

## Mapeamento e análise dos processos de importação de uma pequena empresa brasileira

### Import processes mapping and analysis in a Brazilian small business

**Humberto Tonani Tosta**

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

humtosta@gmail.com

**Alexandre Marino Costa**

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

acosta@yahoo.com.br

**Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta**

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

kellytt@gmail.com

**Patrícia de Sá Freire**

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

freirepatty@gmail.com

**Edivandro Luiz Tecchio**

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

techio35@gmail.com

---

Recebido em 21 de setembro de 2011. Alterado em 3 de maio de 2013. Aprovado em 13 de maio de 2013.

Editor Responsável: Edson Roberto Scharf, Dr.

Processo de avaliação por *double blind review*

---

#### Resumo

A análise do processo de importação apresenta-se como uma importante ferramenta no auxílio à avaliação de desempenho global do processo. Este é o estudo de caso realizado na empresa “Beta Importações” de Florianópolis. Como objetivo norteador do mesmo, teve-se analisar o processo de importação de mercadorias da empresa estudada. Quanto à metodologia aplicada este estudo caracteriza-se como teórico-empírico, qualitativo, exploratório, descritivo e aplicado. Já quanto aos meios utilizados, classifica-se como: bibliográfico,

documental, pesquisa de campo e estudo de caso. A coleta de dados realizou-se por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. A análise de dados foi feita por meio da análise do conteúdo das informações obtidas nas entrevistas e análise documental dos materiais coletados. Como resultado deste estudo obteve-se a formalização dos processos e foram identificados os fatores que influenciam como à realização de suas atividades. Assim sendo, verificou-se com este estudo a importância do mapeamento dos processos de importação, com intuito de facilitar a identificação de pontos a serem trabalhados e possibilitar um

processo mais ágil e dinâmico que possibilite a empresa alcançar atender com maestria seus clientes.

**Palavras-chave:** comércio exterior, processo, importação.

### Abstract

The importation process analysis is presented as an important tool that helps the evaluation of the process global performance. This case study was carried through in the company Beta Importation from Florianópolis. As the main objective of this study, it was to analyze the importation of merchandises process of the company Beta Importation. About the applied methodology this study is characterized as theoretician-empiricist, qualitative, exploratory, descriptive and applied. And about the used ways, it is classified as: bibliographical, documentary, field research and study of case. The data collection were fulfilled by documentary research and half-structuralized interviews. The data analysis was made by analysis of the content on the information gotten in the interviews and documentary analysis of the collected materials. As result of this study it was got the formalization of the processes, by flowcharts and it had been identified the factors that influences for the accomplishment of its activities. So, the importance of mapping the importation processes was verified with this study, with the intention to facilitate the identification of points to be worked and to make possible a more agile and dynamic process that makes possible the company to reach attending its customers with propriety.

**Keywords:** international business, process, importation.

### 1. Introdução

No atual cenário comercial o acirramento da competitividade em escala global, faz com que diversas organizações e países se movimentem em busca de vantagens competitivas, o que leva a intensa movimentação de capital, proporcionando oportunidades e ameaças a seus participantes. Nesse mesmo contexto, a busca pelo crescimento e sustentabilidade econômica, leva os países a travarem batalhas pelo montante de dinheiro movimentado, a fim de manterem suas balanças comerciais em níveis que lhes possibilitem o crescimento interno e o atendimento as necessidades de sua população.

Assim sendo, considerando-se este ambiente de globalização que provoca alta competitividade, o comércio internacional figura como importante e decisivo mecanismo de geração de riquezas para um país.

O Brasil ciente da necessidade de participar mais ativamente do mercado internacional vem enfrentando e contornando diversas barreiras para se tornar um país realmente atuante e chegar a níveis significativos de participação no mesmo.

Desta forma, os dados referentes ao comércio exterior no Brasil refletem o grande crescimento deste nos últimos seis anos. Mais especificamente aos dados consolidados de 2008, apresentados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2009) dos quais é possível notar que o comércio exterior brasileiro manteve-se em expansão em 2008, alcançando o montante recorde de US\$ 371,1 bilhões, representando um crescimento de 32% sobre 2007. As importações igualmente atingiram cifra recorde ao totalizar US\$ 173,2 bilhões, com crescimento de 43,6% em relação a 2007.

Fato que contribuiu para o constante crescimento das importações nos últimos anos foi a valorização do real frente ao dólar, proporcionando às empresas importarem máquinas, equipamentos e bens de consumo, modernizando com isso seu parque tecnológico. Isso vem de encontro ao que apresenta MDIC (2009, p.2), “a pauta da importação brasileira apresenta forte correlação com o setor produtivo”.

É importante destacar que nos últimos dois meses de 2008, segundo dados do MDIC (2009), o fluxo de comércio de exportação e importação sofreram decréscimo em relação a expansão que havia até o mês de outubro. Assim como nos seis primeiros meses de 2009, o comércio exterior brasileiro apresentou uma queda no montante movimentado, de 25,3 %, quando comparado a 2008. Isto em função da crise financeira mundial.

Mediante esse contexto, o presente

estudo consistirá da análise dos processos de importação da empresa “Beta Importações”, presente há 18 anos no mercado, para a importação de bens destinados a fins de ciência e tecnologia, os quais são beneficiados pela Lei 8.010/90, caracterizando-se como um nicho de mercado interessante.

Cumprido esclarecer que o nome Beta Importações é fictício para manter em estrita reserva, a identidade e as relações comerciais da empresa pesquisada. A “Beta Importações”, atualmente, não possui o mapeamento formalizado de seus processos, sendo este, importante instrumento para a orientação de seus negócios e auxílio para a identificação de seus pontos fortes, bem como de seus pontos deficitários que necessitam, portanto, de uma atenção especial e melhorias.

Assim, tem-se como objetivo norteador deste estudo analisar o processo de importação de mercadorias da empresa “Beta Importações”.

## 2. Revisão Bibliográfica

Apresenta-se na sequência o arcabouço teórico construído para alicerçar este artigo, abordando os temas relacionados com comércio exterior e especificamente, processos de importação.

### 2.1 O Comércio Exterior

O Comércio Internacional para Maluf (2000) caracteriza-se pela troca de bens e serviços entre países e entre empresas de diferentes países. O mesmo tem suas origens na impossibilidade de um país ser autossuficiente o bastante para produzir todos os bens e serviços que sua população precisa para sua sobrevivência. Isto é justificado em função das diversas particularidades de cada nação, seja de clima, de recursos naturais e, atualmente, de nível tecnológico.

