

Dulce Mara Nunhez Dias

**INFORMAÇÕES ADUANEIRAS PARA EMPRESAS  
IMPORTADORAS DE INSUMOS: UMA CONTRIBUIÇÃO  
PARA O CASO DE TUBOS E CONEXÕES EM PVC**

Dissertação de Mestrado

**FLORIANÓPOLIS  
2003**

DULCE MARA NUNHEZ DIAS

**INFORMAÇÕES ADUANEIRAS PARA EMPRESAS  
IMPORTADORAS DE INSUMOS: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA  
O CASO DE TUBOS E CONEXÕES EM PVC**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia da Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Como requisito parcial para obtenção  
Do grau de Mestre em  
Engenharia da Produção

Orientador: Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

Florianópolis  
2003

DULCE MARA NUNHEZ DIAS

**INFORMAÇÕES ADUANEIRAS PARA EMPRESAS IMPORTADORAS DE INSUMOS:  
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O CASO DE TUBOS E CONEXÕES EM PVC.**

Esta Dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do título de “**Mestre**” especialidade em Engenharia da Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Emilio Araújo Menezes, Dr.  
Orientador**

---

**Prof. Carlos Henrique Orsatto, Dr.  
Membro**

---

**Prof. João Zaleski, Dr.  
Membro**

## DEDICATÓRIA

A

Meu Pai

## AGRADECIMENTOS

A Deus...

... Criador do Universo e da Vida, que por sua Ação e Graça me faz  
crê que não existem obstáculos intransponíveis nem tarefas  
impossíveis de serem realizadas.

... Obrigado Senhor porque sempre estive ao meu lado nesta  
caminhada, dando-me saúde e coragem para transpor todos os  
obstáculos enfrentados.

Ao meu esposo Marcelo e meu filho Marcelinho

... Pelo sorriso, pela compreensão, pelo apoio e pelo amor a mim  
dedicado, não há palavras que expressem meu amor por vocês.

A minha Mãe

... Pessoa simples, que pela imensidão do seu amor, tem um pouco de  
Deus,

... Vocês fazem parte de mais esta vitória conquistada.

A minha Família

Nenhuma conquista teria valor se não fosse possível partilhá-la com vocês, obrigado pelo incentivo, pelo carinho, e por sempre apoiarem minhas decisões.

Ao Professor Emilio Araújo de Menezes pelo apoio e colaboração, encaminhamento e orientação durante a realização deste trabalho.

Aos professores do Curso de Mestrado em Engenharia da Produção com ênfase em Gestão Industrial, pelos conhecimentos que me foram transmitidos.

Ao Amigo Amarildo Jorge da Silva pela colaboração na conclusão desta Dissertação.

A todos os colegas da Universidade Estadual do Paraná Campus de Paranaguá, expresso meus agradecimentos.

“ Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem  
somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que  
respondemos ao desafio.

Somos combatentes. Idealistas, mas plenamente conscientes,  
porque o te consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só  
nos obriga a sermos conscientes.

Problemas para vencer, liberdade para provar.

E, enquanto acreditarmos no nosso sonho, nada é por acaso.”

(Henfil)

## Resumo

DIAS, Dulce Mara Nunhez. **INFORMAÇÕES ADUANEIRAS PARA EMPRESAS IMPORTADORAS DE INSUMOS: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O CASO DE TUBOS E CONEXÕES EM PVC.** 2003. 157 Fls. Mestrado em Engenharia da Produção – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta pesquisa teve como objetivo descrever e analisar o fluxo de informações dos processos de importação de produtos (matéria-prima) e propor uma ferramenta de trabalho para agilizar o processo decisório da empresa.

Para a realização da pesquisa, adotou-se o método do estudo de caso, em forma de entrevista, devido à necessidade da identificação dos efeitos causados pelo problema focalizado.

Para isso foram apresentadas as justificativas utilizadas no estudo, bem como as contribuições dos diversos referenciais bibliográficos na estruturação das variáveis que nortearam a investigação. Os dados foram sistematizados em forma de planilhas como meio para análise e eliminação de custos.

Como resultado da pesquisa foi fornecido um conjunto de planilhas, de fácil manuseio, atualizadas automaticamente com a informação da taxa cambial, possibilitando a análise dos dados tomada de decisão pertinente aos processos de importação.

Palavras-chaves: Informação, Comércio Exterior, Gestão e Planejamento.



## Abstract

DIAS, Dulce Mara Nunhez. **INFORMAÇÕES ADUANEIRAS PARA EMPRESAS IMPORTADORAS DE INSUMOS: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O CASO DE TUBOS E CONEXÕES EM PVC.** 2003. 157 Fls. Mestrado em Engenharia da Produção – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

This research has as aim to describe and to analyze the stream of the products import process (raw material) and to suggest a tool to accelerate the company decision process. For the accomplishment of the research, it was adopted the method of the case study, in form of interviews, due to the necessity of identification of the effect caused by the analyzed problem.

For this reason it was presented the justifications used in the study as well as the contributions of the diverse bibliografics referencials in the structure of the 0 variable which had guided the research. The data had been systemized in tables as a means of analysis and elimination of costs.

As a result, it was presented a set of easy-handling tables, automatically updated with the cambial tax information, making possible the analysis of the data taken of pertinent decision to the import processes.

Word-keys: Information, Foreign commerce, Management and Planning.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	
1.1	<b>Contextualização e Temática da Pesquisa</b>	16
1.2	<b>Pressuposto e Problema da Pesquisa</b>	19
1.3	<b>Objetivos</b>	
1.3.1	Objetivo Geral	21
1.3.2	Objetivos Específicos	21
1.4	<b>Justificativa e Relevância do Trabalho</b>	22
1.5	<b>Delimitação da Pesquisa</b>	23
1.6	<b>Estrutura do Trabalho</b>	23
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	
2.1	<b>Informações: Conceitos e Características</b>	25
2.1.1	Importância das Informações nos Processos de Tomadas de decisões	32
2.2	<b>Sistemas de Informações</b>	35
2.2.1	Sistema de Informações Gerenciais	40
2.2.2	Importância do sistema de Informações Gerenciais para as empresas	44
2.2.3	Áreas que Podem colaborar no Processo de Aprimoramento	49
2.2.4	Outras Fontes de Aplicações das Informações	51
2.3	<b>Comércio Exterior e sua Relação com a Ferramenta</b>	
	<b>Proposta</b>	54
2.3.1	Negociação Internacional	55

2.3.1.1	Incoterms	58
2.3.1.2	Despacho Aduaneiro	61
<b>2.4</b>	<b>Mapeamento do Processo de Importação</b>	<b>62</b>
2.4.1	Procedimento Geral	64
<b>2.5</b>	<b>O Mercado Cambial e sua Influência na Construção da Ferramenta Proposta</b>	<b>66</b>
2.5.1	Taxa Cambial	67
2.5.2	Desvalorização Cambiais e Balança Comercial	67
2.5.3	O Controle de Câmbio no Brasil e sua Influência na Empresa em Estudo	68
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	
<b>3.1</b>	<b>Considerações Gerais</b>	<b>70</b>
<b>3.2</b>	<b>Método do Estudo de Caso</b>	<b>70</b>
<b>3.3</b>	<b>Método da Coleta de Dados</b>	<b>72</b>
<b>3.4</b>	<b>Protocolo das Entrevistas</b>	<b>75</b>
<b>3.4</b>	<b>Plano de Referência para a Estruturação dos Dados</b>	<b>76</b>
<b>4</b>	<b>ILUSTRAÇÃO, APLICAÇÃO, ANÁLISE E SUGESTÕES</b>	
<b>4.1</b>	<b>Análise da Empresa</b>	<b>77</b>
4.1.1	Análise do contrato de Negociação Internacional	80
4.1.2	Análise dos documentos apresentados Junto a Receita	81
4.1.3	Análise e Acompanhamento do Registro da D.I	82
4.1.4	Acompanhamento da Parametrização da D.I	83
4.1.5	Acompanhamento dos Procedimentos após a Liberação da Mercadoria	84

