e a motivação de todos pelos resultados a serem obtidos com o novo serviço oferecido. Portanto, não trata de algo proposto e que se encontra em andamento.

Recomenda-se às empresas interessadas na exploração de uma oportunidade de prestação de serviço de natureza semelhante, que dediquem um bom tempo na identificação da oportunidade, buscando criar valor para os clientes, identificando a oferta de valor com maior possibilidade de sucesso, para então proceder a estruturação adequada quanto à recursos e capacidades necessárias para obter os resultados desejados.

REFERÊNCIAS

Brasil. (2014). Você conhece o OEA? *Receita Federal*. Recuperado em 19 junho, 2018, de <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/oea/noticias/2015/voce-conhece-o-oea>

Brasil. (2016). Portos secos. *Receita Federal*. Recuperado em 19 junho, 2018, de <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/recinto-alfandegados/portos-secos>

Brasil. (2018a). Aeroportos – terminais de cargas. *Receita Federal*. Recuperado em 19 junho, 2018, de <https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/recinto-alfandegados/aeroportos-terminais-de-cargas-1>

Brasil. (2018b). Portos (marítimos, fluviais e lacustres). *Receita Federal*. Recuperado em 19 junho, 2018, de <https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/recinto-alfandegados/portos-maritimos-e-fluviais>

Confederação Nacional da Indústria. (2016). As barreiras da burocracia: o setor portuário. Brasília, DF: CNI, 2016. Recuperado em 19 junho, 2018, de <http://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2016/9/barreiras-da-burocracia-setor-portuario/>

Fink, A. (1995a). *The survey handbook* (Vol. 1, 1a ed.). (The Survey Kit). Thousand Oaks: Sage.

Fink, A. (1995b). *How to design surveys* (Vol. 5, 1a ed.). (The Survey Kit). Thousand Oaks: Sage.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10a ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1993). Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 75-105.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Silva, A. A., & Brito, E. P. Z. (2013). Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(1), 176-201.