Keedi (2002) complementa expondo que o comércio internacional significa o

intercâmbio de bens e serviços entre países, sendo resultante das vantagens comparativas dos países em função das especializações na divisão internacional do trabalho, visando sempre uma integração econômica mundial. Para Werneck (2005) a grande diferença entre o comércio nacional e o comércio exterior, é que os agentes envolvidos estão situados em países diferentes e a operação está sujeita as normas internas de cada país interveniente e às leis internacionais, dependendo fundamentalmente da autorização desses países.

Em função do nível de competição global é por meio da participação no comércio mundial que um país pode buscar concentrar seus esforços nas atividades mais alinhadas às suas características, buscando sempre a maximização de suas potencialidades por meio do uso mais eficiente de seus recursos para, a partir daí, efetivar-se como um *player* efetivo nas trocas internacionais.

Visando uma maior inserção no mercado mundial, o Brasil vem valendo-se tanto da exportação de seus produtos para a captação de divisas, tão necessárias para o desenvolvimento do país, como também da importação de bens, que servem de mola propulsora para o desenvolvimento das empresas situadas em seu território.

Nas operações de comércio exterior, de acordo com Werneck (2005), destacam-se quatro aspectos importantes: o negocial, o logístico, o cambial e o fiscal. O aspecto negocial inclui a negociação de preço, prazo de entrega, condições de pagamentos, elaboração de contrato e a emissão de fatura comercial (conhecida como *invoice*). Para isto são comumente utilizados os termos comuns do comércio internacional INCOTERMS (WERNECK, 2005).

No aspecto logístico compreendem-se as definições do que deve ser feito para que a mercadoria negociada chegue ao comprador. Para isto envolve a definição do tipo de transporte, as operações de

embarque e desembarque, as armazenagens entre outras (WERNECK, 2005).

Já o aspecto cambial abrange a definição das moedas a serem utilizadas, as operações de câmbio envolvidas, e a transferência do dinheiro do pagamento do comprador para o vendedor (WERNECK, 2005). Por último, aponta-se o aspecto fiscal, o qual envolve a emissão dos documentos necessários aos despachos de importação e de exportação, o pagamento dos impostos e taxas aplicáveis e os desembaraços aduaneiros de exportação e de importação (WERNECK, 2005).

A importação, tema central deste estudo, pode ser definida, segundo Werneck (2005, p.13) como “a entrada de mercadoria estrangeira em território nacional. Essa entrada pode ser por um prazo limitado (admissão temporária) ou a título definitivo”. Complementando, Ratti (1997) diz que como ocorre na exportação, a importação pode compreender também serviços ligados à aquisição de produtos no exterior (fretes, seguros, serviços bancários, entre outros). A importação pode ser conveniente porque permite aos países compradores adquirir mercadorias de alta tecnologia, obtidas por meio de caríssimas pesquisas e de muitos anos de experiência, sendo, portanto, muitas vezes mais barato comprar do que produzir e atingir da mesma forma o objetivo de suprir uma necessidade da nação (MAIA, 1999).

No Brasil, influenciada principalmente pela taxa de câmbio em função da valorização do real, a importação nos últimos dois anos vem crescendo substancialmente. Com isso as empresas nacionais vêm podendo importar mais matéria-prima, utilizando-as na fabricação de produtos de maior qualidade e menor custo com a finalidade de exportação, uma vez que se beneficiam, neste caso, da isenção do pagamento de imposto.

Para Carnier (1996) a importação possui aspectos mais importantes que a exportação, pois representa um investimento direto no aumento da produção nacional, como, por exemplo, nos casos de

aquisição de equipamentos e máquinas. As matérias-primas ou componentes em geral, de origem estrangeira, constituem uma opção vantajosa, uma vez que, a aquisição daqueles insumos evita a importação do produto acabado, acarretando em uma maior participação do agregado nacional sobre o produto final.

Assim sendo, a absorção de novas tecnologias e o incremento da produção são alguns dos pontos favoráveis da importação. Nesse sentido, tem-se que reconhecer os incentivos do governo para alavancar as exportações de produtos de maior valor agregado, por meio de ações vinculadas ao processo de importação e industrialização, como é o caso do *drawback*.

## 2.2 O Comércio Exterior no Brasil

A abertura econômica dos anos 90, independente dos benefícios trazidos ao consumidor final, provocou um aumento no grau de risco das empresas brasileiras quanto à concorrência externa. Bizelli e Barbosa (1997) corroboram ao fomentar que as medidas adotadas na gestão do Presidente Fernando Collor de Mello (1990 – 1992), no que se refere às importações, foram decisivas, uma vez que, foram eliminados os controles quantitativos representados pelos programas de importação das empresas, além do fim da proibição de importar cerca de 1200 produtos.

Nesse íterim, o governo adotou medidas de incentivos ao parque industrial nacional, com políticas que visavam o aumento da eficiência operacional e competitividade das empresas nacionais, direcionando os recursos financeiros para programas de qualidade e aprimoramento tecnológico. Ainda com o objetivo de dinamizar a economia nacional, o governo extinguiu na década de 90, grande parte das barreiras não tarifárias, por meio de um cronograma de redução das tarifas de importação, como resultado dessa abertura ao mercado global, o comércio exterior brasileiro teve uma grande evolução.

Para Bizelli e Barbosa (2001), a política de comércio exterior brasileira está direcionada para o desenvolvimento econômico. Tem como meta prioritária, a elevação das receitas decorrentes da exportação em níveis compatíveis com as exigências do progresso do país, ou seja, aqueles necessários ao atendimento da crescente procura de matérias-primas, produtos semi-elaborados, máquinas e equipamentos indispensáveis a expansão e à renovação do parque industrial, bem como dos compromissos resultantes de importações destinadas à execução de projetos prioritários setoriais e regionais.

Dessa forma, os números expressivos que o Brasil vem apresentando principalmente nos últimos anos, têm refletido em diversos benefícios para o país como um todo. Dentre eles, pode-se citar o crescimento do PIB, a geração de divisas, que contribui no pagamento da dívida externa, o equilíbrio na balança comercial e o aumento da representatividade no mercado mundial.

### 2.3 O processo de Importação

O processo de importação compreende várias atividades relacionadas a situação de pré-embarque, embarque e pós-embarque (chegada da mercadoria). O mapeamento destes processos, para Nauri (1998), ajuda no levantamento e na análise do fluxo e conteúdo das informações. Dias (2003) ressalta que as negociações internacionais devem estar sempre respaldadas por documentos legais e seguir os trâmites burocráticos que são determinados pela Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, subordinada ao MDIC.