4.1.6	Análise das Informações que são repassadas à Empresa	84
4.1.7	Análise dos Custos	85
<b>4.2</b>	<b>Descrição da Ferramenta Proposta</b>	<b>89</b>
4.2.1	Planilha 1: Identificação Geral	90
4.2.2	Planilha 2: Situação de Cada Processo	91
4.2.3	Planilha 3: Tabelas de Armazenagem	92
4.2.4	Planilha 4: Marinha Mercante	93
4.2.5	Planilha 5: Declaração de Trânsito Aduaneiro	94
4.2.6	Planilha 6: Transporte Marítimo	96
4.2.7	Planilha 7: Fechamento de Câmbio	97
4.2.8	Planilha 8: Licença de Importação	98
4.2.9	Planilha 9: Calculo de Impostos e Taxas	99
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	
<b>5.1</b>	<b>Quanto ao Objetivo Geral</b>	<b>101</b>
<b>5.2</b>	<b>Quanto aos Objetivos Específicos</b>	<b>101</b>
<b>5.3</b>	<b>Quanto a Criação da Ferramenta Proposta</b>	<b>103</b>
<b>5.4</b>	<b>Quanto a Validação da Ferramenta Proposta</b>	<b>103</b>
<b>5.5</b>	<b>Dificuldades Apresentadas</b>	<b>104</b>
<b>5.6</b>	<b>Recomendações para a Empresa Unidade de Análise Desse Estudo</b>	<b>105</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>109</b>
	<b>FIGURAS</b>	
	<b>QUADROS</b>	
	<b>APÊNDICE</b>	

## **ANEXOS**

### **FIGURAS, QUADROS, APENDICE E ANEXOS**

#### **FIGURAS**

Figura 1	Transformação do dado em Informação	29
Figura 2	Ciclo das Atividades Empresariais	33
Figura 3	Ciclo do Processo de Tomada de Decisão	34
Figura 4	Sistema de Informação do Faturamento	36
Figura 5	Sistema Empresa e os Diversos Subsistemas	37
Figura 6	O sistema Empresa e sua relação com o ambiente externo	39
Figura 7	Distanciamento dos níveis hierárquicos conforme o crescimento da empresa	46
Figura 8	Como resolver problemas através de um sistema de informação	48
Figura 9	Fluxograma Simplificado do processo de Importação	63
Figura 10	Organograma da Empresa	78
Figura 11	Fluxograma da Importações na Empresa	79

#### **QUADROS**

Quadro 1	Incoterms	59
Quadro 2	Composição dos Custos da Empresa – Exemplo 1	87

Quadro 3	Composição dos Custos da Empresa – Exemplo 2	88
----------	----------------------------------------------	----

## **APÊNDICE**

Planilha 1	Identificação Geral	112
Planilha 2	Situação de Cada Processo	115
Planilha 3	Tabela de Armazenagem e Demurrage	117
Planilha 4	Taxa de Marinha Mercante	127
Planilha 5	Declaração de Trânsito Aduaneiro	129
Planilha 6	Transporte Marítimo	131
Planilha 7	Fechamento de Câmbio	133
Planilha 8	Licença de Importação	135
Planilha 9	Base de Cálculo de Impostos e Taxas	137

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E TEMÁTICA DA PESQUISA

Na década de 60, foi implementado no país o Programa de Substituição de Importações (PSI), visando à criação de um parque industrial que fosse capaz de reduzir importações gerando excedentes suficientes para exportações. Para tanto, diversos instrumentos foram adotados para a seleção e inibição das importações, como por exemplo: o aumento da alíquota do Imposto de Importação; a rigidez na aplicação das normas burocráticas, o que retarda sobremaneira a nacionalização de produtos e serviços, aumentando naturalmente os seus custos; etc. Essas medidas tinham como objetivo a proteção da indústria nacional (SENAI, 2001, p. 7).

Pode-se perceber que o PSI cumpriu o seu papel: se em 1971, se exportava 68,71% de produtos básicos e 28,60% de produtos industrializados, em 1981 este percentual já era de 38,39% para aqueles e 60,10% para estes. Todavia, as mudanças oriundas pelas crises do petróleo alteraram o curso desse programa (SENAI, 2001, p. 7).

O Brasil fez da década de 90 um marco na sua busca por uma nova política de Comércio Exterior. Atrelada à política industrial, esta nova diretriz deveria fazer da liberalização comercial seu principal trunfo e instrumento. Conforme orientação do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC) de 2001, a idéia era retomar o desenvolvimento econômico e impulsionar uma maior competição interna,

mediante a exposição planejada da indústria brasileira à livre concorrência mundial, ao mesmo tempo em que a incentivava a adquirir padrões de qualidade internacional.

Porém, a adaptação (mudança na estrutura e nos processos organizacionais) das empresas brasileiras aconteceu mais lentamente do que se esperava, em função do alto grau de desenvolvimento tecnológico advindo da globalização e da complexidade do setor econômico. Esses dois fatores provocam mudanças nos setores público e privado, bem como, nas estruturas, nos processos e nas estratégias organizacionais das empresas e isso dificulta seu processo de gestão (SENAI, 2001, p. 8).

O processo de aceleração dos contatos e trocas de informações que ocorre no mundo, num ritmo jamais observado, oferece às empresas produtoras condições de adquirir matéria prima em qualquer país do mundo, onde ela seja melhor e mais barata (FAVERO, 2000).

A internacionalização da economia não é um processo ideológico, mas sim um movimento de transformação social, cultural e econômico. Assim como os produtos e serviços estão se tornando mundiais, também os consumidores estão tendo a oportunidade de acesso a uma ampla variedade de produtos com diferentes alternativas de preço e qualidade (FAVERO, 2000).

Essas mudanças levaram algumas empresas a enfrentar problemas como: perdas na competitividade, nas margens de lucro e nos negócios, o que as obrigou a modernização de seus parques industriais para a conquista de novos mercados consumidores. A modernização se faz necessária não somente para manutenção das empresas no mercado, mas também como forma de inserir definitivamente o Brasil no mercado mundial, com aumento de investimentos externos e como forma de equilibrar nossa balança comercial. (FAVERO, 2000).



A participação do Brasil no mercado internacional vem se tornando de vital importância, não só para o seu desenvolvimento, como também para a estabilidade interna da economia. Nesse sentido, visando o processo de inserção do Brasil no mercado mundial, o Governo Federal mantém um programa de incentivo a exportações usando como lema **Exporta Brasil**, que tem como estratégia a organização de várias missões internacionais de empresários brasileiros com interesse em exportar, bem como a criação de um portal onde constam os produtos nacionais disponíveis para exportação. Esse programa tem como objetivo a captação de recursos externos, e principalmente o equilíbrio da Balança Comercial (MDIC, 2003).

As mudanças no ambiente interno e externo indicadas acima que geraram novas necessidades mercadológicas, somadas ao projeto do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que abrange também a política de comércio exterior estabeleceu uma nova dinâmica para o mercado internacional. Essa nova dinâmica requer que as empresas importadoras e exportadoras do Brasil sejam mais eficientes e competitivas. Para alcançar os objetivos de eficiência e competitividade parte se do pressuposto que as empresas necessitam de um sistema de informações para a sua inserção no mercado internacional. Os contatos preliminares com as empresas importadoras e exportadoras da região portuária de Paranaguá indicaram a inexistência de informações relevantes sobre seus custos operacionais (custos relacionados à nacionalização dos produtos).

