

## FACILITANDO A LOGÍSTICA TRANSFRONTEIRIÇA PARA AS OPERAÇÕES DE COMÉRCIO INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE COMÉRCIO INTRAFIRMA

Felipe Souza Dias<sup>1\*</sup> , Luciana Marques Vieira<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – São Paulo (SP), Brasil.

### DETALHES DO ARTIGO

#### Histórico do artigo:

Recebido em 14 de agosto de 2022

Aceito em 10 de maio de 2023

Disponível online em 17 de julho de 2023

#### Sistema de revisão “Double blind review”

#### Editora-chefe:

Fernanda Cahen

#### Palavras-chave:

Comércio intrafirma

Logística transfronteiriça

Plano tático

Comércio internacional

Facilitação do comércio

### RESUMO

**Objetivo:** Propor um modelo de plano tático para a facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais.

**Método:** Pesquisa qualitativa com abordagem dedutiva e estudo de caso único, tendo como unidade de análise o comércio intrafirma da Nestlé S.A., entre as subsidiárias brasileira e argentina.

**Principais Resultados:** Os resultados encontrados demonstram que os fatores da logística transfronteiriça, como acordos comerciais, parcerias público-privadas, logística física transfronteiriça, comércio entre subsidiárias, agências governamentais, custos relativos à facilitação do comércio e colaboração e melhorias podem influenciar a facilitação do comércio intrafirma. Com base nesses fatores foi possível identificar e confirmar opções táticas agrupadas sob os processos de “governança”, “performance”, “gestão de riscos” e “colaboração e melhoria contínua”, para um modelo proposto de plano tático para a facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais.

**Relevância / Originalidade:** O “comércio intrafirma” participa de forma relevante do comércio internacional. Em 2014, as afiliadas estrangeiras representaram cerca de 10% do produto interno bruto (PIB) mundial, caracterizando as empresas por uma cadeia global de valor, em que a capacidade de gerenciar operações logísticas transfronteiriças tornou-se uma necessidade para manter uma vantagem competitiva.

**Contribuições Teóricas / Metodológicas:** É um dos primeiros trabalhos que apresenta uma lista de determinantes do planejamento tático em uma estrutura integrada para o comércio intrafirma. Esta pesquisa visou ampliar a literatura sobre a facilitação do comércio intrafirma por meio da logística transfronteiriça.

### INTRODUÇÃO

O ambiente fronteiriço e a facilitação do comércio internacional são componentes que impactam a *performance* financeira das empresas, influenciando

diretamente os custos de fornecimento e de oferta de produtos para o mercado global (Grainger, 2014).

Melhorias nas métricas de facilitação do comércio promovem o crescimento do comércio internacional de um país por meio de políticas que beneficiam o

\*Autor correspondente: [felipe.souzadias@hotmail.com](mailto:felipe.souzadias@hotmail.com)

<https://doi.org/10.18568/internext.v18i3.725>

ambiente de negócios para o abastecimento global e impulsionam cadeias de suprimentos e logística transfronteiriça mais eficientes e eficazes, resultando em reduções significativas de custos (Mann, 2012). Nesse contexto, destacamos a importância do “comércio intrafirma” para o comércio internacional, tendo em vista que, em 2014, as afiliadas estrangeiras representaram cerca de 10% do produto interno bruto (PIB) mundial, ou seja, US\$ 7,7 trilhões de valor adicionado criados por elas nos países de origem (OECD, 2019, p. 10).

O comércio intrafirma compreende a compra ou venda de produtos entre subsidiárias em países diferentes, em uma mesma rede de multinacionais, permitindo que transacionem seus insumos e produtos a custos mais baixos, potencializando a redução dos custos relativos à distância e conferindo-lhes vantagem da flexibilidade multinacional ao integrar o processo produtivo em escala global (Feinberg & Gupta, 2009; Lee & Makhija, 2009; Ylönen & Teivainen, 2018).

O comércio intrafirma, além de exportar e importar, traz novos *insights*, baseados na heterogeneidade da empresa e no *status* comercial, sobre a vantagem da produtividade e flexibilidade multinacionais, em que empresas envolvidas em mais dimensões do comércio superam suas contrapartes menos engajadas globalmente em termos de tamanho, salários médios, intensidade de capital e produtividade (Haller, 2012).

As empresas realizam operações complexas de logística transfronteiriça, que abrange operações como transporte de mercadorias, conformidade regulamentar, liberação de fronteira e pagamentos, porém seu desempenho depende de operações consistentes e eficientes nas fronteiras dos países (Arvis, Mustra, Ojala, Shepherd & Saslavsky, 2012). Em colaboração com agências públicas, a facilitação de melhorias na logística transfronteiriça impacta diretamente o desempenho e os custos dos procedimentos comerciais e aduaneiros (Davis & Friske, 2013). Segundo Omar, Sramek, Myers e Mentzer (2012), a capacidade de gerenciar operações de logística transfronteiriça tornou-se uma necessidade para manter a vantagem competitiva em um ambiente dinâmico.

Esse cenário reflete-se também na empresa foco deste trabalho, no qual se examina o “comércio intrafirma” das subsidiárias brasileira e argentina da Nestlé S.A., maior multinacional de alimentos do mundo.

Presente em 186 países, a Nestlé S.A. reportou o faturamento de CHF 87.1 bilhões em vendas totais para 2021, e a zona das Américas é responsável por 45% das vendas (Nestlé S.A., 2021; Roger, 2022). A subsidiária brasileira é a quinta maior do grupo (Nestlé S.A., 2020) e tem a subsidiária argentina como uma de suas principais parceiras para o comércio intrafirma. Destaca-se o fato de se tratar de comércio internacional de alimentos, com consequente complexidade requerida para a logística transfronteiriça. Ambos os países fazem parte do Mercado Comum do Sul (Mercosul), assinado em 1991 com os objetivos de criar uma zona de livre comércio, eliminar barreiras alfandegárias e promover a união aduaneira.

A logística transfronteiriça, sob a perspectiva do comércio intrafirma, pode estimular parcerias público-privadas (PPP), a qualidade nas operações, a redução de custos relativos à facilitação do comércio e a criação de uma janela única para o comércio (Arvis et al., 2012). A falta de harmonização das regras entre países fronteiriços, que não foram implementadas no Mercosul, reduzem a competitividade das empresas e dos países do bloco. Desse problema emerge a questão de pesquisa: quais fatores, na logística transfronteiriça, podem impulsionar e/ou desestimular a facilitação do comércio intrafirma? Nesse sentido, e buscando atender ao objetivo geral do trabalho, buscou-se propor, com base nos fatores na logística transfronteiriça, um modelo de plano tático para as empresas multinacionais que suporte tanto o plano estratégico quanto o operacional, mas que, principalmente, promova a facilitação do comércio intrafirma entre subsidiárias e acarrete vantagem competitiva, mitigando possíveis riscos e impactos nessa operação.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

Dada sua importância para o comércio internacional, o comércio intrafirma apresenta-se como uma das principais estratégias para que uma multinacional alcance vantagem competitiva.

Segundo Bombarda e Marcassa (2020), está relacionado principalmente com as transferências de capacidades em um grupo multinacional, prevalecendo simetria e livre entrada, em que cada filial estrangeira importa o insumo, tangível ou intangível, específico da matriz ou entre afiliadas. Acerca da

estratégia adotada por empresas multinacionais, o comércio intrafirma também pode ser caracterizado sob o aspecto de benefícios gerados por meio de “preço de transferência” e localização geográfica (Kato & Okoshi, 2019).

Por outro lado, levando em consideração a influência dos acordos comerciais, os estudos de Lakatos e Ohnsorge (2017) afirmam que o comércio intrafirma consiste em transações transfronteiriças entre firmas ligadas por um grau de controle e propriedade e demonstram como a proximidade geográfica favorece essas transações.

Já Pereira e Dathein (2016) consideram que o comércio intrafirma reflete como as empresas estrangeiras organizam suas estratégias corporativas, especialmente comerciais e produtivas, para colocar seus produtos em diferentes mercados. E essa participação de manufaturados nas exportações totais, classificadas como intensidade tecnológica, representam importante indicador da inserção internacional das estruturas produtivas de diferentes economias, principalmente aquelas com alto grau de desnacionalização.