Corroborando com o exposto, Wernek (2005) ressalta que o importador deve verificar se existem e quais são os procedimentos administrativos específicos para a mercadoria e para o tipo de operação contratada. Um destes procedimentos é a exigência ou não do licenciamento de importação. O licenciamento de importação não é automático, como

apresenta Vazquez (1998), somente em casos que se enquadrem nas situações a seguir:

- a) Importações ao amparo do regime aduaneiro especial de *drawback*;
- b) Importações ao amparo dos benefícios dos Decretos-leis nº1.219, de 15-5-72 e 2.433, de 19-5-88 (programas Befiex);
- c) Importações ao amparo dos benefícios das Leis nº 8.010 de 29-3-90, 8.032, de 12-4-90, e 8.402, de 8-1-92 (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ).

Vazquez (1998) ainda explica que, quando for obrigatório o Licenciamento não Automático, o embarque no exterior só poderá ocorrer após a emissão do competente Licenciamento, por isso, o importador deve orientar o exportador para providenciar o embarque da mercadoria somente após sua autorização, que ocorrerá quando estiver de posse da licença de importação. Conforme ressalta Vieira (2005), o licenciamento de importação só existe de fato, nos casos sujeitos ao licenciamento não automático, pois, para os produtos sujeitos ao licenciamento automático, a licença de importação é meramente virtual.

Ampliando a discussão, Wernek (2005) destaca que o procedimento geral de importação é caracterizado pela análise prévia das alternativas de oferta de um determinado produto no exterior, comparando qualidade, preço, forma de pagamento, prazo de entrega. Com isso, avalia-se o preço final no Brasil, considerando o preço da mercadoria, do transporte, do seguro, dos impostos e taxas e as despesas de movimentação de carga.

### 2.4 Atividades do processo de importação

O processo de importação engloba diversas etapas, que vão desde a pesquisa

de mercado para definição da importação ou não de uma determinada mercadoria, até a fase do encerramento do processo, quando a mercadoria já fora entregue e os trâmites burocráticos cumpridos. Visto

isto, será apresentado na seqüência, o agrupamento das atividades de importação, como proposto por Peixoto (2002, p. 30-31).

Quadro1: Análise das atividades do processo de importação

|  |   |
|--|---|
| Pesquisa de Mercado Internacional e Negociação Internacional | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ segmentação de mercado;</li><li>➤ estabelecimento de possíveis fornecedores;</li><li>➤ avaliação dos fornecedores selecionados;</li><li>➤ classificação fiscal (NCM)</li><li>➤ estudo das exigências para a importação;</li><li>➤ recebimento da fatura pró-forma;</li><li>➤ análise dos custos de importação;</li><li>➤ pagamento da importação.</li></ul> |
| Preenchimento de Documentos                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ licença de importação (LI);</li><li>➤ instrução de embarque;</li><li>➤ declaração de importação (DI);</li><li>➤ confecção de outros documentos, se necessários.</li></ul>   |
| Contratação de Frete e seguro                                | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ contratação de frete e seguro;</li><li>➤ autorização de embarque;</li><li>➤ acompanhamento do embarque;</li><li>➤ chegada da mercadoria.</li></ul>  |
| Despacho Aduaneiro   | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ presença de carga;</li><li>➤ parametrização feita pela Receita Federal;</li><li>➤ pagamentos dos impostos;</li><li>➤ pagamento da armazenagem;</li><li>➤ pagamento da capatazia;</li><li>➤ pagamento de outras despesas, se houverem;</li><li>➤ retirada da mercadoria.</li></ul>   |
| Encerramento do Processo                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ análise dos custos reais de importação;</li><li>➤ avaliação do desempenho global do processo de importação, em comparação ao previsto;</li><li>➤ arquivamento do processo.</li></ul>  |

Fonte: Peixoto (2002, p. 30-31)

Como mostra o quadro, cada agrupamento de atividades apresentado é composto por uma série de etapas que envolvem o processo de importação de mercadorias, onde são analisadas desde questões de ordem monetária/financeira, como o conhecimento das diversas peculiaridades que cada processo envolve no que tange o cumprimento da legislação vigente no país.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo caracteriza-se como teórico-empírico, pois agrega conhecimentos teóricos ao campo da pesquisa por meio da evidência empírica. Em relação à abordagem, este estudo apresenta-se como

qualitativo.

Para Vergara (1997) a categorização da pesquisa pode se dar quanto aos fins e quanto aos meios empregados. Quanto aos fins, o presente estudo pode ser classificado como descritivo e aplicado. Classificado como descritivo, pois conforme Gil (2002, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”. É ainda considerada uma pesquisa aplicada, pois a motivação para realizá-lo é de resolver um problema concreto. Conforme Vergara (1997) este tipo de pesquisa tem uma finalidade prática, pois se relaciona com a discussão

de problemas, utilizando um referencial teórico e à apresentação de soluções alternativas.

Quanto aos meios de investigação que serão utilizados nesta pesquisa, a mesma pode ser classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Segundo Lakatos e Marconi (1991), pesquisa de campo corresponde ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem, por isso da classificação deste estudo como pesquisa de campo. Outra classificação deste é o estudo de caso, que de acordo com Richardson (1985), não é o estudo de um objeto, mas de um fenômeno, o que neste estudo significa a análise do processo de importação na empresa estudada.

Yin (2001) trata dos estudos de caso por meio da coleta de evidências. Para o autor, essas evidências podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para este estudo, foram coletados dados por meio de pesquisa documental e, de maneira mais intensa, entrevistas semi-estruturadas.

Foi feita a coleta por meio de pesquisa documental, como mencionado anteriormente. Essa investigação tem por característica ser a fonte de coleta de dados restrita a documentos. Foram analisados os documentos relacionados ao processo analisado, no geral são aqueles descritos no quadro 01- análise das atividades do processo de importação, bem como o *site* e material institucional da empresa, utilizados para apresentação e divulgação da mesma perante o mercado.

Convém ressaltar que em função da solicitação do proprietário da empresa foco deste estudo, que o nome verdadeiro da mesma fora preservado, assim, denominase para fins deste trabalho o nome fictício de “Beta Importações”.