Assim, neste trabalho tem-se como preocupação básica a necessidade de criação de um sistema de informações para auxiliar no processo de tomada de decisão concernente as práticas de importações e exportações.

Em face da facilidade em conseguir informações, bem como a disponibilidade da empresa em atender a esta pesquisadora optou-se por trabalhar, inicialmente com uma empresa importadora, porém deixando claro que tal ferramenta também pode ser utilizada por empresas importadora.

## 1.2 PRESSUPOSTO E PROBLEMA DE PESQUISA

A fim de viabilizar o estudo tomou-se como unidade de análise, uma empresa, que atua no comércio internacional com a importação de insumos, levando em conta suas dificuldades inerentes ao processo de adaptação às mudanças, sua própria incapacidade administrativa (estilo de gestão aliada à cultura organizacional), sua concepção baseada no modelo mecanicista de gestão que naturalmente centraliza em poucas pessoas um número grande de tarefas e a inexistência na empresa de sistema de informações para planejamento e controle.

Este trabalho será desenvolvido visando aliar as áreas de sistema de informações e comércio exterior. A pesquisa tem como propósito à criação de uma ferramenta para facilitar o planejamento e o controle dos processos de importações e exportações. Busca-se com essa ferramenta tornar os processos mais ágeis e, conseqüentemente, menos onerosos. A inexistência de um sistema de informações permite a ocorrência de custos desnecessários no que se refere à quantidade adquirida de produtos para atender a produção da empresa, bem como ao trâmite burocrático dos processos de importação executados por ela.

Para Drucker (1994), na sociedade pós-industrial o conhecimento (informação) não é apenas mais um recurso, mas **o recurso**. Considerando o argumento do autor e tendo como pressuposto que na era do conhecimento, a existência de um sistema de informação que ofereça acesso rápido ao conhecimento formal, permite que as empresas sejam mais eficientes e mais competitivas. Acredita-se que uma ferramenta de controle do processo de nacionalização de produtos poderá auxiliar e agilizar a tomada de decisão, bem como reduzir o custo desse processo.

O presente trabalho visa responder o seguinte questionamento: **Como informações aduaneiras podem agilizar o processo decisório para empresas importadoras de insumos.**

Para a obtenção de resposta a esse questionamento apresentam-se na seqüência os objetivos dessa dissertação.

### 1.3 OBJETIVOS

A objetivação da problemática faz-se necessária na produção de estudos acadêmicos, principalmente na elaboração de textos de cunho técnico e científico. A partir da problemática foi possível estabelecer os objetivos desse trabalho, que se encontram a seguir.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Descrever e analisar o fluxo de informações dos processos de importação de produtos (matéria-prima) e propor uma ferramenta de trabalho para agilizar o processo decisório da empresa e como forma de subsidiar seus processos de negociação internacional e ainda tomar medidas preventivas ou corretivas em função dos resultados esperados, projetando a empresa para o crescimento.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- a) mapear e descrever o fluxo de informações da empresa;
- b) identificar as variáveis relevantes da empresa importadora no processo de nacionalização dos produtos;
- c) identificar fornecedores e usuários de informações relevantes e as suas necessidades;
- d) identificar os custos operacionais de transação;
- e) analisar se houveram benefícios da utilização da ferramenta proposta;
- f) mostrar a influência da variação cambial (no fluxo de informações do importador).

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Hall (1984) argumenta que vivemos numa sociedade de organizações. Nascermos e morremos nelas, são tão necessárias quanto os impostos que pagamos e o ar que respiramos. A sociedade contemporânea permanece sendo uma sociedade de organizações na qual as empresas utilitárias têm como missão a sobrevivência e a permanência no jogo dos negócios (ETZIONI, 1984). Nesse sentido e levando em conta a turbulência do contexto ambiental a informação relevante e a capacidade gerencial em fazer uso dela pode ser a questão estratégica para manutenção de longo prazo da empresa (DRUCKER, 1994). A realidade empresarial brasileira tem evidenciado a morte prematura da maioria das pequenas e medias empresas (SEBRAE). DeGeus (1999) ressalta que na Europa e Japão a média de vida das empresas é de 12,5 anos.

A principal justificativa teórica dessa pesquisa ancora-se na crença de que se a organização fizer uso de um sistema de informação poderá vir a ser uma organização longeva (DEGEUS, 1999). Sistemas de informações são fundamentais, uma vez que, disponibilizam a memória da empresa e ainda, facilita o acesso ao conhecimento organizacional formal existente dentro dela.

A justificativa prática encontra razão de ser na possibilidade de criação e implantação de um sistema operacional para as empresas do ramo de importação e exportação que melhore a sua *performance* no processo de nacionalização dos produtos (matéria-prima), bem como, no processo de exportação.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho está delimitado na identificação e análise dos problemas relativos à falta ou a inadequação das informações de uma indústria de tubos e conexões em PVC, que tem sua matéria-prima principal importada.

É importante ressaltar que este estudo foi feito em uma indústria de tubos e conexões de PVC, que importa resina, sua principal matéria-prima e que os dados que foram levantados, e as sugestões apresentadas poderão, com as devidas adaptações, ser utilizadas por outras empresas importadoras.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste capítulo introdutório além da temática e do problema de pesquisa foram apresentados seus objetivos, sua justificativa e a sua delimitação, e sucintamente o conteúdo do restante da dissertação.

No Segundo Capítulo, são abordados os fundamentos bibliográficos, que serviram como base para o estudo realizado, em que foram focalizadas sob o ponto de vista de diferentes autores definições de dados, informações, e a importância dessas temáticas em uma época de tão acirrada concorrência, bem como as diversas áreas que podem colaborar na implementação de um eficiente Sistema de Informação Gerencial, demonstrando como o crescimento das organizações exige uma estruturação nos níveis

hierárquicos, para que agilizem corretamente o processo de tomada de decisão. São ainda, observados como se comporta hoje o mercado internacional, quais as dificuldades encontradas pelas empresas que exportam e importam e como deve estar estruturado um departamento de comércio exterior dentro de uma empresa para um bom desempenho deste setor.

No terceiro capítulo são relacionadas às justificativas para os procedimentos metodológicos, as limitações, bem como as variáveis que contribuíram na estruturação do trabalho.

No quarto capítulo são apresentadas as planilhas elaboradas através da coleta de dados primários e secundários, bem como sua análise e utilidade para a empresa unidade de análise desse estudo. A empresa que foi objeto de estudo está inserida no ramo de importação de matéria-prima.

Finalmente no quinto capítulo são apresentadas as conclusões inerentes ao problema focalizado no objetivo da pesquisa. Além disso, são propostos sugestões de modo a facilitar e agilizar o processo administrativo da área responsável pela importação de matéria-prima em união com outras áreas produtivas da empresa.

No anexo são apresentadas as cópias de documentos referentes ao processo de importação e demais documentos utilizados durante a execução do trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo procurou-se construir um arcabouço teórico para dar sustentação à questão de pesquisa, bem como sustentar o alcance dos objetivos desse trabalho.