O comércio intrafirma também é de interesse da concorrência e das autoridades fiscais, no que diz respeito à avaliação aduaneira e preços de transferência. A liberalização do comércio causa impacto positivo no aumento do comércio intrafirma, significando custos comerciais mais baixos, redução nos custos enfrentados pelas empresas na comercialização de bens ou serviços, incluindo tarifas e várias barreiras não tarifárias, bem como custos de transporte e comunicação (Miroudot & Lanz, 2011).

Buscando entender a estratégia do comércio intrafirma como vantagem competitiva para uma multinacional, é importante considerar que as subsidiárias multinacionais estão expostas a diversas fontes de incertezas resultantes do ambiente externo e macroeconômico (Song, 2015). Da mesma forma, as subsidiárias multinacionais respondem com flexibilidade às diferentes mudanças nos valores de moedas (sejam de valorização, sejam de desvalorização) entre os países, utilizando as mesmas redes, melhorando o desempenho por meio de compras ou vendas com o comércio intrafirma. Os estudos de Chung, Lee, Beamish e Isobe (2010) destacam que subsidiárias isoladas não têm opções alternativas de troca, enquanto subsidiárias vinculadas a outras subsidiárias por meio

de transações comerciais intrafirma podem manter a flexibilidade operacional usando os recursos de subsidiárias espalhadas pelos países.

Por fim, a relação da logística transfronteiriça para o comércio intrafirma passa pela consideração da configuração e da coordenação ideais para as operações entre subsidiárias espalhadas por diferentes países. A integração das informações logísticas e a confiança entre subsidiárias afiliadas demonstram fornecer mecanismos transacionais e relacionais importantes para melhorar o desempenho de custos, economia dos custos relativos à facilitação do comércio e serviços das operações logísticas (Wei, Wong & Lai, 2012). Também promovem o desenvolvimento de objetivos comuns e orientação de relacionamento de longo prazo para a coordenação das atividades logísticas de forma colaborativa e estabelecem confiança intraorganizacional.

Para o comércio intrafirma, as interações com os órgãos governamentais na logística transfronteiriça por meio das atividades de controle, fiscalização e liberação influenciam diretamente a *performance* dessa operação. A capacidade de um porto em desembarcar suas mercadorias pode apresentar diferentes tempos de processamento, alguns mais previsíveis e outros mais imprecisos (Cheon, Lee & Wang, 2017). Conforme Rezende e Reis (2021), as agências governamentais têm papel fundamental para o comércio exterior. O nível de desenvolvimento tecnológico dos órgãos governamentais, compartilhamento de informações, harmonização e integração entre órgãos exigirá diferentes formas de atuação das subsidiárias envolvidas, o que pode impulsionar ou desestimular a facilitação do comércio intrafirma.

Os fatores na logística transfronteiriça, como acordos comerciais, PPP, custos relativos à facilitação do comércio, colaboração e melhorias são considerados pontos importantes para as empresas, em seu plano tático, para a facilitação do comércio intrafirma. Os acordos comerciais influenciam diretamente o comércio internacional e promovem a facilitação da logística transfronteiriça. Os *Preferential Trade Agreements* (PTAs), quando estabelecidos por acordos profundos, aumentam os fluxos de comércio (Dür, Baccini & Elsig, 2014). Os países pertencentes ao PTA praticam tarifas mais baixas, o que reduz o custo relacionado ao comércio intrafirma. Os *Regional Trade Agreements* (RTAs) têm um efeito muito mais forte para o comér-

cio quando equipados com dispositivos de facilitação do comércio, enquanto RTAs sem disposições de facilitação de comércio não criam, mas desviam o comércio (Park, I., & Park, S., 2018).

As PPP são cruciais para aumentar a eficácia e a eficiência na cadeia de abastecimento. Um exemplo é o impacto identificado do investimento na certificação *Authorised Economic Operator* (AEO) sobre o desempenho por meio da facilitação do comércio e de PPP para aumentar a *performance* na cadeia de suprimentos (Park, H., & Park, Y., 2018). A facilitação do comércio e a demanda por reformas têm suas origens, principalmente, nas frustrações experimentadas pelo setor privado. Assim, o intercâmbio regular público-privado pode fornecer consenso sobre as prioridades de reforma (Grainger, 2014).

É importante entender os fatores que impactam a logística transfronteiriça do comércio internacional e atuar para reduzir ou eliminar os custos relativos à facilitação do comércio (Grainger & Morini, 2019; OECD, 2015). A *performance* na operação de logística transfronteiriça pode ser afetada por ocorrências de atrasos, esperas e estadias (Fazi & Roodbergen, 2018). Diversos custos podem ser encontrados nas operações de comércio internacional, mas especialmente os custos de alfândega e fronteiras oferecem oportunidades para melhor gerenciá-los e reduzi-los, auxiliando na vantagem competitiva de uma cadeia de suprimentos global (Grainger, Huiden, Rukanova & Tan, 2018).

No comércio intrafirma, o nível de colaboração entre subsidiárias irá determinar sua *performance* e sua capacidade de solução de problemas. Conforme os estudos de Kembro, Selviaridis e Näslund (2014), as empresas podem se beneficiar do compartilhamento de informações como uma vantagem competitiva ao estruturarem seu compartilhamento e governança sob os aspectos da transação e do relacionamento comercial, bem como a integração de processos nas atividades de logística e cadeia de suprimentos (Mellat-Parast & Spillan, 2014).

Com a globalização, a competição não é mais entre empresas individuais, mas entre cadeias de suprimentos. Por isso, o planejamento das cadeias de suprimentos globais pode ser considerado mais eficaz do que o planejamento de operações de uma empresa individual no intuito de garantir vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional

(Okongwu, Lauras, François & Deschamps, 2016). Em qualquer configuração de negócios, o planejamento é feito em três níveis, de acordo com o horizonte de tempo: o nível estratégico para longo prazo, o nível tático para médio prazo e o nível operacional para curto prazo (Auberger & Ramsauer, 2020).

Conforme Okongwu et al. (2016), a relevância de se aprofundar nos estudos sobre o planejamento tático deve-se aos seguintes motivos:

- A importância do planejamento e da otimização no nível tático foi reconhecida como uma vantagem competitiva para empresas;
- Lidando com horizonte de médio alcance, o nível tático forma uma ponte entre os níveis estratégico e operacional;
- As decisões táticas dizem respeito a questões que envolvem a definição das regras mais ou menos genéricas para orientar as operações diárias, e essas regras tendem a satisfazer os objetivos estratégicos respeitando as capacidades da cadeia de suprimentos;
- O nível tático lida com a medição do desempenho em relação às metas a serem cumpridas para alcançar os resultados especificados no nível estratégico.

A seguir, apresenta-se a Tabela 1, que resume os principais tópicos abordados.

## 2. METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa consistiu em propor, com base nos fatores na logística transfronteiriça, um modelo de plano tático para a facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais. Optou-se por realizar o estudo de caso em um única empresa focal, porém considerando duas de suas subsidiárias. Trata-se, dessa forma, de um estudo de caso único que tem a vantagem de permitir maior aprofundamento e maior riqueza na coleta de dados (Cauchick-Miguel, 2018). Um estudo de caso único pode ser justificado pela relevância da empresa (maior multinacional produtora alimentos) e pelo uso de múltiplas fontes de dados para analisar um fenômeno contemporâneo em que os limites entre fenômeno e contexto não são evidentes (Stake, 2000; Yin, 2015). A unidade de análise selecionada foi o comércio intrafirma das subsidiárias brasileira e argentina da empresa multinacional focal, a Nestlé S.A.