Os sujeitos de pesquisa foram selecionados entre os funcionários. Considerando que a empresa tem três funcio-

nários, sendo um o proprietário e duas pessoas de apoio (uma auxiliar de compra e venda e uma auxiliar administrativo-financeira), foram entrevistados o proprietário e uma das funcionárias. O critério de escolha da auxiliar administrativo-financeira para a entrevista foi que ela está há mais tempo na empresa e trabalha diretamente envolvida com os processos analisados, justifica-se inclusive esta escolha, pelos critérios de acessibilidade e conveniência, pois esta funcionária foi quem propiciou o contato entre o pesquisador e a empresa.

A análise de dados foi feita por meio do estabelecimento de relações, com a análise de conteúdo das informações obtidas nas entrevistas, análise documental dos materiais coletados, correlacionando estas com a teoria. Não ficando as análises restritas ao olhar dos pesquisadores.

#### **4. Análise Dos Resultados**

Este capítulo apresenta a empresa objeto de estudo, descrevendo inclusive, um breve histórico da mesma e sua atuação no ramo de importação. Na seqüência será descrito seu processo de importação, a análise dos fatores limitadores e facilitadores ao processo e, por último, as considerações sobre este estudo de caso.

##### **4.1 Apresentação da empresa**

A empresa “Beta Importações” iniciou suas atividades há 18 anos, a partir das constantes viagens ao exterior do atual diretor e de seu antigo sócio que vislumbraram a oportunidade de trabalhar com o comércio exterior no Brasil.

Inicialmente operando por meio de seu escritório no Brasil, importavam diversos produtos, atendendo aos pedidos de clientes. Esta fase caracterizou-se pela dificuldade inerente aos novos negócios. Após um curto período de sociedade o sócio do atual diretor e proprietário deixa a empresa.

Já com cinco anos de existência, a

empresa se especializa em importações de produtos isentos de impostos de importação, destinados a atividades de ciência e tecnologia, regulamentadas pela Lei 8.010/90. Como resultado deste redirecionamento em suas atividades, a empresa abriu seu escritório nos Estados Unidos, mais especificamente em Miami, com o objetivo de facilitar e agilizar as negociações com seus principais fornecedores.

O escritório em Miami tem como objetivo servir de base para o proprietário da empresa, em suas constantes viagens aos EUA, na operacionalização de seus negócios, uma vez que, seus principais fornecedores estão localizados neste país. Esta unidade é estratégica, pois se situa na maior potência econômica mundial, onde o ritmo de negócios e mudanças é grandioso, permitindo, assim, ao dono da “Beta Importações” uma maior atualização frente a novas tendências no comércio exterior.

No Brasil, o escritório da empresa trabalha como elo entre os fornecedores, dos quais é representante, e seu público-alvo, que são empresas e entidades beneficiadas pela Lei 8.010./90. Dentre as empresas que representa, estão marcas mundialmente famosas como Acer, Toshiba, HP, Sony, Microsoft, entre outras.

Desde sua fundação até o presente momento, a empresa passou por várias modificações, tanto em relação aos sócios, quanto em relação a sua estrutura. No que se refere à composição societária, esta ocorreu principalmente em função da visão divergente entre os sócios, que optaram por seguir caminhos diferentes. Hoje a sociedade é composta pelo Diretor, dono de 95% do capital social da empresa e um familiar, dono dos outros 5%.

As reestruturações internas ocorreram em função, principalmente, da mudança dos tipos de produtos comercializados, que exigiram uma política de vendas diferente da anterior, e da saída de

funcionários, a qual demandou uma redistribuição das atividades de acordo com a nova realidade.

Assim, hoje a sua estrutura funcional é bastante reduzida, sendo composta pelo Diretor, dono da empresa e responsável principalmente pela negociação com clientes, por uma funcionária responsável pelo administrativo/financeiro e, outra responsável pelo setor de compras/vendas, a qual ingressou recentemente na empresa. Em função deste quadro reduzido, diversos serviços são terceirizados, como a contabilidade e os serviços de despachos aduaneiros.

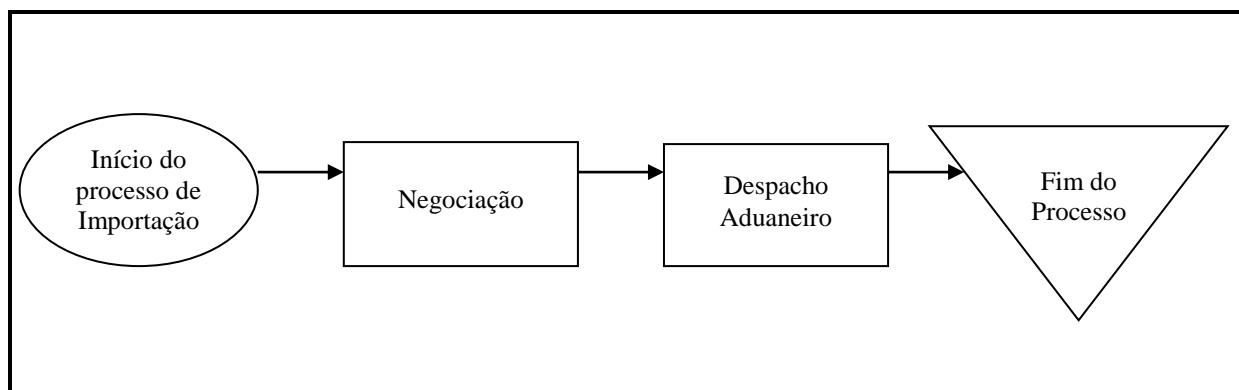
O principal diz respeito aos serviços de despachos aduaneiros, que por meio de procuração para representação perante o desembaraço aduaneiro, foi repassada para uma empresa especializada localizada na cidade de Florianópolis, onde os Despachantes Aduaneiros realizam diversas atividades relacionadas aos procedimentos burocráticos de nacionalização das mercadorias importadas.

Ao longo dos 18 anos de operação, a empresa analisada conquistou uma ampla carteira de clientes, do norte ao sul do país, dentre elas universidades e fundações que necessitam de atendimento personalizado para consolidação e compra de equipamentos fora do Brasil.

#### **4.2 Mapeamento do Processo de Importação da empresa “Beta Importações”**

O processo de importação se inicia por meio da solicitação de cotação de um produto por um determinado cliente. Esta solicitação pode vir já especificando o produto e suas respectivas características, como fabricante, modelo, tamanho, entre outras, ou o interessado na compra apenas solicita um produto e a empresa Beta consulta no mercado os modelos existentes, e os valores de cada um, repassando estas especificações para análise do cliente.