Serão abordadas as bases conceituais de sistema de informações gerenciais e sua relevância para as organizações e comércio exterior no Brasil e, ainda, como as empresas brasileiras vêm se comportando em relação ao comércio mundial. Não se pretende esgotar o assunto sobre esses temas. Outros assuntos correlatos como o conceito de sistemas sociais, de organização e a importância do conhecimento formal também serão discutidos neste capítulo. Marconi (1982, p. 129-130) ressalta que a pesquisa bibliográfica para fundamentar uma investigação científica “é aquela que dá ênfase à consulta a livros para a obtenção dos dados necessários para a devida explicação e compreensão do tema em foco”.

### 2.1 INFORMAÇÕES: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Conforme Carvalho e Tavares (2001, p.7), “se um mundo sem informações é inconcebível, as organizações sem elas simplesmente não existiriam. Organizações se alimentam de informações. São estas que lhes dão razão de ser (sentido), lhes direcionam o caminho, que lhes garantem a sobrevivência”.



Busca-se com base na estrutura conceitual de informações construir uma ferramenta para auxiliar no processo de planejamento e controle de nacionalização de produtos (matéria-prima) importados e/ou exportados.

A complexidade das organizações, as oscilações na economia e o grande desenvolvimento tecnológico observado na última década do século XX têm dificultado a gestão das empresas, levando os administradores a necessitarem cada vez mais de informações que os auxiliem na tomada de decisão. O crescimento das empresas produz impactos nas necessidades de informações, tornando as decisões mais complexas e delicadas. Os volumes de dados crescem e os administradores se afastam do ponto onde os acontecimentos ocorrem na estrutura da organização. O fato é que, a falta total de informação ou sua inadequação acaba por ser reconhecida na força de crises administrativas, pela necessidade urgente de adotar-se determinadas medidas para a resolução deste ou daquele problema (DRUCKER, 1999; CARVALHO; TAVARES, 2001).

Na visão de Filelline (1994), a organização corresponde a um agrupamento de pessoas que partilham os mesmos interesses e valores visando atingir resultados específicos.

O dinamismo da realidade tem direcionado os estudos de organismos sociais a examinar as organizações sob pontos de vistas que envolvem a sua interação com o contexto ambiental mais amplo. Considerando a complexidade da sociedade, as organizações estão contidas neste ambiente, portanto, o estudo das organizações deve levar em conta esta interação.

De acordo com Schein (1982), as organizações são concebidas na forma de idéias na mente das pessoas. Se a organização obtém êxito no alcance de seus

objetivos de congregar pessoas ou criar demanda para um produto ou serviço novo, essa organização irá sobreviver, crescer e firmar-se no mercado.

Weber (1991) analisa as organizações como sistemas voltados para fins específicos, diferenciando-as de outras formas de agrupamento social.

Para Simon (1979, p.13):

A organização é um complexo sistema de comunicação e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

Considerando a complexidade das organizações um aspecto curioso, conforme salientado por Toesca (1997, p.11), é que certos empresários e administradores tendem a imaginar que seus problemas são aqueles na área de negócios, ou sejam, problemas externos e, estabelecem completa separação entre os problemas externos e internos. A eficácia da organização depende da sua capacidade de obter respostas às pressões do ambiente externo e, por sua vez a capacidade de respostas é limitada pelas condições internas. (MINTZBERG *et al*, 2000).

Todos esses problemas têm dificultado o processo de tomada de decisão por parte do empresário, que necessita de decisões rápidas. Como enfrentar esses problemas? Uma das formas é usar as informações de modo correto. Informação é um fato, um dado, é ao mesmo tempo matéria-prima e produto acabado da atividade de sistemas. Mas cabe aqui uma distinção entre o que é um dado e o que é informação.

Hendriksen (1977, p. 53), faz a seguinte distinção entre dados e informações:

A contabilidade faz uma distinção geral relevante entre dados e informações. Os dados podem ser definidos como mensurações ou descrições de objetos ou eventos. Se estes dados já são conhecidos ou não interessam à pessoa a quem são comunicados, não podem ser definidos como informação. A informação pode ser definida como um dado (ou conjunto de dados) que provoca o efeito

surpresa na pessoa que a recebe. Além disso, ela deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz, potencialmente de evocar uma resposta do tomador de decisão.

Mock (1976, p. 3, *apud* Cassaro 1995 p. 5) por sua vez faz a seguinte distinção:

Muitas vezes a informação é tida como um subconjunto de dados úteis na solução de problemas ou tomada de decisão. Em um sentido geral o dado deriva do verbo latino '*dare*' (dar) significando fatos, dados a conhecer e, aparentemente, de pouco interesse às necessidades de decisão. Contrastando com isso, a informação está relacionada com o verbo latino '*informare*' (dar estrutura a). Desta forma, a informação é considerada como dados que foram selecionados e organizados, tornando-se relevantes para alguma questão.

Gil (1995, p.13) afirma que:

Um sistema de informações tem que trabalhar dados para produzir informações. Logo o dado é a matéria-prima com que o sistema de informações vai trabalhar e a informação é o produto final do sistema de informações e deve ser apresentada em forma, prazo e conteúdo adequado ao usuário.

Para Catapan (2001, p. 5),

Informação é o fato intencionalmente selecionado, codificado e submetido a um processo de refinamento, digitalizado ou não, para a veiculação das idéias, imagens, sons, cores, mensagens. É um saber objetivado que pode provocar mudança mental enquanto transmitido e interpretado. O conhecimento diferencia-se da informação enquanto se entende conhecimento como um processo dinâmico de interpretação e de re-elaboração de informações a que são conferidos sentido e significados operados pelos sujeitos no processo da comunicação, em diferentes níveis de abstração.

Assim, dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta, que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Na prática o gestor para tomada de decisão necessita discernir a diferença existente entre dado, informação e conhecimento, haja vista que para se tomar decisão este geralmente faz uso do conhecimento.

Portanto, para obter-se qualquer tipo de conhecimento através de um dado, é necessário que este sofra um processo de transformação, então, surge a informação,

que nada mais senão, o dado trabalhado que permite ao gerente tomar decisões. Essa transformação pode ser observada na figura abaixo:

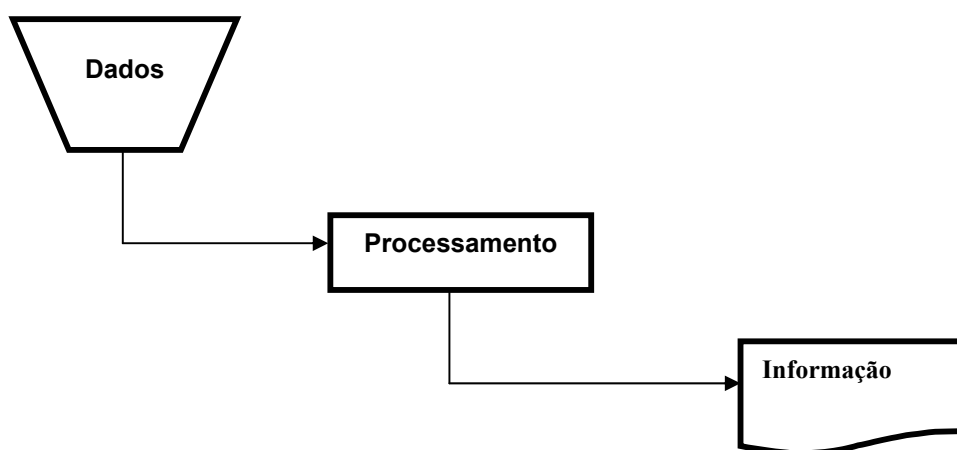


Figura 1: Transformação do Dado em Informação  
Fonte: Cassaro (1995 p. 35)

Existe entre a informação e o dado à mesma relação observável entre matéria-prima e produto acabado. Conforme Toesca (1998, p. 3), a informação é o produto final do sistema de informações, e como tal possui as seguintes características:

- a) está retida no relatório final;
- b) é mais sintética do que os dados;
- c) foi gerada em momento histórico posterior ao dado, ou seja, é o ponto final do ciclo de processamento.