**Tabela 1.** Resumo e relação dos conceitos, literatura, fatores para a facilitação do comércio intrafirma e pergunta de pesquisa.

| Conceito/<br>construto<br>sobre o qual<br>se escreve      | Principais tópicos<br>abordados  | Autores que<br>abordaram o tema  | Fatores, na logística transfronteiriça, que podem impulsionar e/ou<br>desestimular a facilitação do comércio intrafirma<br>(segundo autores)   |   | Relação com a<br>questão de<br>pesquisa e<br>objetivos   |
|---|--|--|--|---|--|
|   |  |  | Impulsionam  | Desestimulam  |  |
| Comércio<br>internacional<br>e facilitação<br>do comércio | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do comércio internacional para as empresas;</li> <li>- Ambiente fronteiriço e questões alfandegárias;</li> <li>- Influência da logística transfronteiriça para facilitação do comércio;</li> <li>- Facilitação do comércio – eficiência no desempenho logístico e transparência;</li> <li>- Influência das características de infraestrutura, renda e governança do país para o comércio internacional</li> </ul>   | <p>OECD (2019);<br/>Grainger (2014);<br/>Davis e Friske (2013);<br/>Omar et al. (2012);<br/>Mann (2012).</p>   | -  | -   | <p>Importância do comércio internacional para as empresas e o papel da facilitação para o comércio intrafirma.</p> |
| Definição<br>de comércio<br>intrafirma                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação do comércio intrafirma para o comércio internacional;</li> <li>- O comércio intrafirma entre subsidiárias, em uma mesma rede de multinacionais;</li> <li>- Papel do comércio intrafirma no desempenho nas operações de logística transfronteiriça e na redução de custos;</li> <li>- Transferências de capacidades dentro de um grupo multinacional;</li> <li>- Benefícios gerados com o preço de transferência;</li> <li>- Vantagem competitiva e desafios no comércio intrafirma</li> </ul> | <p>Bombarda e Marcassa (2020);<br/>Kato e Okoshi (2019);<br/>Ylönen e Teivainen (2018);<br/>Lakatos e Ohnsorge (2017);<br/>Pereira e Datheine (2016);<br/>Song (2015);<br/>Haller (2012);<br/>Wei et al. (2012);<br/>Miroudot e Lanz (2011);<br/>Chung et al. (2010);<br/>Feinberg e Gupta (2009);<br/>Lee e Makhija (2009).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A integração global entre subsidiárias por meio do fluxo de insumos e produtos estabelece custos mais baixos;</li> <li>- Promoção de transferências de capacidades em um grupo multinacional, prevalecendo simetria e livre entrada.</li> <li>- Benefícios por meio de preço de transferência e localização geográfica;</li> <li>- Inserção internacional das estruturas produtivas (intensidade tecnológica) e comerciais de diferentes economias;</li> <li>- Subsidiárias multinacionais respondem com flexibilidade e desempenho na compra/venda a mudanças de valores de moedas entre países;</li> <li>- A integração das informações logísticas e a confiança entre subsidiárias fornecem mecanismos transacionais e relacionais que melhoram o desempenho de custos relativos ao comércio e logística.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Superficialidade dos aspectos táticos para o comércio intrafirma;</li> <li>- O sigilo corporativo protege as transações intrafirma;</li> <li>- As subsidiárias multinacionais estão expostas a incertezas devidas ao ambiente externo e macroeconômico.</li> </ul> | <p>Entendimento do conceito de comércio intrafirma em relação à literatura.</p>                                    |

Continua...

**Tabela 1.** Continuação.

| Conceito/ construído sobre o qual se escreve | Principais tópicos abordados   | Autores que abordaram o tema   | Fatores, na logística transfronteiriça, que podem impulsionar e/ou desestimular a facilitação do comércio intrafirma (segundo autores)  |   | Relação com a questão de pesquisa e objetivos  |
|--|--|--|---|---|--|
|  |  |  | Impulsionam   | Desestimulam  |  |
| Fatores na logística transfronteiriça        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho das atividades transfronteiriças e eficiência das fronteiras;</li> <li>- Sistema de gestão coordenado de fronteiras;</li> <li>- Interações dos órgãos governamentais na logística transfronteiriça;</li> <li>- Estadias (custos).</li> </ul> | <p>Rezende e Reis (2021);</p> <p>Fazi e Roodbergen (2018);</p> <p>Cheon et al. (2017);</p> <p>Arvis et al. (2012).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade e previsibilidade nos tempos, de um porto, para desembaraque de mercadorias;</li> <li>- Adoção do Time Release Study (TRS) como metodologia para o desempenho das atividades transfronteiriças;</li> <li>- Nível de desenvolvimento tecnológico dos órgãos governamentais;</li> <li>- Adoção de padrões internacionais em ambientes alfandegários;</li> <li>- Rede logística eficiente (multimodal).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A eficiência depende dos serviços governamentais e da infraestrutura logística para o comércio internacional;</li> <li>- Custos de estadias devidos a atrasos, inspeções ou alterações no processo de logística transfronteiriça (inclui <i>demurrage e detention</i>).</li> </ul> | <p>Entendimento do conceito de logística transfronteiriça em relação à literatura e sua importância para a facilitação do comércio intrafirma.</p> |
| Acordos comerciais                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influência dos acordos para reduzir custos do comércio, promover harmonização de padrões e suprir lacunas de governança;</li> <li>- Barreiras comerciais;</li> <li>- Ambiente de livre comércio.</li> </ul>   | <p>I. Park e S. Park (2018);</p> <p>Dür et al. (2014).</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando estabelecidos por acordos profundos, aumentam os fluxos de comércio;</li> <li>- Ajudam a reduzir o custo relacionado ao comércio intrafirma;</li> <li>- Promovem a harmonização de padrões além das fronteiras nacionais e suprem as lacunas de governança.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreiras comerciais tradicionais e políticas nacionais díspares;</li> <li>- Acordos comerciais sem disposições de facilitação de comércio.</li> </ul>   | <p>Fator na logística transfronteiriça para a facilitação do comércio intrafirma.</p>  |
| Parcerias público-privadas (PPP)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação da PPP para aumentar a eficácia e eficiência na cadeia de abastecimento;</li> <li>- Impacto da PPP para a facilitação do comércio.</li> </ul>   | <p>H. Park e Y. Park (2018);</p> <p>Grainger (2014).</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O intercâmbio regular público-privado pode fornecer consenso sobre as prioridades de reforma;</li> <li>- Certificação Authorised Economic Operator (AEO).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A demanda por reformas, que tem suas origens nas frustrações experimentadas pelo setor privado;</li> <li>- O simples estabelecimento de PPP não garante que todos os benefícios da facilitação do comércio venham a ser alcançados.</li> </ul>                                     | <p>Fator da logística transfronteiriça para a facilitação do comércio intrafirma.</p>  |

Continua...

**Tabela 1.** Continuação

| Conceito/ construído sobre o qual se escreve | Principais tópicos abordados  | Autores que abordaram o tema  | Fatores, na logística transfronteiriça, que podem impulsionar e/ou desestimular a facilitação do comércio intrafirma (segundo autores)  |  | Relação com a questão de pesquisa e objetivos   |
|--|---|---|---|--|---|
|  |   |   | Impulsionam   | Desestimulam   |   |
| Custos relativos à facilitação do comércio   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação de custos relativos à facilitação do comércio;</li> <li>- Importância do gerenciamento dos custos.</li> </ul>  | <p>Grainger e Morini (2019);</p> <p>Grainger et al. (2018);</p> <p>OECD (2015).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificação e harmonização das regras e procedimentos aplicáveis;</li> <li>- Modernização dos sistemas de conformidade comercial;</li> <li>- Práticas administrativas;</li> <li>- Mecanismos e ferramentas institucionais.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos “indiretos” para procedimentos comerciais e alfandegários, como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Custos em cascata (custos que se seguem ou resultam de atrasos);</li> <li>. Perda de competitividade;</li> <li>. Custos psicológicos (equipe e chefia);</li> <li>. Custos de oportunidade (econômico, infraestrutura e pessoas);</li> <li>. Custos de início (quando os procedimentos são alterados ou novos procedimentos são introduzidos).</li> </ul> </li> </ul> | Fator da logística transfronteiriça para a facilitação do comércio intrafirma.                  |
| Colaboração e melhorias                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartilhamento de informação, governança e alinhamento relacional;</li> <li>- Maturidade, nível de conhecimento e capacidade de realizar melhorias.</li> </ul>                           | <p>Kembro et al. (2014);</p> <p>Mellat-Parast e Spillan (2014).</p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartilhamento de informações e governança estruturadas sob o aspecto da transação e do relacionamento comercial;</li> <li>- Integração de processos nas atividades da logística transfronteiriça;</li> <li>- Extensão da colaboração para parceiros externos, como agentes governamentais, transportadoras e outros.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de maturidade das subsidiárias no comércio intrafirma irá determinar seu nível de conhecimento e capacidade de realizar melhorias.</li> </ul>   | Fator na logística transfronteiriça para a facilitação do comércio intrafirma.                  |
| Planejamento tático                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Configuração e planejamento de negócios;</li> <li>- Planejamento estratégico, tático e operacional – conceito e definições;</li> <li>- Conceito e papel do planejamento tático.</li> </ul> | <p>Auberger e Ramsauer (2020);</p> <p>Okongwu et al. (2016).</p>                    | -   | -  | Entendimento do conceito de planejamento tático em relação à literatura, importância e funções. |