**Figura 1: Processo de Importação**  
**Fonte: Elaborado pelos autores.**

A empresa, em decorrência de sua experiência no mercado, possui uma rede de fornecedores já mapeada. Há casos também de fornecedores disponibilizarem semanalmente à empresa, uma base de dados contendo os produtos disponíveis em seus estoques, preço, e prazo para entrega.

Quando ocorre a solicitação de algum produto fora daqueles que a empresa é especialista na comercialização, o processo de busca por novos fornecedores ocorre da seguinte forma: inicialmente busca-se por meio da internet fornecedores no exterior que comercializem o produto procurado e elabora-se uma lista com alguns fornecedores selecionados por meio de uma análise preliminar em função das informações disponíveis para tal. Na seqüência é estabelecido um contato telefônico inicial com o objetivo de conhecer melhor o vendedor, para posteriormente agendar visitas às sedes dos referidos. O Diretor, então, visita os fornecedores selecionados e analisa o que cada um tem a oferecer.

Os critérios de escolha do fornecedor envolvem a análise dos preços, as condições de pagamentos, o tempo de atuação e as garantias oferecidas. Com isso, define-se o fornecedor para aquele produto e aqueles não selecionados têm seu contato e histórico mantido em uma base de dados para possíveis contatos futuros.

Seus principais fornecedores se em-

contram nos Estados Unidos, Inglaterra e Suécia. Atualmente, a empresa não possui nenhum fornecedor na China, por escolha do proprietário da empresa, que encontra os melhores produtos nos países citados, mas segundo ele, nada impede que no futuro sejam realizadas operações com tal mercado.

Em função do tamanho da empresa, todos os funcionários são responsáveis pelo contato com o fornecedor, após o mesmo ter sido definido pelo proprietário, solicitando dos mesmos, cotações para os produtos de interesse de seu cliente.

A decisão de compra é de responsabilidade do Diretor-proprietário, que após obter as informações dos Possíveis fornecedores quanto a preço, prazo de entrega, forma de pagamento e o valor do frete, dá continuidade ao processo.

A avaliação do custo de importação é algo que exige bastante cuidado e pesquisa para que sejam obtidas as melhores condições e concretização da mesma. Nesta avaliação, são fatores de análise, o preço do produto no exterior, sua forma de pagamento, prazo de entrega, o país onde se encontra o fornecedor, pois quanto mais distante do Brasil, maior o valor do frete e de *transit time*. É levada também em consideração a classificação do produto na Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM, uma vez que esta classificação é que determinará a alíquota do imposto de importação a ser pago que é encontrada na Tarifa Externa Comum -

TEC.

Assim, feita esta análise e decidido pela vantagem da importação, a empresa solicita ao fornecedor o envio da fatura pró-forma onde se encontra os dados do pedido, como produto, quantidade, preço, prazo de entrega, forma de pagamento e valor do frete. Feito isso o responsável pela compra, analisa este documento e se tudo estiver de acordo dá aceite ao pedido.

O público-alvo da empresa Beta é composto por empresas beneficiadas pela lei 8.010/90 que isenta do imposto de importação, IPI, e o adicional ao frete para renovação da Marinha Mercante – AFRMM, produtos destinados à pesquisa científica e tecnológica. Dessa maneira, o licenciamento de importação para os produtos que se destinam a este fim, não é automático.

Conforme seu Diretor, a forma de pagamento mais utilizada nas importações realizadas na empresa, é o pagamento antecipado. Esta forma de pagamento é adotada, pois, segundo ele é “uma imposição do mercado fornecedor para que o negócio seja efetivado”. Em complemento, Werneck (2005) diz que esta forma de pagamento é bastante utilizada quando da compra de bens por encomenda, ou também quando o importador tem pouco crédito ou é desconhecido no mercado. No momento do pagamento é necessário o fechamento do câmbio, que nada mais é do que a conversão da moeda nacional pela moeda do país onde está sendo comprada a mercadoria, ou por uma outra moeda que fora estabelecido de comum acordo.

Para este fechamento leva-se sempre em consideração o melhor momento da cotação cambial, que é quando nossa moeda está valorizada. Nos negócios realizados, a empresa leva em consideração a previsão de valorização da moeda, estabelecendo-se patamares, onde o câmbio pode ser fechado, para que haja algum ganho monetário nesta operação. A análise do melhor momento e o efetivo fechamento do câmbio são responsabilidades do dono da empresa, ou quando a

importação é feita diretamente em nome do cliente, este o fará considerando sua realidade organizacional, sem interferência da “Beta”.

Quando da contratação do frete e seguro internacionais, o proprietário diz que “em função de nossa experiência e por sermos uma empresa já estabelecida há vários anos no mercado conseguimos contratar os fretes que atendam plenamente aos nossos interesses”, percebe-se então a utilização de seu *know-how* para a contratação das melhores condições de frete, quando este for de sua responsabilidade.

Contratado o frete e seguro são enviadas ao exportador as instruções referentes ao embarque da mercadoria, destacando o local para descarga da mercadoria, sua colocação no *container* (unitização) e o navio a ser embarcado, são fornecidas também as datas para que este procedimento seja feito. Antes da definição das datas, o comprador e o vendedor chegam a um consenso de quando a mercadoria estará disponível para embarque, procurando com isso evitar desentendimentos.

Em razão deste tipo de operação, percebe-se que este transporte se caracteriza por FOB (*free on board*), ou seja, a responsabilidade do exportador quanto ao estado das mercadorias vai até o embarque das mesmas no navio.

Em algumas situações, a empresa estudada tem sua responsabilidade restrita apenas a negociação com o exportador, intermediando, portanto, o negócio. Desta forma, o cliente, em função de seu relacionamento com os donos dos navios (Armador) opta por assumir a responsabilidade pela contratação do transporte e acompanhamento dos prazos de chegada da mercadoria.

Para o embarque dos produtos importados pela “Beta Importações” são utilizados *containers*, por proporcionar um melhor acondicionamento da carga, que exige bastante cuidado, pois, são produtos de alta tecnologia e frágeis.

Com isso, a responsabilidade pelo acompanhamento da mercadoria, no que diz respeito ao cumprimento do prazo de *transit time* e chegada, é feita pelo responsável na Beta, quando esta fez a contratação do frete, ou é de responsabilidade dos funcionários dos clientes, quando os mesmos negociaram o frete e apenas comunicaram àquela do momento da chegada para que se proceda ao desembarço das mercadorias.