A informação deve apresentar-se em forma, prazo e conteúdo adequados ao usuário, pois por melhor que seja uma informação, se não for comunicada em tempo hábil e para a pessoa a quem realmente interessa, não fará o menor sentido tê-la buscado. Assim, segundo Cassaro (1995 p.43), as informações devem ser estruturadas da seguinte forma:

- a) para a alta gerência as informações devem ser bem elaboradas, sendo apresentadas de forma resumida e objetiva, procurando sempre evidenciar os números;
- b) para a gerência intermediária também devem ser bem elaboradas, mas a apresentação deve ser mais rica em detalhes, para que possibilite o planejamento e controle das ações.

Conforme Cassaro (1995 p. 35), para os propósitos de um sistema, as informações devem ser classificadas em dois grupos:

- a) operativas ou operacionais; é a necessária à realização de uma função, de uma operação. Exemplo: uma requisição de material é necessária para retirada de material do almoxarifado, bem como para a atualização quantitativa e financeira dos estoques, etc.;
- b) gerenciais: é todo resumo de informações operativas que chega até a um gerente, pondo-o a par de algo de sua competência, de sua responsabilidade e permitindo-lhe tomar uma decisão.

Toda a informação produzida pela empresa possui um número muito grande de características próprias, porém para que possam ser aproveitadas pelos tomadores de decisões, algumas características, conforme Cassaro (1995, p. 43), devem ser consideradas:

- a) **custo versus benefício:** Toda a informação ao ser gerada, apresenta um determinado custo financeiro para a empresa, porém este não pode ser maior do que o benefício que será gerado por esta mesma informação, pois ocorrendo este fato não fará o menor sentido gerar a referida informação. A proposta de criação de uma ferramenta para agilizar o processo decisório

harmoniza-se com essa característica, tendo em vista a inexistência de informações na empresa objeto de análise deste estudo;

- b) **identificação do usuário:** A necessidade de identificação dos grupos a quem a informação se destina, deriva do fato de que, cada usuário necessita de uma informação diferenciada, o que é útil para um grupo, pode não ter a menor utilidade para um outro usuário. As informações geradas pela ferramenta proposta neste trabalho destinam-se principalmente a área de comércio exterior da empresa;
- c) **oportunidade:** A informação somente surtirá o efeito para que foi gerada, se for informada e utilizada no momento correto, e ainda, se for utilizada pela pessoa certa, a quem a informação se destina. As informações geradas pela ferramenta proposta auxiliarão no planejamento e controle da produção (PCP), bem como ao setor financeiro para acompanhamento e controle dos processos de importação e exportação;
- d) **propósitos:** A identificação dos propósitos está diretamente ligada à identificação do usuário (ou conjunto de usuários), a quem se destina a informação, bem como a determinação de seus objetivos. Assim o propósito de uma informação é o atendimento das necessidades do usuário, apresentando-lhe um conjunto adequado de informações. A ferramenta proposta possibilitará, além do acompanhamento e controle dos processos de importação e exportação, redução de custos destes, rapidez na tomada de decisão de compras, e harmonização entre áreas de produção e financeira em termos de PCP e ainda, a organização dessas áreas;

e) **volume das informações:** A identificação do volume adequado de informações está ligada diretamente a capacidade que possui o usuário de compreender essas informações, que deve possuir um certo grau de conhecimento e, as informações devem-se apresentar em quantidade e qualidade suficientes para cada usuário. A ferramenta proposta tem por objetivo fundamental fornecer o necessário em termos de informações, visando racionalizar a tomada de decisão.

Cassaro (1995 p. 43) continuando observa ainda, que de acordo com o nível empresarial, as informações podem ser estruturadas ou não estruturadas com os correspondentes sistemas de processamento de transações e sistema de apoio à decisão:

- a) **informações estruturadas:** são aquelas sobre as quais a organização tem mais domínio, retratando a base de sua operacionalidade;
- b) **informações não estruturadas:** são aquelas sobre as quais a organização tem pouco domínio, sendo necessárias ao exercício de situar a organização no segmento econômico a que pertence e de projetar um perfil de seu comportamento esperado, geralmente são informações mais complexas.

### **2.1.1 Importância das Informações no Processo de Tomada de Decisão**

No momento em que a empresa determina que uma pessoa seja encarregada pela tomada de decisão, essa pessoa, em função das políticas adotadas pela

organização e baseado nas informações que lhes são repassadas, busca sempre a decisão mais acertada possível, porém, como ser humano, é passível de cometer erros. Para Cassaro (1995, p. 39, grifos do autor), o processo de tomada de decisão dentro da empresa segue o que se chama de **ciclo das atividades empresariais**, que tem a seguinte formação:

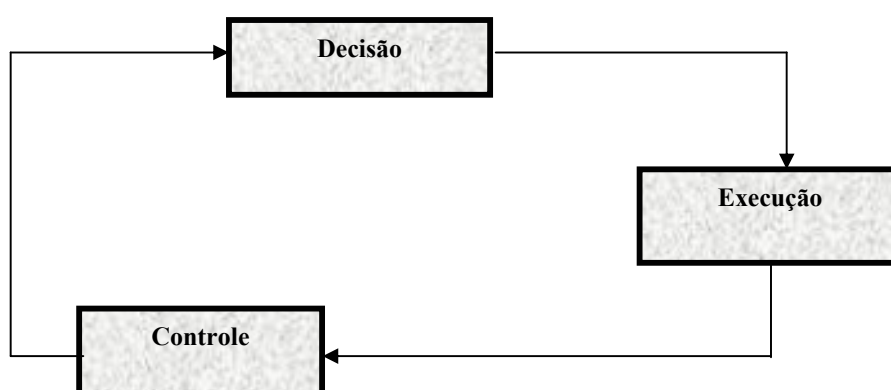


Figura 2: Ciclo das Atividades empresariais  
Fonte: Cassaro (1995, p.39).

Ainda na perspectiva de Cassaro (1995), para que a estratégia da empresa, sob o ponto de vista da tomada de decisão, seja adequadamente seguida, é necessário que haja uma perfeita sincronia entre todos os departamentos da empresa, que são os geradores das informações, e que tudo aquilo que foi planejado antecipadamente em seus orçamentos seja executado, para que a escolha feita, possa ser a melhor possível para a empresa.

A informação deve seguir um caminho rápido e eficiente para que agilize o processo decisório, o que também envolve um ciclo dentro da empresa, conforme visualizado na figura a seguir.