A empresa focal foi escolhida para responder à questão de pesquisa por meio de um estudo de caso, por estar associada às seguintes condições:

- trata-se da maior empresa de alimentos do mundo, referência no setor, com presença na distribuição de seus produtos em todas as zonas e operações em mais de 180 países;
- sua atividade industrial e operação de comércio intrafirma assemelham-se às praticadas por outras empresas do setor, o que sugere a comparação de ações para o comércio intrafirma;
- um dos pilares estratégicos da empresa focal é a presença global de seus produtos, aí inseridas suas operações de comércio intrafirma;
- junto com a empresa focal, em suas subsidiárias brasileira e argentina, participaram deste trabalho os profissionais da Receita Federal do Brasil, por meio da Alfândega da RFB em Uruguaiana, no Rio Grande do Sul, da concessionária administradora do segundo maior porto seco rodoviário do Brasil, em Uruguaiana, pela empresa Multilog Sul Uruguaiana Ltda., e os respectivos despachantes aduaneiros que apoiam ambas as subsidiárias por meio das empresas Indaiá Logística Internacional Ltda. (Brasil) e OAPCE Multitrans S.A. (Argentina).

Esses são elementos que diferenciam a empresa focal (Nestlé S.A.) das demais e tornam este estudo de caso distintivo para o entendimento do problema como um todo.

A Tabela 2 resume as principais ações para a condução da pesquisa, bem como as proposições metodológicas selecionadas.

Foram usadas duas técnicas de coleta de dados primários. Entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa e *stakeholders* externos e grupo de foco com operadores das duas subsidiárias. As escolhas de cada método foram realizadas:

- em razão do conhecimento específico de cada entrevistado;
- com observação da dinâmica e percepções das equipes brasileiras e argentinas sobre o fenômeno estudado.

O roteiro da entrevista qualitativa semiestruturada, composto de 16 perguntas e utilizado nesta pesquisa, foi adaptado da referência *Interview Protocol*, dos autores Davis e Friske (2013), em função da similaridade com esta investigação. Além disso, trata-se de um dos poucos estudos que evidenciam a relação da empresa privada com agências públicas para

**Tabela 2.** Proposições metodológicas para a condução da pesquisa.

| Proposições metodológicas  |   |   |
|----------------------------|---|---|
| Método de pesquisa         | Qualitativo   | Creswell (2010)   |
| Abordagem                  | Dedutiva  | -   |
| Estratégia de pesquisa     | Estudo de caso único  | Cauchick-Miguel (2018)<br>Yin (2015)<br>Stake (2000)                        |
| Tipo de estudo de caso     | Descritivo  | Forza (2002)  |
| Unidade de análise         | Comércio intrafirma da Nestlé S.A. entre as subsidiárias brasileira e argentina                           | -   |
| Técnica de coleta de dados | Dados primários: entrevista qualitativa semiestruturada   | Yin (2016)<br>Stake (2011)  |
|                            | Dados primários: grupo focal  | Sekaran e Bougie (2016)<br>Yin (2015)<br>Krueger (1998a)<br>Krueger (1998b) |
|                            | Dados secundários: indicadores operacionais do comércio intrafirma entre Nestlé Brasil e Nestlé Argentina | Sistematização dos dados.   |



a qualidade da logística transfronteiriça, consistindo em um estudo de caso na fronteira EUA/Canadá. O roteiro do grupo focal foi adaptado do roteiro da entrevista qualitativa semiestruturada utilizado, com o objetivo de garantir a inter-relação durante a análise de dados e a discussão. Ambos os roteiros foram previamente testados para verificar sua adequação e validação (Forza, 2002).

Foram considerados como dados secundários os indicadores operacionais não confidenciais e autorizados pela empresa Nestlé S.A. sobre o comércio intrafirma entre as respectivas subsidiárias.

Os dados primários e secundários permitiram ao pesquisador investigar em profundidade os fatores na logística transfronteiriça que podem estabelecer opções táticas (valores), num plano tático, para a facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais.

Em consonância com o objetivo principal, participaram na pesquisa profissionais da área de comércio internacional e, principalmente, que estivessem envolvidos na logística transfronteiriça e no comércio intrafirma. Eles foram agrupados em três níveis de análise, a saber: institucional, gestão e operacional.

A entrevista qualitativa semiestruturada contou com 11 entrevistados, sendo:

- cinco entrevistados do nível institucional, escolhidos por serem responsáveis diretos na operação entre Brasil e Argentina, entre eles um delegado da alfândega da RFB em Uruguaiana/RS, dois gestores da concessionária administradora do porto seco rodoviário de Uruguaiana/RS e gestores representantes dos respectivos despachantes aduaneiros que apoiam ambas as subsidiárias da empresa focal;
- seis entrevistados do nível gestão, escolhidos por serem responsáveis diretos na operação de comércio intrafirma entre ambas as subsidiárias, entre eles três gestores representantes da Nestlé Brasil e dois gestores da Nestlé Argentina.

O grupo focal contou com cinco participantes do nível operacional, a saber, todos os especialistas responsáveis pela operação do comércio intrafirma de ambas as subsidiárias, sendo dois da Nestlé Brasil e três da Nestlé Argentina.

Os profissionais possuem graduação acadêmica superior e, em sua maioria, contam com mais de dez anos na empresa atual e de experiência em *supply*

*chain*. Todas as entrevistas foram realizadas entre 6 de outubro e 15 de novembro de 2021, utilizando-se a ferramenta Zoom, com duração média de uma hora e dez minutos para as entrevistas qualitativas semiestruturadas e, aproximadamente, uma hora e trinta minutos para o grupo focal, realizado em 15 de outubro de 2021.

A análise de dados foi executada por meio dos métodos de análise de conteúdo, utilizando-se como referência Krippendorff (2004), de análise de saturação, tendo como referência Saunders et al. (2018), e de triangulação (Stake, 2011; Zappellini & Feuerschütte, 2015). De posse das transcrições das entrevistas e do grupo focal, foi utilizado o método de análise de conteúdo, pelo qual se procurou identificar similaridades, padrões e principais diferenças agrupados nos três níveis de análise e codificados de acordo com os fatores da logística transfronteiriça relacionados à literatura. A saturação foi alcançada à medida que foram encontrados os mesmos comentários repetidas vezes, entendendo-se que empiricamente a saturação de dados foi atingida. Por último, foi considerado o método de triangulação para, com base nos achados dos três níveis de análise e também das contribuições da literatura prévia, identificar e confirmar os determinantes e as respectivas abordagens para a elaboração do plano tático para a facilitação do comércio intrafirma.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta a discussão dos resultados desta pesquisa com relação aos fatores na logística transfronteiriça determinantes para a composição das opções táticas, num plano tático, para a facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais. Para atingir o objetivo geral da pesquisa, é apresentada uma proposta de modelo de plano tático para a facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais com base nas análises dos dados da cadeia da empresa focal. Esses resultados estão codificados de acordo com os fatores da logística transfronteiriça relacionados à literatura e às opiniões dos entrevistados, subdivididos em:

- acordos comerciais;
- PPP;
- logística física transfronteiriça;
- comércio entre subsidiárias;
- agências governamentais;