Como regra geral, as importações brasileiras estão dispensadas de controle administrativo (licenciamento), devendo os importadores tão-somente providenciar o registro da declaração de importação (DI) no Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX, contudo, as operações amparadas pela Lei 8.010/90 que isenta do pagamento de alguns impostos, de acordo com a portaria nº 36 de 22 de novembro de 2007, estão sujeitas a Licenciamento Não – Automático (MDIC, 2007).

Portanto, no caso dos produtos importados pela empresa analisada, quando estes forem beneficiados pela Lei 8.010/90, a licença de importação não é fornecida automaticamente. Antes, o despachante da empresa solicita o licenciamento da importação para estas mercadorias que está sujeita à anuência do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ.

Assim, a verificação da necessidade ou não da licença de importação é de responsabilidade do importador, e neste caso, o embarque no exterior só poderá ocorrer após a emissão do licenciamento pelo órgão competente, pois do contrário, o comprador pode sofrer penalidades, como o pagamento de multas (VAZQUEZ, 1998).

Por ser uma empresa pequena e não ser sua principal atividade, a “Beta” terceiriza, por meio de uma procuração de representação, toda atividade que envolve funções específicas de um despachante aduaneiro, como a preparação, entrada e

acompanhamento da tramitação de documentos, registros diversos e necessários no SISCOMEX e o efetivo acompanhamento do desembarço aduaneiro. Este terceirizado que cuida da parte burocrática da importação junto à aduana, fica localizado em Florianópolis, porém possui escritório em Itajaí, onde se situa o porto mais utilizado pela Beta para o desembarque e desembarço de seus produtos.

Embarcada as mercadorias e enviados os documentos para o comprador, no caso a empresa estudada, no momento da chegada das mesmas, deve-se proceder com o registro da importação no SISCOMEX, que é chamada de Declaração de Importação, onde são fornecidas informações quanto a identificação do importador, número do conhecimento de embarque, dados da mercadoria, entre outras.

Por fim, tem-se o desembarço aduaneiro, que é um ato administrativo exercido por um funcionário da Receita Federal e tem como objetivo verificar a exatidão das informações prestadas na Declaração de Importação quanto às mercadorias e os documentos apresentados.

É função do Despachante Aduaneiro contratado a preparação, entrada e acompanhamento da tramitação de documentos que tenham por objeto o despacho aduaneiro, assistência e acompanhamento à verificação da mercadoria na conferência aduaneira. Outra de suas atribuições como prestador de serviços é efetuar o cálculo dos impostos e das diversas taxas para a efetiva nacionalização dos produtos e a solicitar junto ao administrativo/financeiro da empresa o pagamento destes, ou solicitar os recursos financeiros para que ele mesmo efetue alguns pagamentos.

Esses impostos são calculados no momento da análise dos custos de importação e seu valor é registrado no momento da realização da declaração de importação no SISCOMEX, onde há campos específicos para seus registros. O valor destes impostos é calculado em função da quantidade e valor total dos

produtos, e também em função da classificação fiscal do mesmo.

Destaca-se ainda como responsabilidade do despachante aduaneiro no monitoramento da carga, acompanhamento da conferência aduaneira e o recebimento das mercadorias e bens desembaraçados. Uma vez concluído o processo de nacionalização das mercadorias, as cópias dos documentos relativos à comprovação da importação são remetidos do despachante aduaneiro, que arquiva os originais, para a empresa “Beta”, realizando a cobrança de seus serviços junto ao setor administrativo/financeiro da mesma.

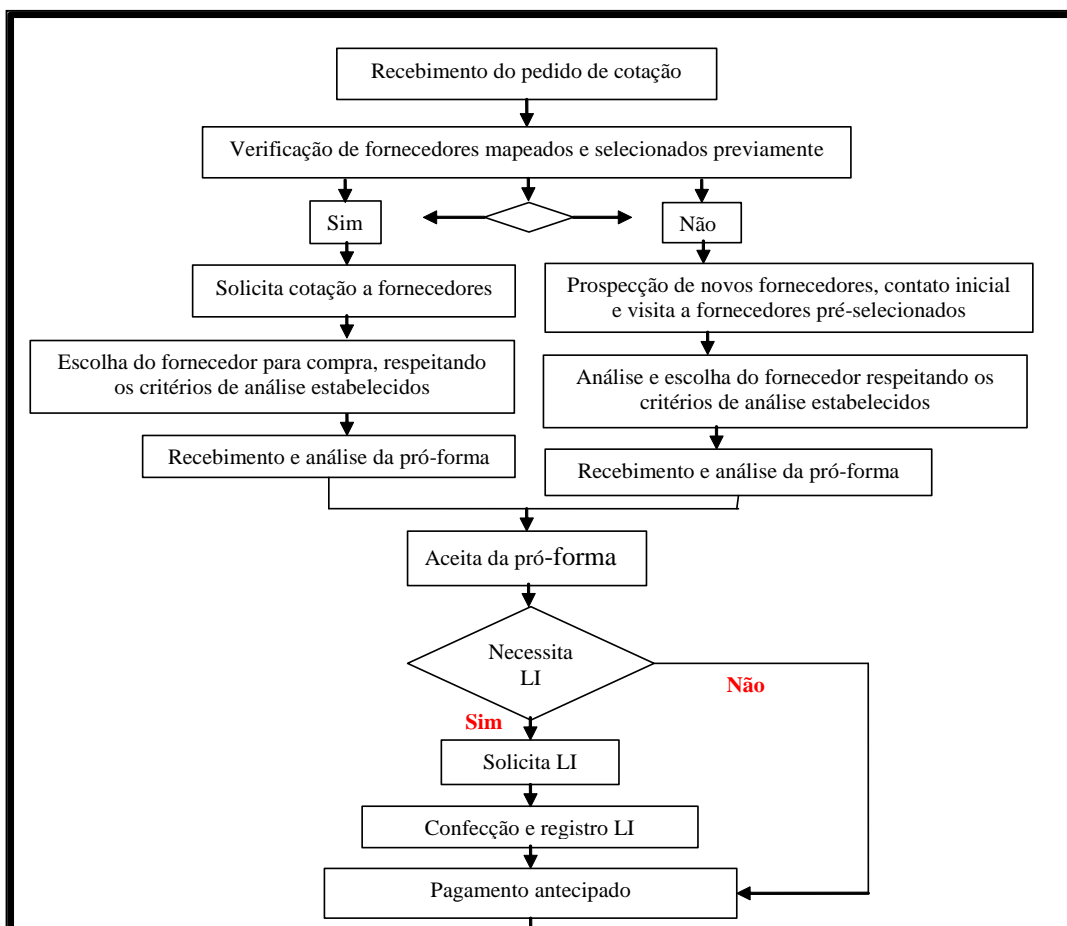
Na sequência, a empresa “Beta” faz uma análise superficial da documentação recebida do processo de importação, confiando na prévia conferência do despachante, faz o arquivamento por um período mínimo de cinco anos, conforme regulamenta a lei. Neste prazo a Receita Federal, pode a qualquer momento solicitar a revisão aduaneira para comprovação da

legalidade da importação.