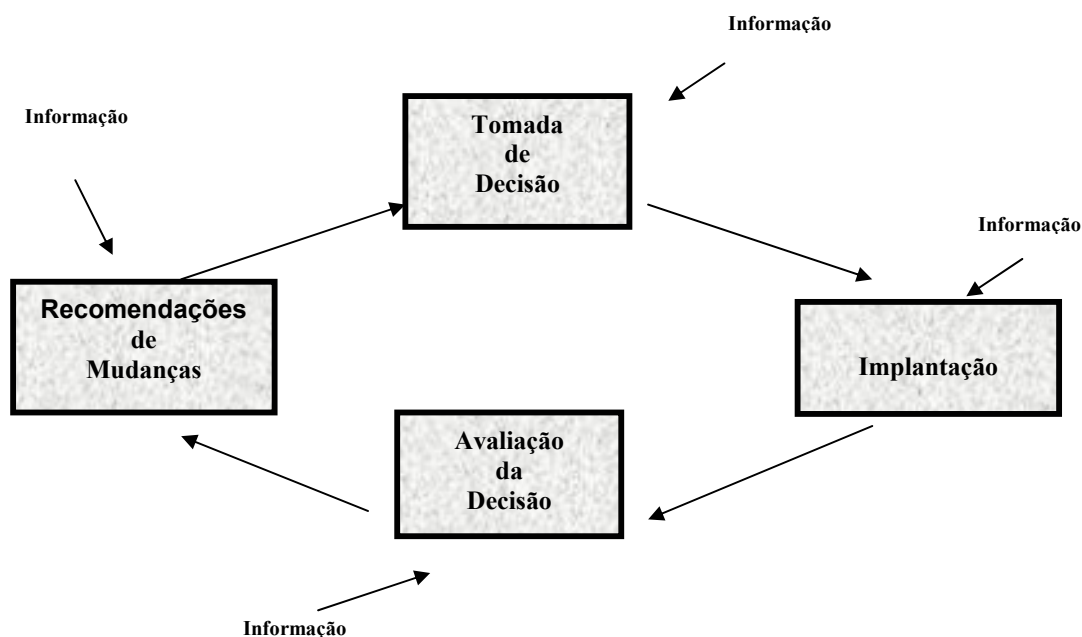


Figura 3: Ciclo do processo de tomada de decisão  
 Fonte: Cassaro (1995, p. 39).

Conforme observado, a *informação*, está presente em todos os setores da empresa, como fonte e subsídio principal em todos os processos de formação de idéias de gestão e do processo decisório, sendo indiscutível a sua importância. Sintonizando as informações com as necessidades dos diferentes níveis de autoridade, torna-se evidente a exigência de inter-relacionamento entre a estrutura organizacional e os sistemas de informação e a necessidade de integrar as decisões sobre a organização com as decisões sobre o sistema de informações (CASSARO, 1995).

A primeira exigência é atendida quando se está diante de uma organização formalmente estruturada e claramente definida; já no caso da integração das decisões depende da existência e do bom funcionamento do sistema que produz informações. É por este motivo que se fazem necessário processos de educação continuada dos níveis hierárquicos da empresa, para sintonizar as informações com autoridade e responsabilidade, identificando exatamente **quem decide o quê**, possibilitando dessa

forma que, todos trabalhem em sintonia filtrando as informações, de modo que, somente aquilo que realmente for importante para a empresa deverá ser repassado aos níveis superiores, possibilitando o atendimento das necessidades, gerando-as na quantidade e qualidade requeridas para que as decisões sejam tomadas com o maior grau de certeza possível e no menor tempo viável (CASSARO, 1995).

Conforme Cassaro (1995, p. 40), cabe ainda salientar que, estudos sobre o papel da informação dentro das empresas, devem ser sempre realizados em todas as etapas do processo de gestão, para que desta forma haja uma total eficiência entre a definição, a execução e a avaliação de todas as etapas de implantação de um sistema de informações, pois quanto maior o crescimento da empresa, tanto mais ela tem necessidade de informações.

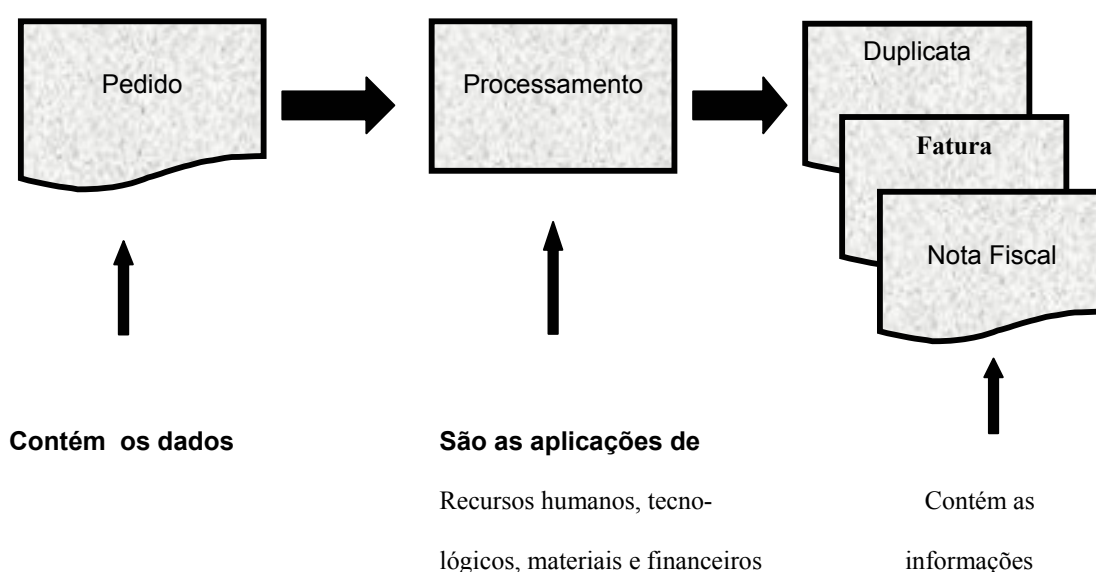
## 2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Um Sistema de Informações compreende um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento de dados e correspondente tradução em informações, que se interagem para atingirem a um objetivo comum. Para a implantação e o perfeito andamento de um sistema de informações, são necessários, segundo Cassaro (1995, p. 47), os seguintes recursos:

- a) **recursos humanos:** profissionais competentes que implantam e utilizam os sistemas de informações;

- b) **recursos materiais:** equipamentos, insumos e instalações que permitam a implantação e viabilização dos sistemas de informações;
- c) **recursos tecnológicos:** atividades que dinamizam o processo sistêmico;
- d) **recursos financeiros:** capital suficiente para a implantação dos sistemas necessários à empresa.

A figura abaixo exemplifica esses recursos em um sistema de faturamento:



**Figura 4:** Sistema de Informação de Faturamento

**Fonte:** Toesca (1997, p. 2)

Para Toesca (1995, p. 3), um sistema de informações passa por dois ciclos que lhe são bastante peculiares:

- a) ciclo de processamento: é o tempo que decorre desde a coleta de dados até a sua completa transformação em informação;
- b) ciclo de vida: é quanto vive um sistema em sua forma original, ou seja, ele foi criado com a finalidade de atender a um objetivo específico, que quando satisfeito, não se faz mais necessário e, portanto é determinada a sua morte.

A partir dessa visão do sistema de informações, pode-se dizer que a empresa é um sistema maior, ou seja, um macro sistema, composto de vários subsistemas que, para terem seu funcionamento perfeitamente condicionado, devem interligar-se, para dinamizar as suas funções, fazendo com que a empresa não perca o objetivo principal, que é de gerar lucro que permita a sua expansão, bem como o atendimento de todas as necessidades sociais da comunidade na qual está inserida.