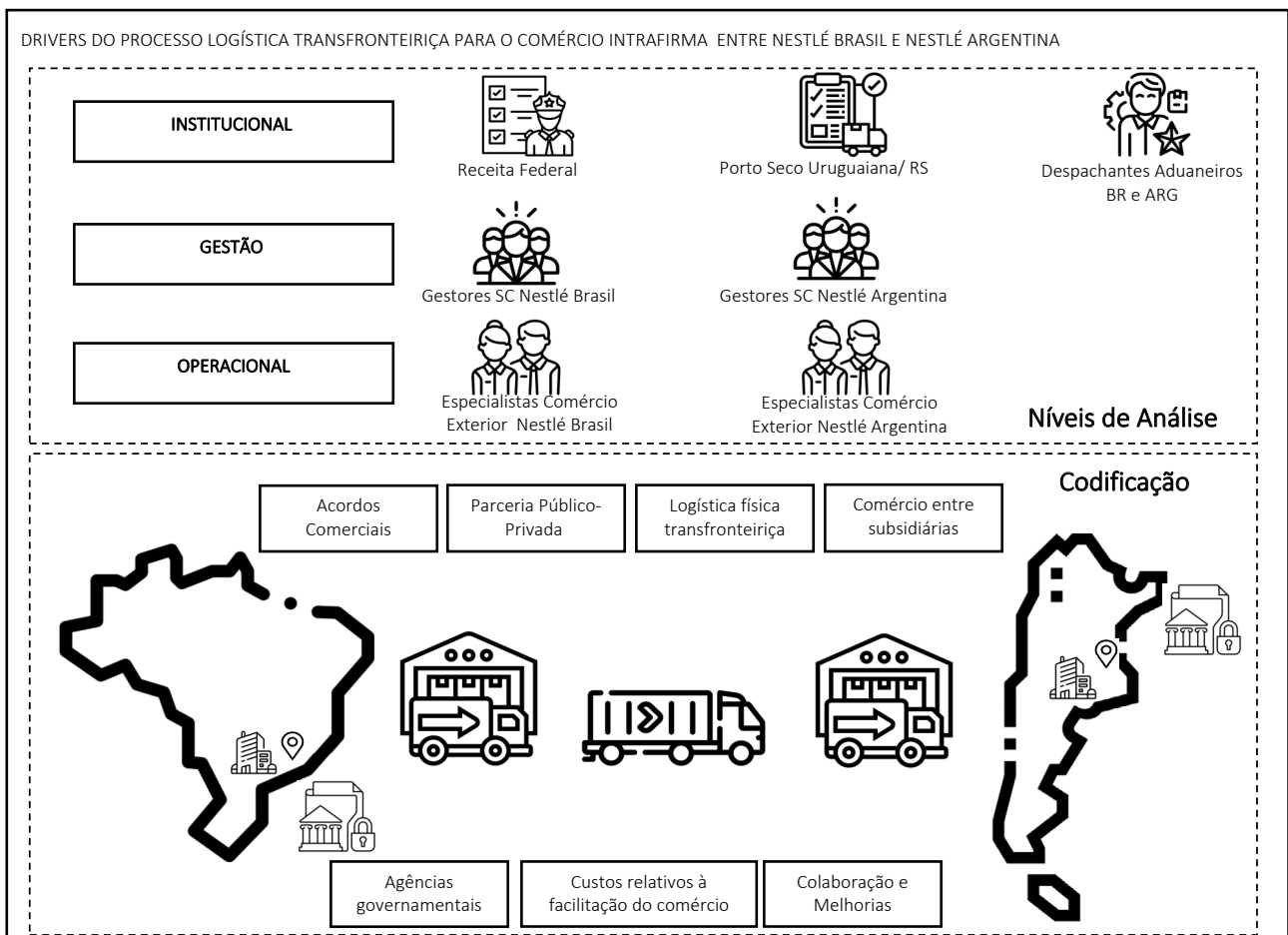
- custos relativos à facilitação do comércio;
- colaboração e melhorias.

A Figura 1 apresenta os três níveis de análise (institucional, gestão e operacional) bem como o processo de logística transfronteiriça para o comércio intrafirma entre Nestlé Brasil e Nestlé Argentina, codificados nos sete fatores mencionados.

Um ponto unânime apresentado pelos três níveis de análise com relação a acordos comerciais refere-se à oportunidade de expandir o escopo dos acordos comerciais para a logística transfronteiriça e não somente para questões tarifárias, a fim de contribuir para o livre comércio e a facilitação do comércio intrafirma, reforçando a importância de acordos com dispositivos de facilitação (Park, I., & Park, S., 2018). Os dados também demonstram que as PPP podem ser estabelecidas por meio de melhorias conjuntas com aduanas, órgãos públicos, despachantes aduaneiros e transportadoras

em ambientes de fóruns e/ou audiências, seja por participação direta, seja por representação, destacando-se o intercâmbio regular público-privado (Grainger, 2014), de modo a contribuir para a facilitação do comércio intrafirma.

A tomar pelo relato dos entrevistados, vários tópicos interferem diretamente na logística física transfronteiriça, como as inspeções físicas que ocorrem nos recintos alfandegados que variam de acordo com a experiência e a interpretação dos agentes fiscais, os efeitos da restrição de capacidade operacional de ambos os recintos alfandegados e, principalmente, o modelo de autorização das licenças de importação pelo governo argentino, conforme apresentado por Arvis et al. (2012). A eficiência dessas operações também depende dos serviços governamentais e da infraestrutura logística para o comércio internacional. Como efeito, exige que as empresas busquem estabelecer indicadores para cada etapa do processo e também do *lead time* total, que subsidiem a *performance*



**Figura 1.** Processo de logística transfronteiriça para o comércio intrafirma entre Nestlé Brasil e Nestlé Argentina.

da logística transfronteiriça e tenham mapeados possíveis riscos logísticos e barreiras protecionistas de governos para que se possa atuar em prol da facilitação do comércio intrafirma.

Foi possível identificar como elementos relevantes a esta pesquisa o reconhecimento da automatização de sistemas com o uso da tecnologia, como no caso do Portal Único do Comércio Exterior (Receita Federal) e do sistema Genius, apresentado pela aduana de Uruguiana/RS, além da estratégia de certificação Operador Econômico Autorizado (OEA) para as empresas como fatores que impulsionam a facilitação do comércio intrafirma.

Com relação ao comércio entre subsidiárias, foi possível identificar um ponto relevante comum aos três níveis: a necessidade de estabelecimento de um modelo de governança entre as subsidiárias envolvidas que compreenda a definição de papéis e responsabilidades, rotinas de reuniões, gestão de riscos, soluções de problemas com ações e responsabilidades para atuar em cada risco mapeado, tomadas de decisões em conjunto mas, principalmente, uma atuação como *One Team*, tendo como base a comunicação constante. Segundo Bombarda e Marcassa (2020), no comércio intrafirma prevalece uma simetria e livre entrada entre as afiliadas estrangeiras em uma mesma rede de multinacionais, em que o nível de colaboração entre as subsidiárias determinará sua *performance* e capacidade na solução de problemas.

Um assunto relevante para a discussão desta pesquisa é exposto pelo nível institucional, referente à adoção de tecnologias disponíveis como fontes de informação para a gestão da logística física transfronteiriça (por exemplo, gestão de capacidade dos recintos alfandegados, riscos de estadias, pontos de cruze alternativos etc.) que não foram destacadas nos relatos dos entrevistados dos níveis gestão e operacional. Esse fato permite interpretar que existe um desconhecimento por parte da empresa focal acerca das tecnologias disponíveis (como o sistema Genius), assim como dos representantes do nível institucional acerca da divulgação, pelos meios de comunicação, das tecnologias que poderiam ser adotadas.

No que tange a agências governamentais, percebe-se que existe um reconhecimento da qualidade das informações disponibilizadas. Todavia, os elementos referentes à variação de interpretação da

legislação pelos auditores fiscais durante inspeções, sistemas de informação não integrados entre órgãos e, principalmente, o modelo de autorização de licenças e certificados pelo governo argentino remetem, como contribuição desta pesquisa, à importância, para a empresa multinacional, por meio de suas subsidiárias, de estabelecer um canal de comunicação e diálogo constante com os órgãos públicos e de acompanhar e se antecipar a possíveis alterações de legislação e procedimentos. Evidencia-se aí o papel fundamental das agências governamentais para o comércio exterior (Rezende & Reis, 2021).