Feito isso, é providenciada a elaboração das notas fiscais de entrada de mercadorias para que as mesmas possam ser destinadas ao cliente final, e é arquivada na pasta do cliente toda a documentação referente ao negócio realizado.

O transporte terrestre da mercadoria até o cliente comumente, não é de responsabilidade da empresa estudada, sendo que esta atividade é realizada pelo próprio cliente, que geralmente já possui transportadoras de sua confiança. Raras vezes há a solicitação de contratação de frete nacional, quando isto ocorre a “Beta Importações” em razão de suas limitações operacionais apenas indica o contato de transportadoras.

Para melhor visualizar o processo mapeado da empresa estudada, segue o fluxograma das atividades inerentes ao processo de importação.



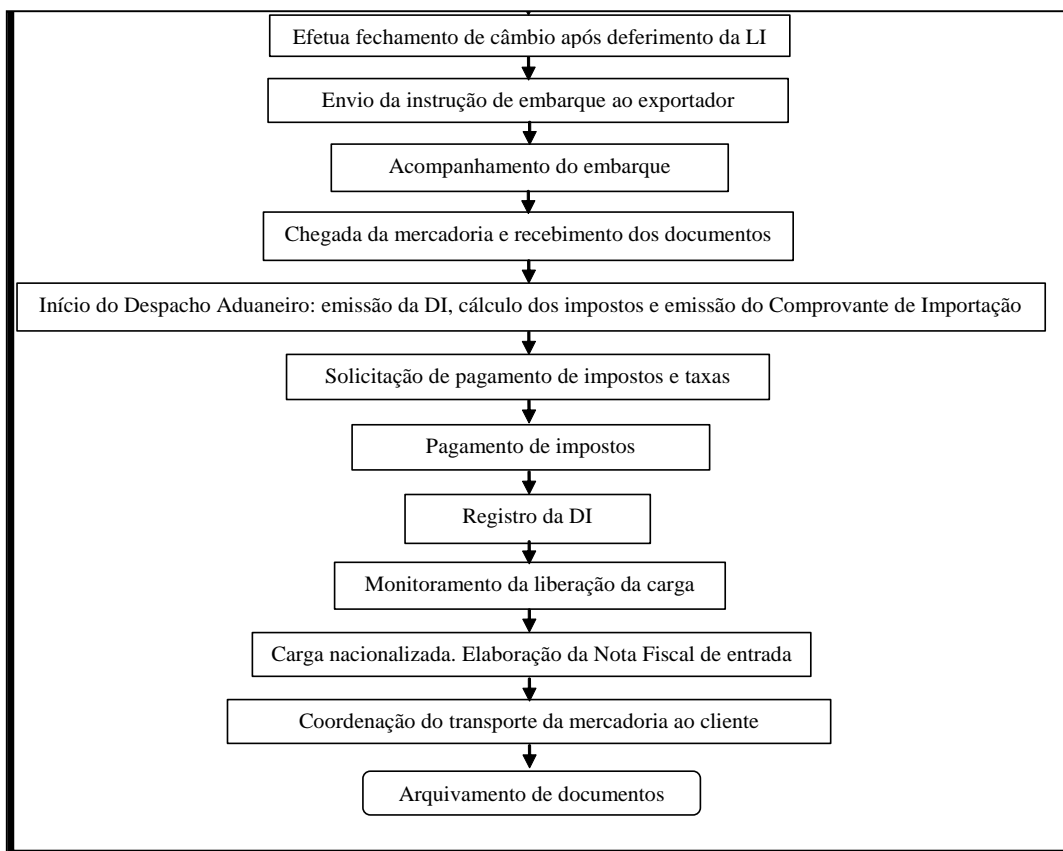


Figura 2: Fluxograma das operações de importação da Beta Importações  
Fonte: Elaborado pelos Autores

#### 4.5 Análise do Estudo de Caso

Após a verificação das etapas que compõem o processo de importação na empresa “Beta Importações” e apresentadas as atividades que compõem tal processo, foi constatada algumas características inerentes às operações da empresa.

Uma destas diz respeito à centralização das atividades por parte do proprietário da empresa. Mesmo apresentando-se como um ponto negativo, na visão dos colaboradores, tal postura pode ser justificada pela larga experiência que o Diretor possui em importação e pelo fato dele ser o negociador principal, em contraste com a bagagem que a equipe detém, pois está em fase de aprendizado, necessitando, portanto, de supervisão constante para maximizar as chances de obtenção de retornos positivos para os negócios da organização.

Outro ponto que chama a atenção na análise é o fato da empresa ter como foco principal o atendimento de organizações beneficiadas pela Lei 8.010/90, mas nos últimos tempos ter aberto seu portfólio para o atendimento a demandas de importação diversas, o que vem exigindo que a mesma saia de sua zona de conforto e gerando algumas dificuldades operacionais, que giram em torno de um limitador essencial, o quadro reduzido de funcionários.

No momento em que a empresa busca novos horizontes, ela tem sua demanda por informações, por prospecções de clientes e fornecedores aumentadas exponencialmente, no entanto, os mesmos dois colaboradores não estão conseguindo atender ao aumento da carga de trabalho, pois devem manter seu foco na atividade principal da empresa, mas ao mesmo

tempo desbravar novos mundos. Ainda não foi possível sentir se há uma queda na insatisfação dos clientes habituais, contudo, o Diretor da empresa necessita tomar providência quanto a esta questão.

No que diz respeito à fluidez do processo, apesar de alguns entraves apresentados, há uma fluidez adequada em razão principalmente da larga experiência que o proprietário apresenta em importações.

Apresenta-se como característica marcante da forma de trabalho da empresa, as parcerias que a mesma mantém com marcas mundialmente famosas e reconhecidas pela qualidade de seus produtos. Ao ser representante no Brasil destes fornecedores a empresa se beneficia agregando valor a seus serviços, uma vez que, atua como ponto ligação entre o cliente brasileiro e as marcas representadas.