Para exemplificar essa visão de sistema e subsistema, Toesca (1995, p. 5) observa que o sistema empresa é formado de diversos subsistemas, tais como: subsistemas de contabilidade, de custos, de orçamentos, de recursos humanos, de produção, financeiro, de marketing, etc., os quais dão origem a novos subsistemas, e a relação interdependente entre eles resulta em uma troca de informações que fornecem dados completos, que influenciam e são influenciados. Isso pode ser visualizado da seguinte forma:

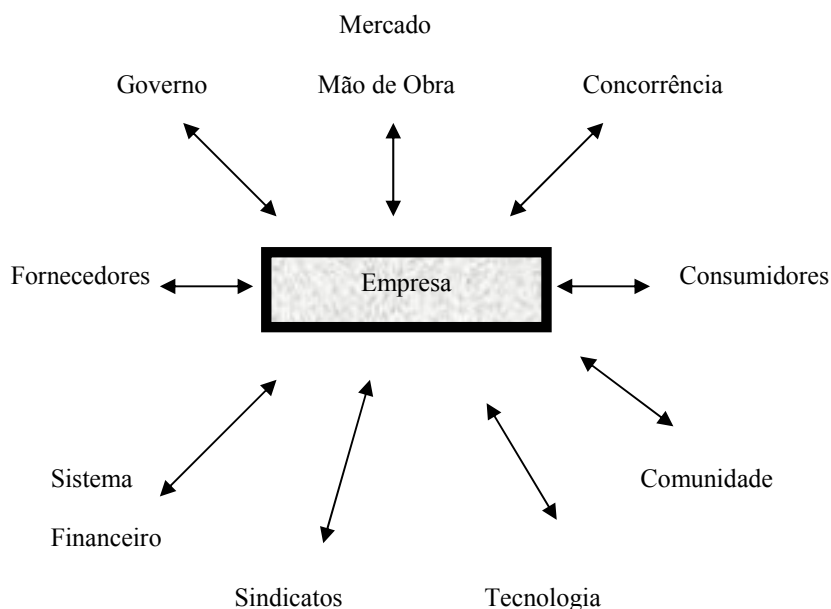


Figura 5: O Sistema Empresa e os diversos subsistemas.  
Fonte: Oliveira (1992 p. 25)

Os elementos componentes da figura 8 caracterizam e identificam os principais *stakeholders* (interessados) (MITZBERG, *et al*, 2000) do sistema competitivo empresarial.

Além da finalidade de atender aos diversos usuários, como caracterizado acima, percebe-se a empresa, como um centro de fornecimento e captação de informações, ela vive em um meio que influencia e pelo qual é condicionada.

Os sistemas de informações interagem e atendem aos ambientes internos e externos, que necessitam de diferentes informações, sendo assim, a empresa é vista como um grande sistema aberto, que influencia e sofre a influência do ambiente externo, como se pode observar na figura que segue:

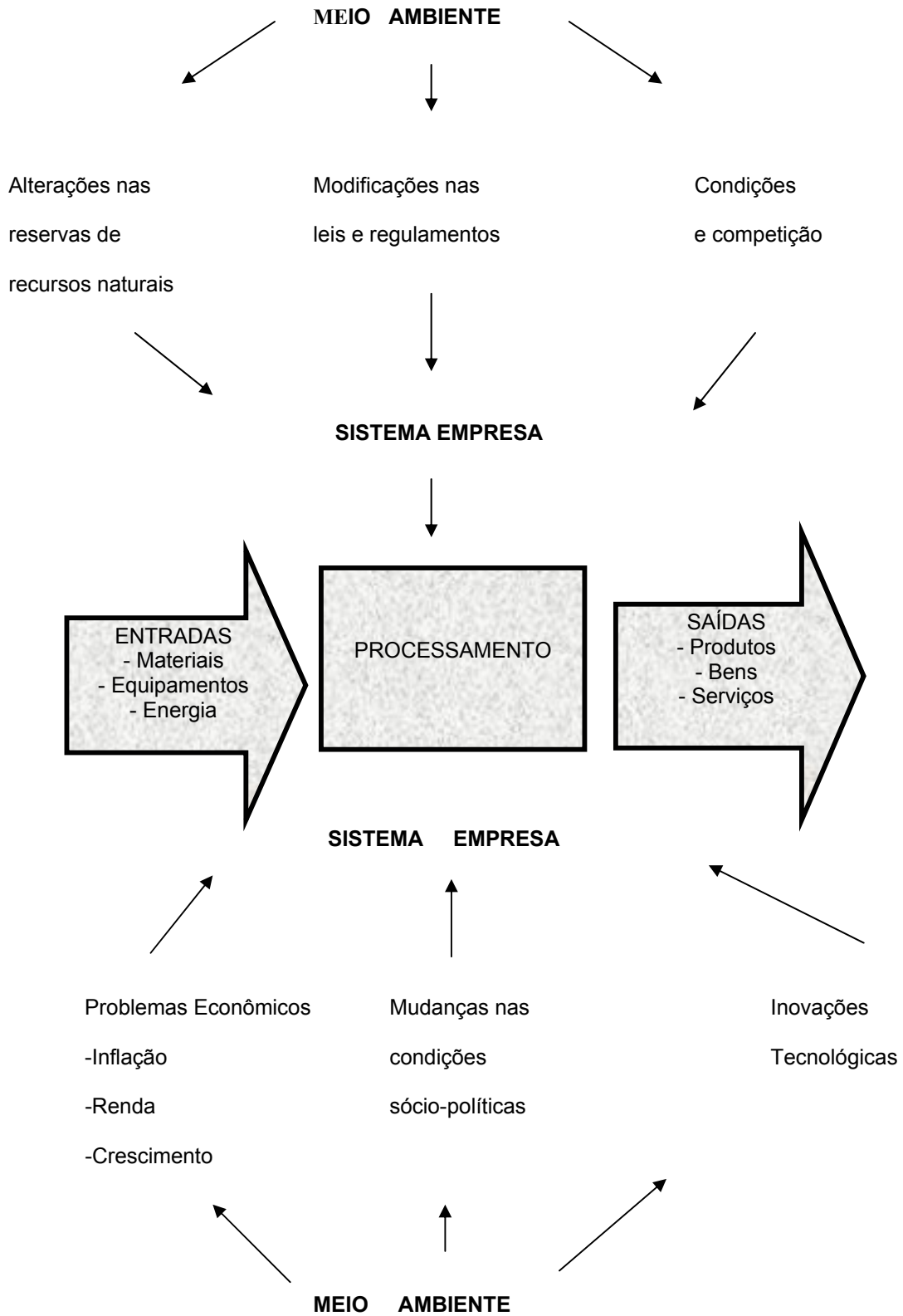


Figura 6: O sistema empresa e sua relação com o ambiente externo  
Fonte: Oliveira (1992, p. 27).

O Sistema de Informação é uma ferramenta integrada ao processo de gerência e, portanto, um fator de melhoria ou limitação dos próprios padrões gerenciais que a empresa consegue por em prática. A empresa será tão mais eficiente, quanto maior a velocidade com que executar todo o seu ciclo produtivo, desde a entrada da matéria-prima, até a saída com o produto já acabado, e quanto menores os custos em relação aos volumes totais de produtos e serviços entregues.

O ciclo de operações compreende as atividades físicas necessárias à venda, produção, embalagem, entrega, etc., dos produtos ou serviços, realizados pela empresa, e também a geração e o tratamento das informações decorrentes das atividades físicas. Tudo isso é executado por pessoas, segundo uma estrutura de organização adotada. Enquanto as informações agilizam as atividades físicas, estas geram dados, que uma vez processados, produzem informações que provocam novas atividades, ou servem de medidas do que foi realizado (OLIVEIRA, 1992, p. 30).

### **2.2.1 Sistema de Informações Gerenciais**

Para atender as necessidades internas que, conseqüentemente, capacitam ao administrador a entender às pressões do mercado externo, faz-se necessário que a empresa se estruture de tal forma que consiga detectar as tendências que surgem diariamente. Como já mencionado anteriormente, a empresa é um sistema maior formada por outros vários sistemas e subsistemas e, sistema de informação é um

conjunto de dados que fornecem informações que devem ser adequadas ao processo decisório da empresa. Chama-se Gerencial esse processo administrativo de planejamento, organização, direção e controle voltado para resultados.