Considerando-se os custos relativos à facilitação do comércio, um elemento comum refere-se ao custo das estadias para o comércio intrafirma. Visto que são cobradas em dólar pelas transportadoras às subsidiárias, ocorre a necessidade de buscar estratégias para a redução e absorção desses custos, como a permanência de estoque na origem até a autorização das licenças de importação e, no caso da subsidiária argentina, o estabelecimento de um orçamento específico para a absorção desse custo. As ocorrências de estadias podem ter sua origem na restrição da capacidade operacional dos recintos alfandegados, mas também são absorvidas pelas subsidiárias envolvidas. Ao final, esses custos refletem diretamente na margem de contribuição e composição do custo do produto. Dessa forma, estabelecer indicadores de custos e metas pela empresa multinacional por meio de suas subsidiárias, a fim de atuar para reduzir ou eliminar os custos relativos à facilitação do comércio intrafirma (Grainger & Morini, 2019; OECD, 2015), é um importante elemento que emerge desta pesquisa.

Da perspectiva de colaboração e melhorias, os profissionais do nível institucional reconhecem o Comitê Local de Facilitação do Comércio (COLFAC) como o principal fórum para a promoção e reconhecem haver oportunidades para uma pauta de melhorias, integração de aduanas e harmonização de procedimentos e inspeções, beneficiando-se do compartilhamento de informações (Kembro et al., 2014). Por outro lado, emerge dos relatos dos entrevistados dos níveis gestão e operacional o desconhecimento da existência dos COLFAC, porém um ponto comum dos três níveis de análise, que surge nesta pesquisa, refere-se à importância desta pauta de colaboração e melhorias.

### 3.1. Modelo de plano tático para a facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais

Com base nos resultados assim como nas contribuições da literatura, foi possível identificar e confirmar sete determinantes ou fatores da logística transfronteiriça, com suas respectivas abordagens, que podem impulsionar e/ou desestimular a facilitação do comércio intrafirma, consideradas para a elaboração do modelo de plano tático (Tabela 3).

Esses determinantes podem ser agrupados sob quatro processos que fazem parte da facilitação do comércio intrafirma: governança, *performance*, gestão de riscos e colaboração e melhoria contínua. Alguns determinantes são específicos e outros podem ser compostos de duas ou mais opções táticas (ou valores), como se pode observar na Tabela 4.

Considera-se que esta pesquisa constitui uma contribuição significativa, uma vez que adota uma abordagem integrada para analisar explicitamente o impacto de muitas opções táticas, com base nos fa-

tores na logística transfronteiriça, considerados como determinantes para o plano tático de facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais, conforme mostra a Figura 2.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou contribuir para as discussões científicas relacionadas ao tema facilitando a logística transfronteiriça para as operações de comércio intrafirma e fomentando esse diálogo nos meios acadêmico, empresarial e institucional. Foi proposto um modelo de plano tático, e é importante destacar que se trata de um dos primeiros trabalhos que apresenta uma lista de determinantes do planejamento tático em uma estrutura integrada para o comércio intrafirma. Do ponto de vista teórico, esse plano tático pode ser usado para estudos e desenvolvimento de teorias que poderiam explicar os *trade-offs* e os papéis dos determinantes, no caso, com base nos fatores na logística transfron-

**Tabela 3.** Abordagem dos determinantes do Plano Tático para a facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais.

| Determinantes do Plano Tático                 | Abordagem  | Referências  |
|---|--|--|
| 1. Acordos comerciais                         | - Ampliar a abrangência dos acordos comerciais para além dos benefícios tarifários.  | I. Park e S. Park (2018);<br>Dür et al. (2014).  |
| 2. Parcerias público-privadas                 | - Promover melhorias em conjunto com órgãos governamentais.  | H. Park e Y. Park (2018);<br>Grainger (2014).  |
| 3. Logística física transfronteiriça          | - Controle e gestão dos processos da logística transfronteiriça por meio de indicadores de <i>performance</i> ;<br>- Gestão de riscos e medidas preventivas. | Fazi e Roodbergen (2018);<br>Cheon et al. (2017);<br>Arvis et al. (2012).                    |
| 4. Comércio entre subsidiárias                | - Papéis e responsabilidades;<br>- Colaboração e alinhamento relacional;<br>- Comunicação.   | Bombarda e Marcassa (2020)<br>Song (2015);<br>Omar et al. (2012);<br>Miroudot e Lanz (2011). |
| 5. Agências governamentais                    | - Alterações de legislação e procedimentos pelos órgãos públicos.  | Rezende e Reis (2021).   |
| 6. Custos relativos à facilitação do comércio | - Controle e gestão baseados em indicadores de custo.  | Grainger e Morini (2019);<br>Grainger et al. (2018);<br>OECD (2015).                         |
| 7. Colaboração e melhorias                    | - Compromisso na participação em fóruns e comitês promovidos por órgãos públicos e aduanas para colaboração e melhorias.                                     | Kembro et al. (2014);<br>Mellat-Parast e Spillan (2014).                                     |

**Tabela 4.** Agrupamento em processos dos determinantes do Plano Tático para a facilitação do comércio intra-firma para empresas multinacionais.

| Processo  | Determinantes                                  | Opções táticas (valores)   |
|---|--|--|
| 1. Determinantes do processo de governança                      | 1.1 Comércio entre subsidiárias                | Definição de papéis e responsabilidades para cada subsidiária envolvida e departamentos.                                 |
|   |  | Estabelecimento de rotinas de reuniões (mensal, semanal, diária), prazos e registros de ações.                           |
|   |  | Atuar como <i>one team</i> com comunicação constante e <i>on time (behaviors)</i> .                                      |
| 2. Determinantes do processo de <i>performance</i>              | 2.1 Logística física transfronteiriça          | Definição de indicadores e metas de curto e médio prazo (SMART) para o processo de comércio intrafirma.                  |
|   |  | Estabelecimento do Indicador de <i>lead time</i> para a logística transfronteiriça.                                      |
| 3. Determinantes do processo de gestão de riscos                | 2.2 Custos relativos à facilitação do comércio | Indicadores de custo e metas (estadias, variáveis distribuição, <i>working capital</i> e outros).                        |
|   | 3.1 Logística física transfronteiriça          | Mapeamento de possíveis riscos logísticos e barreiras protecionistas de governos para a operação de comércio intrafirma. |
|   | 3.2 Agências governamentais                    | Acompanhamento e antecipação de possíveis alterações de legislação e procedimentos com órgãos públicos.                  |
| 4. Determinantes do processo de colaboração e melhoria contínua | 3.3 Comércio entre subsidiárias                | Definição de uma lista de ações e responsabilidades para atuar em cada risco mapeado ( <i>troubleshooting</i> ).         |
|   | 4.1 Colaboração e melhorias                    | Estabelecimento de agenda de participação nos comitês em órgãos públicos e aduanas (diretamente ou por associações).     |
|   | 4.2 Parcerias público-privadas                 | Promoção de melhorias conjuntas com aduanas, órgãos públicos, despachantes aduaneiros e transportadoras.                 |
|   | 4.3 Acordos comerciais                         | Influenciar a expansão do escopo de atuação dos acordos regionais (Mercosul) por meio da multinacional.                  |

teiriça para a facilitação de comércio intrafirma para empresas multinacionais.

Além disso, a implicação prática consiste no fato de que o plano tático proposto permite aos gestores revisar com mais frequência seus parâmetros de planejamento de acordo com as mudanças no nível de incerteza ligadas às características do comércio intrafirma, bem como a seu ambiente.

Por meio de revisão de literatura, foram detalhadas as principais tipologias de comércio intrafirma, mapeando-se os fatores da logística transfronteiriça que podem influenciar a facilitação do comércio intrafirma. De acordo com as opiniões dos entrevistados, foram identificados os seguintes fatores: acordos comerciais, PPP, logística física transfronteiriça, comércio entre subsidiárias, agências governamentais, custos relativos à facilitação do comércio e colaboração e melhorias.