Como diferencial neste processo foi verificado a existência da filial nos Estados Unidos, considerado, ainda, principal mercado mundial, pois com base operacional estabelecida naquele país as idas constantes de seu proprietário até Miami são agilizadas e tem facilitado nos contatos com fornecedores e no fechamento de novas parcerias.

Quanto ao tipo de modal mais utilizado, mesmo sendo o aéreo mais rápido, percebeu-se que é o marítimo o escolhido, pois o preço do frete é o fator determinante da escolha. Isto deve-se ao fechamento de *container* que promove o barateamento do frete, pois divide-se o custo do fretamento pela quantidade de mercadorias embarcadas. Inclusive, quando ocorre a impossibilidade de a empresa sozinha preencher o container (no jargão da área diz-se “fechar o container”), para compensar o custo, a empresa estudada contata outros importadores, a fim de, consolidar a carga, ou seja, enviar por meio do mesmo *container* produtos de diferentes compradores.

Na relação com o Despachante Aduaneiro, verifica-se que esta não está baseada em um contrato de prestação de

serviços formal, há apenas uma procuração que passa a responsabilidade e o direito do despachante representar a empresa no momento do desembaraço aduaneiro e a cobrança dos serviços se dá conforme o preço praticado no mercado. Caso houvesse um contrato formal, estes preços poderiam ser negociados, podendo-se reduzir o custo de importação. No entanto, o estabelecimento desta parceria contratual, não é fácil de ser estabelecida e negociada, visto que, o Despachante Aduaneiro estabelecerá como critérios um nível mínimo de movimentação ocasionada pela compra no exterior e uma fidelidade na solicitação dos serviços, pois, o que normalmente ocorre é uma empresa trabalhar com alguns despachantes de confiança, não se caracterizando, portanto, como exclusividade.

Por último, deve se considerar a avaliação de desempenho das importações, que é feita de forma informal, apenas se verificando o ganho efetivo proporcionado, ou seja, uma análise superficial e global, não sendo realizada, assim, uma análise individual de cada custo, considerando todo o processo, desde as viagens do diretor ao exterior, aos custos com o desembaraço.

## 5. Considerações Finais

O mapeamento dos processos é de suma importância para qualquer empresa, seja ela do ramo de importação ou não, pois, uma vez mapeados, eles podem ser analisados visando à identificação de atividades que poderão ser realizadas de forma mais adequada, ou seja, o mapeamento de processos auxilia no efetivo conhecimento do negócio da empresa, com detalhamento de todas as suas operações e com a identificação de possíveis gargalos.

A empresa “Beta Importações” presente há dezoito anos no mercado, passou por diversas reestruturações internas, sempre contando com a percepção de seu proprietário no estabelecimento

daquilo que seria melhor para empresa, considerando o momento vivido, sem que para isso fosse utilizado o serviço de consultoria.

Mesmo após as mudanças realizadas e seu tempo de mercado, a empresa ainda não possuía um mapeamento de seus processos e, sendo a sua análise realizada por meio da *percepção subjetiva* de seu proprietário. Portanto, o seu mapeamento, figura como importante instrumento de uma análise de seus processos, identificando possíveis deficiências e também os pontos positivos, maximizando assim, as vantagens da empresa frente a seus concorrentes.

Em relação à análise dos processos de importação em si, infere-se que os mesmos apresentam algumas deficiências como o quadro reduzido de funcionários e a propensão em trabalhar com diversos tipos de importação, apesar de sua especialidade estar em trabalhar com entidades beneficiadas pela Lei 8.010/90.

Em contrapartida, a empresa possui fatores positivos que facilitam a fluidez dos processos. Em função de seu quadro reduzido de funcionários, a comunicação entre eles é facilitada pelo contato direto e diário, existindo um sentimento de colaboração, talvez por todos fazerem um pouco de tudo.

A experiência do proprietário também se caracteriza como tal, pois o *know-how* adquirido nestes dezoito anos de experiência com a empresa, lhe proporcionou conhecimento do funcionamento do comércio exterior no Brasil e especificamente da importação. Em razão disso, hoje a empresa conta com representação no país de marcas mundialmente famosas na área de informática e médica, entre outras, além de uma grande carteira de clientes, sejam eles beneficiados pela lei de incentivos a pesquisa científica e tecnológica ou não.

No que concerne as funções desempenhadas pela empresa em seu processo de importação, as mesmas foram apresentadas com intuito de ressaltar as atividades que

são inerentes ao processo e que a empresa é responsável, deixando claro a forma como tais funções são desempenhadas.

Assim, como forma de formalizar os processos de importação na empresa, foi apresentado um fluxograma geral, contendo as atividades inerentes a cada processo levantado, o que fornece suporte para a formalização do encaminhamento das atividades, contribui como meio de comunicação das operações e possibilita a empresa, uma visão global do processo.

## Referências

BIZELLI, J. S. ; BARBOSA, R. R. **Noções básicas de importação**. 6. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

\_\_\_\_\_. **Noções básicas de importação**. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

CARNIER, L. R. **Marketing Internacional para Brasileiros: o caminho da competitividade em um mercado globalizado**. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

DIAS, D. M. N. **Informações Aduaneiras para empresas importadoras de insumos: uma contribuição para o caso de tubos e conexões em PVC**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KEEDI, S. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras paginas**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAIA, J. M. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALUF, S. N. **Administrando o comércio exterior do Brasil**. São Paulo:

Aduaneiras, 2000.

MDIC. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.** Balança Comercial Brasileira: Dados Consolidados – 2008. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1236176881.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1236176881.pdf) > Acesso em: 12 ago 2009.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº36, de novembro de 2007.** Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/conPortaImportacao/consolidacao.pdf> > Acesso em: 12 ago 2009.

ÑAURI, M. H. C. **As medidas desempenho como base para a melhoria contínua de processos: O caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária.** 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

PEIXOTO, P. D. **Análise de um processo de importação: Um estudo teórico e prático.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

PORTO, M. M.; SILVA, C. F. **Transportes, seguros e a distribuição física internacional de mercadorias.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

RATTI, B. **Comércio internacional e Câmbio.** 9. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

RICHARDSON, R.J et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

VAZQUEZ, J. P. **Comércio Exterior Brasileiro: SISCOMEX Importação e Exportação.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, A. **Teoria e Prática Cambial: Exportação e Importação.** 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

WERNECK, P. **Comércio Exterior e**

**Despacho Aduaneiro.** 3. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookmark, 2001.