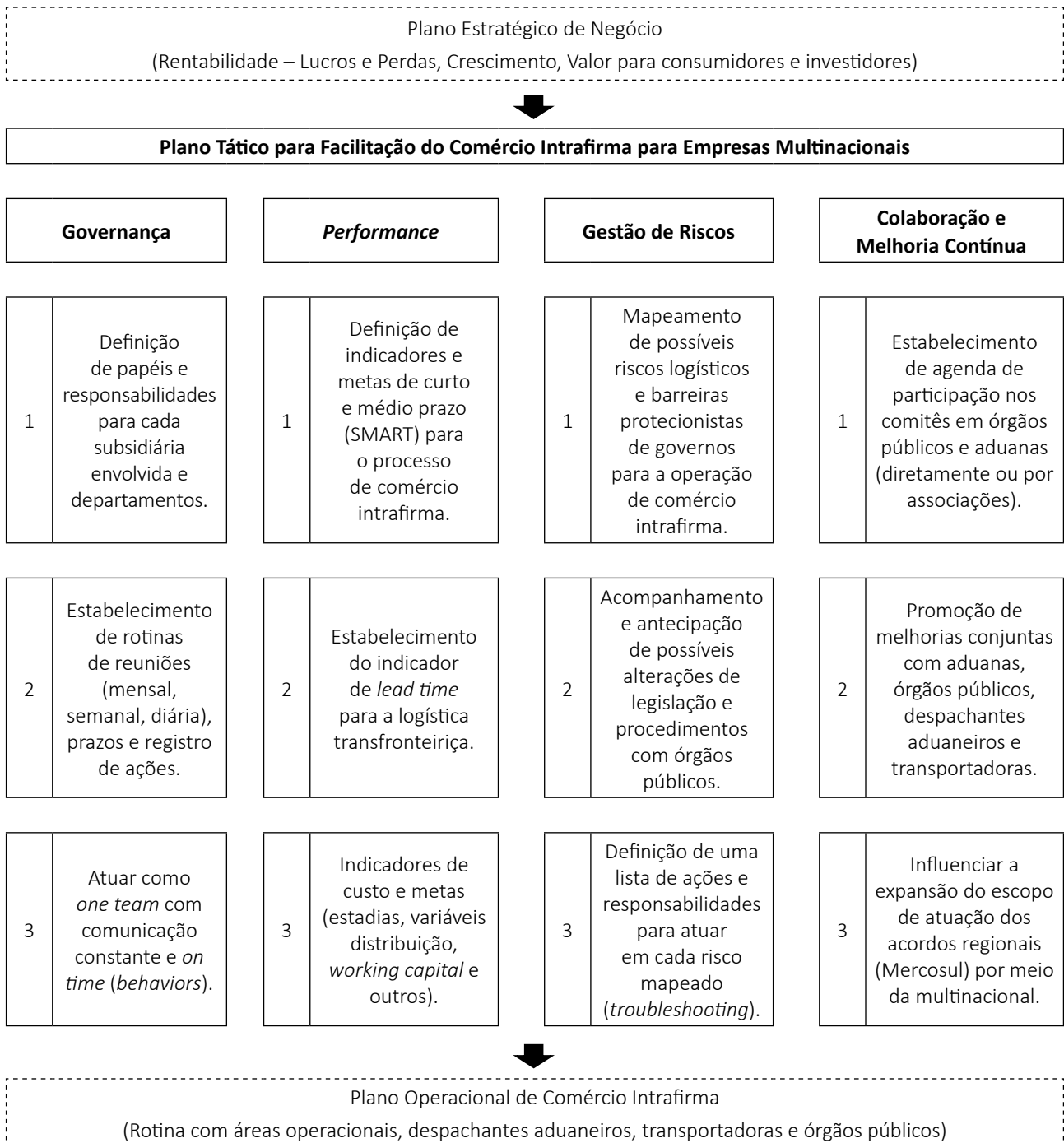
Este estudo também identificou, por meio das entrevistas, os seguintes desafios e oportunidades para a facilitação do comércio intrafirma:

Desafios:

- tornar as Áreas de Controle Integrado (ACI) áreas de gestão coordenada, buscando sempre uma “união aduaneira perfeita”, conforme apontado pelos entrevistados;
- reconhecer as transportadoras disponíveis para livre circulação, sem a exigência de que o transportador internacional tenha uma companhia estabelecida no país de uma das subsidiárias, a fim de gerar maior competitividade e benefícios em custo operacional;
- conectar e promover o uso de tecnologia e base de dados para a facilitação do comércio intrafirma;
- promover a harmonização de itens e procedimentos entre os países, seja por meio de acordos comerciais, como o Mercosul, seja por meio de órgãos governamentais.

Oportunidades:

- impulsionar a certificação OEA e a captura dos benefícios oferecidos por meio dela;



**Figura 2.** Modelo de Plano Tático para a facilitação do comércio intrafirma para empresas multinacionais

- mapear a capacidade operacional dos recintos alfandegados e identificar alternativas de cruze em períodos de alta demanda;
- desenvolver soluções logísticas multimodais para promover alternativas de transporte continuado e, por consequência, redução nos custos;
- expandir a atuação dos despachantes aduaneiros para serviços que facilitem o comércio intrafirma, como por exemplo o uso de tecnologias

de informação, e em um escopo de atuação além da fronteira.

Como limitação desta pesquisa, temos o número de entrevistados e o fato de ser um estudo de caso único. São fatores que não tiram a importância do trabalho, mas que podem ser mais aprofundados em outra pesquisa, no futuro. Como recomendação, sugere-se pesquisar e incluir no modelo de

plano tático para a facilitação do comércio intrafirma fatores cada vez mais atuais e contextualizados nas regiões geográficas onde está sendo realizado o comércio intrafirma.

## REFERÊNCIAS

- Arvis, J. F., Mustra, M. A., Ojala, O., Shepherd, B. & Saslavsky, D. (2012). *Connecting to compete: trade logistics in the global economy*. World Bank. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10986/12689>
- Auberger, E., & Ramsauer, C. (2020). Integration of tactical aspects into strategic production network planning. *Tehnički Glasnik*, 14(3), 281-287. <https://doi.org/10.31803/tg-20200718171824>
- Bombarda, P., & Marcassa, S. (2020). Welfare and trade elasticity with multinational production. *World Economy*, 43(2), 388-411. <https://doi.org/10.1111/twec.12850>
- Cauchick-Miguel, P. (2018). *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Elsevier.
- Cheon, S. H., Lee, C. Y., & Wang, Y. (2017). Processing time ambiguity and port competitiveness. *Production and Operations Management*, 26(12), 2187-2206. <https://doi.org/10.1111/poms.12752>
- Chung, C. C., Lee, S. H., Beamish, P. W., & Isobe, T. (2010). Subsidiary expansion/contraction during times of economic crisis. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 500-516. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.72>
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Davis, F., & Friske, W. (2013). The role of public-private partnerships in facilitating cross-border logistics: a case study at the U.S./Canadian Border. *Journal of Business Logistics*, 34(4), 347-359. <https://doi.org/10.1111/jbl.12032>
- Dür, A., Baccini, L., & Elsig, M. (2014). The design of international trade agreements: Introducing a new dataset. *Review of International Organizations*, 9(3), 353-375. <https://doi.org/10.1007/s11558-013-9179-8>
- Fazi, S., & Roodbergen, K. J. (2018). Effects of demurrage and detention regimes on dry-port-based inland container transport. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 89, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2018.01.012>
- Feinberg, S., & Gupta, A. (2009). MNC subsidiaries and country risk: Internalization as a safeguard against weak external institutions. *Academy of Management Journal*, 52(2), 381-399. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.37315470>
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 152-194. <https://doi.org/10.1108/01443570210414310>
- Grainger, A. (2014). The WTO Trade Facilitation Agreement: Consulting the Private Sector. *Journal of World Trade*, 48(6), 1167-1188. <https://doi.org/10.54648/TRAD2014041>
- Grainger, A., Huiden, R., Rukanova, B., & Tan, Y. H. (2018). What is the cost of customs and borders across the supply chain? ... and how to mitigate the cost through better coordination and data sharing. *World Customs Journal*, 12(2), 3-30. Retrieved from [https://worldcustomsjournal.org/Archives/Volume%2012%2C%20Number%202%20\(Sep%202018\)/1855%2001%20WCJ%20v12n2%20Grainger.pdf](https://worldcustomsjournal.org/Archives/Volume%2012%2C%20Number%202%20(Sep%202018)/1855%2001%20WCJ%20v12n2%20Grainger.pdf)
- Grainger, A., & Morini, C. (2019). Disentangling cross-border interactions. *International Journal of Logistics Management*, 30(4), 958-973. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2018-0255>
- Haller, A. (2012). Intra-firm trade, exporting, importing, and firm performance. *Canadian Journal of Economics*, 45(4), 1397-1430. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5982.2012.01736.x>
- Kato, H., & Okoshi, H. (2019). Production location of multinational firms under transfer pricing: the

- impact of the arm's length principle. *International Tax and Public Finance*, 26(4), 835-871. <https://doi.org/10.1007/s10797-018-9523-2>
- Kembro, J., Selviaridis, K., & Näslund, D. (2014). Theoretical perspectives on information sharing in supply chains: A systematic literature review and conceptual framework. *Supply Chain Management*, 19(5-6), 609-625. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0460>
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Sage.
- Krueger, R. (1998a). *Focus Group Kit 3: Developing Questions for Focus Groups*. Sage.
- Krueger, R. (1998b). *Focus Group Kit 6: Analyzing & Reporting Focus Group Results*. Sage.
- Lakatos, C., & Ohnsorge, F. (2017). *Special Focus 2: Arm's-Length Trade: A Source of Post-Crisis Trade Weakness*. World Bank. [https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1024-4\\_specialfocus2](https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1024-4_specialfocus2)
- Lee, S. H., & Makhija, M. (2009). Flexibility in internationalization: is it valuable during an economic crisis? *Strategic Management Journal*, 30(5), 537-555. <https://doi.org/10.1002/smj.742>
- Mann, C. L. (2012). Supply chain logistics, trade facilitation and international trade: a macroeconomic policy view. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 7-14. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03270.x>
- Mellat-Parast, M., & Spillan, J. E. (2014). Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage: An empirical analysis. *International Journal of Logistics Management*, 25(2), 289-314. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2012-0066>
- Miroudot, S., & Lanz, R. (2011). Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants and Policy Implications. *OECD Trade Policy Papers*, (114), 1-77. <https://doi.org/10.1787/5kg9p39lrwnn-en>
- Nestlé S.A. (2020). *Nestlé Global Annual Review 2020*. Nestlé S.A. Retrieved from <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-03/2020-annual-review-en.pdf>
- Nestlé S.A. (2021). *Nestlé reports full-year results for 2021*. Nestlé S.A. Retrieved from <https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-02/2021-full-year-results-press-release-en.pdf>
- Okongwu, U., Lauras, M., François, J., & Deschamps, J. C. (2016). Impact of the integration of tactical supply chain planning determinants on performance. *Journal of Manufacturing Systems*, 38, 181-194. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2014.10.003>
- Omar, A., Sramek, B., Myers, M., & Mentzer, J. (2012). A Global Analysis of Orientation, Coordination, and Flexibility in Supply Chains. *Journal of Business Logistics*, 33(2), 128-144. <https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2012.01045.x>
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2015). Contribution of Trade Facilitation Measures to the Operation of Supply Chains. *OECD Trade Policy Papers*, (181), 1-60. <https://doi.org/10.1787/5js0bslh9m25-en>
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2019). Multinational enterprises in domestic value chains. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, (63), 42. <https://doi.org/10.1787/9abfa931-en>
- Park, H. G., & Park, Y. J. (2018). Examining the perceived impact of financial investment in AEO certification on performance through trade facilitation and public and private partnership. *International Journal of Logistics Management*, 29(1), 46-63. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2016-0245>
- Park, I., & Park, S. (2018). Trade Facilitation Provisions in Regional Trade Agreements: Discriminatory or Non-Discriminatory? *SSRN Electronic Journal*, 20(4), 447-467. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2894094>
- Pereira, A. J., & Dathein, R. (2016). The role of transnational corporations in the international insertion of Brazilian manufactures in the context of productive restructuring. *Revista de Economia Política*, 36(4),



769-787. <https://doi.org/10.1590/0101-31572015v-36n04a06>

Rezende, O., & Reis, H. K. (2021). Apoio à internacionalização de empresas: uma leitura das ações das agências de promoção de exportação a partir das teorias de internacionalização. *Interações*, 22(1), 263-277. <https://doi.org/10.20435/inter.v22i1.2129>

Roger, F. (2022). CAGNY 2022 Structurally gearing our portfolio for mid single-digit growth. 2022. *Consumer Analyst Group of New York Conference*. Retrieved from <https://www.nestle.com/media/mediaevents-calendar/allevnts/cagny-conference-2022>

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality and Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.

Song, S. (2015). Exchange rate challenges, flexible intra-firm adjustments, and subsidiary longevity. *Journal of World Business*, 50(1), 36-45. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.01.001>

Stake, R. (2000). The case study method in social inquiry. In N. Dezin & Y. Lincoln (Eds.), *The American Tradition in Qualitative Research* (v. 2). Sage.

Stake, R. (2011). *Pesquisa Qualitativa: Estudando como as Coisas Funcionam*. Penso.

Wei, H. L., Wong, C. W. Y., & Lai, K. H. (2012). Linking inter-organizational trust with logistics information integration and partner cooperation under environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 642-653. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.036>

Yin, R. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman.

Yin, R. (2016). *Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim*. Penso.

Ylönen, M., & Teivainen, T. (2018). Politics of Intra-firm Trade: Corporate Price Planning and the Double Role of the Arm's Length Principle. *New Political Economy*, 23(4), 441-457. <https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1371124>

Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 241-273. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>

## FACILITATING CROSS-BORDER LOGISTICS FOR INTERNATIONAL TRADE OPERATIONS: A CASE STUDY OF INTRA-FIRM TRADE

Felipe Souza Dias<sup>1\*</sup> , Luciana Marques Vieira<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – São Paulo (SP), Brazil.

### ARTICLE DETAILS

#### Article history:

Received on August 14, 2022

Accepted on May 10, 2023

Available online July 17, 2023

#### Double blind review system

#### Editor in Chief:

Fernanda Cahen

#### Keywords

Intra-firm trade

Cross-border logistics

Tactical plan

International trade

Trade facilitation

### ABSTRACT

**Objective:** To propose a model tactical plan to facilitate intra-firm trade in multinational companies.

**Method:** Qualitative research with a deductive approach and a single case study, having as the unit of analysis the intra-firm trade of Nestlé S.A., between the Brazilian and Argentine subsidiaries.

**Main Results:** The results demonstrated that cross-border logistics factors such as trade agreements, public-private partnerships, physical cross-border logistics, trade between subsidiaries, government agencies, costs related to trade facilitation, and collaboration and improvements can influence intra-firm trade. Based on these factors, it was possible to identify and confirm tactical options that were grouped under the processes of governance, performance, risk management, and collaboration and continuous improvement, in order to propose a tactical plan model to facilitate intra-firm trade in multinational companies.

**Relevance / Originality:** Intra-firm trade participates in a relevant way in international trade. In 2014, foreign affiliates represented around 10% of world gross domestic product — GDP, characterizing companies by a global value chain, where the ability to manage cross-border logistics operations has become a necessity to maintain competitive advantage.

**Theoretical / Methodological Contributions:** This is one of the first studies to present a list of determinants of tactical planning within an integrated framework for intra-firm trade. This research aims to expand the literature on intra-firm trade facilitation through cross-border logistics.

### Como citar este artigo:

Dias, F. S., & Vieira, L. M. (2023). Facilitando a logística transfronteiriça para as operações de comércio internacional: um estudo de caso de comércio intrafirma. *Internext*, 18(3), p. 250-267. <https://doi.org/10.18568/internext.v18i3.725>