Assim dispomos do Sistema de Informações Gerenciais, que é o conjunto de ferramentas necessárias ao processo decisório para a empresa, e quem vem auxiliar ao empresário nas decisões de questões diárias que, num primeiro momento poderiam parecer insolúveis, é o processo de transformação dos dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados (OLIVEIRA, 1992 p. 32).

O entendimento da empresa como um sistema, pode levar o gerente de uma postura conservadora para uma atitude de mudança, pois a constante mutação no ambiente externo exige essa mudança, até mesmo, como meio de sobrevivência. As ameaças externas devem ser superadas, bem como as oportunidades estratégicas devem ser aproveitadas. Além dessa mudança de comportamento, faz-se necessário também, um realinhamento nos processos internos, na estrutura organizacional e nos recursos humanos. Os níveis de eficiência exigem aperfeiçoamentos contínuos para que a empresa sobreviva nesse acirrado mercado competitivo.

Os Sistemas de informações Gerenciais atuam como grande aliado da gerência no processo de tomada de decisão. É sabida que, com a grande competitividade existente entre as empresas, são necessárias decisões rápidas no que se refere a custos, estratégia de vendas, *marketing*, etc., soluções que devem estar sempre à mão do executivo da empresa para que suas decisões sejam acertadas. Segundo Oliveira (1995, p.38), um Sistema de Informações Gerenciais, pode auxiliar o administrador nos seguintes aspectos:



- a) redução dos custos das operações;
- b) redução da mão-de-obra burocrática;
- c) redução dos níveis hierárquicos;
- d) melhoria no acesso às informações, propiciando a realização de relatórios precisos e em menor tempo;
- e) melhoria na produtividade;
- f) melhoria nos serviços realizados;
- g) melhoria no processo decisório, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- h) estímulo e maior interação entre os tomadores de decisão;
- i) melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- j) melhoria na estrutura de poder, propiciando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- k) redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- l) melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações dos fatores ambientais;
- m) melhor interação com seus fornecedores;
- n) melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- o) aumento no nível de motivação das pessoas envolvidas.

Os Sistemas de Informações Gerenciais atuam como um elo de ligação entre os tomadores de decisão da empresa, auxiliando-os no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle na gestão da empresa, consolidando os alicerces de sustentação da empresa que são: a qualidade, a produtividade e a participação.

Conforme Oliveira (1995, p. 37), as informações gerenciais de qualidade caracterizam-se por ser:

- a) **comparativas:** permitem a comparação das informações em vários momentos e especialmente quando refletem a comparação do plano com a execução;
- b) **confiáveis:** informações completamente distorcidas podem ser mais prejudiciais para o empresário do que a falta completa de informações. O usuário precisa acreditar na informação para se sentir seguro ao decidir;
- c) **geradas em tempo hábil:** uma informação deve estar tão próxima do acontecimento quanto for possível, para que haja tempo para efetuar as correções. De nada adianta do ponto de vista de controle, que, por exemplo, o Gerente de *Marketing* seja informado em março ou abril que o plano de vendas de janeiro não foi atingido;
- d) **de nível de detalhe adequado:** as informações devem aparecer num nível de pormenores adequado ao nível do usuário. Por exemplo, não interessa o presidente de uma grande companhia um relatório que demonstre a contagem física de cada item do estoque de material de expediente, ele está interessado em informações que retratem a comportamento global da empresa em relação ao orçamento;
- e) **por exceção:** deve-se informar aquilo que é mais importante, ressaltar o que é relevante para a tomada de decisão.

### 2.2.2. Importância do Sistema de Informações Gerenciais para a Empresa

O constante crescimento das empresas, ao mesmo tempo e na mesma proporção em que afasta os administradores de alto nível da supervisão mais direta das operações, tende a tornar cada vez mais crítico o recurso **informação**. O crescimento da empresa produz impactos nas necessidades de informação, que se somam negativamente às decisões tornando-as mais complexas e delicadas, os volumes de dados crescem e os administradores afastam-se do ponto onde os acontecimentos ocorrem, dentro da estrutura da organização. Num primeiro momento, algumas pessoas (que dispõem de informações através da própria observação dos fatos) intervêm na tomada de decisões mais importantes. À medida que a empresa cresce, essas pessoas vão sendo **estruturalmente afastadas** das operações.

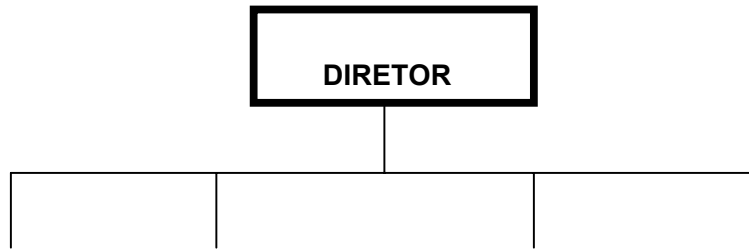
Na maioria das vezes, as pessoas estão bastante envolvidas nas questões rotineiras que não se apercebem do real problema que estão vivendo. O fato é que, a falta de informações ou a inadequação destas, acabam gerando graves crises que, a primeira vista, parecem não ter solução (CARVALHO, 2001, p. 9).

Outro aspecto a ser observado é que, alguns empresários tendem a imaginar que seus únicos problemas são somente aqueles ligados a área de negócios externos à empresa, e não se interessam por problemas internos da organização e, não conseguem responder eficazmente às pressões do ambiente externo, pois sua capacidade de resposta está limitada. (CARVALHO, 2001, p. 10)

Esse crescimento da empresa e o distanciamento entre os executivos que podem gerar problemas para a empresa estão demonstrados na figura a seguir:

**Estágio**

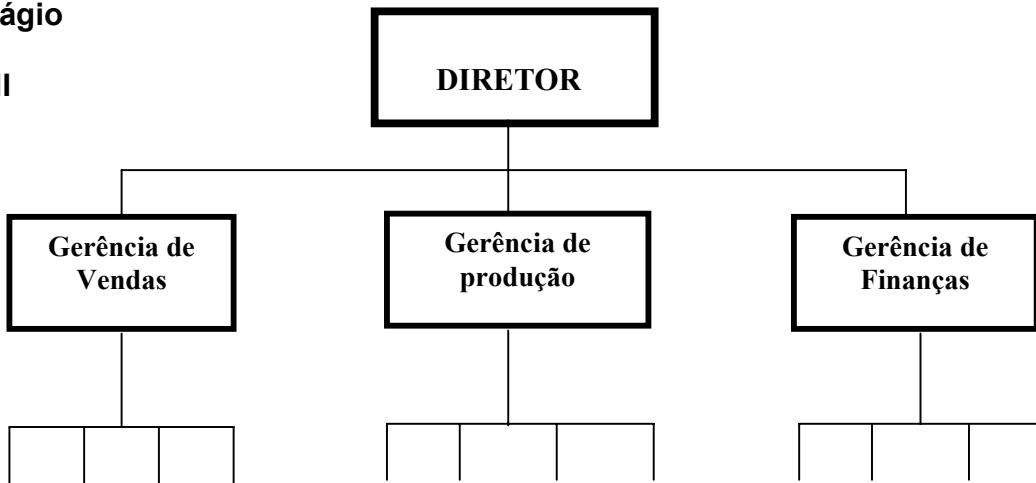
**I**



**NÍVEL DE EXECUÇÃO**

**Estágio**

**II**



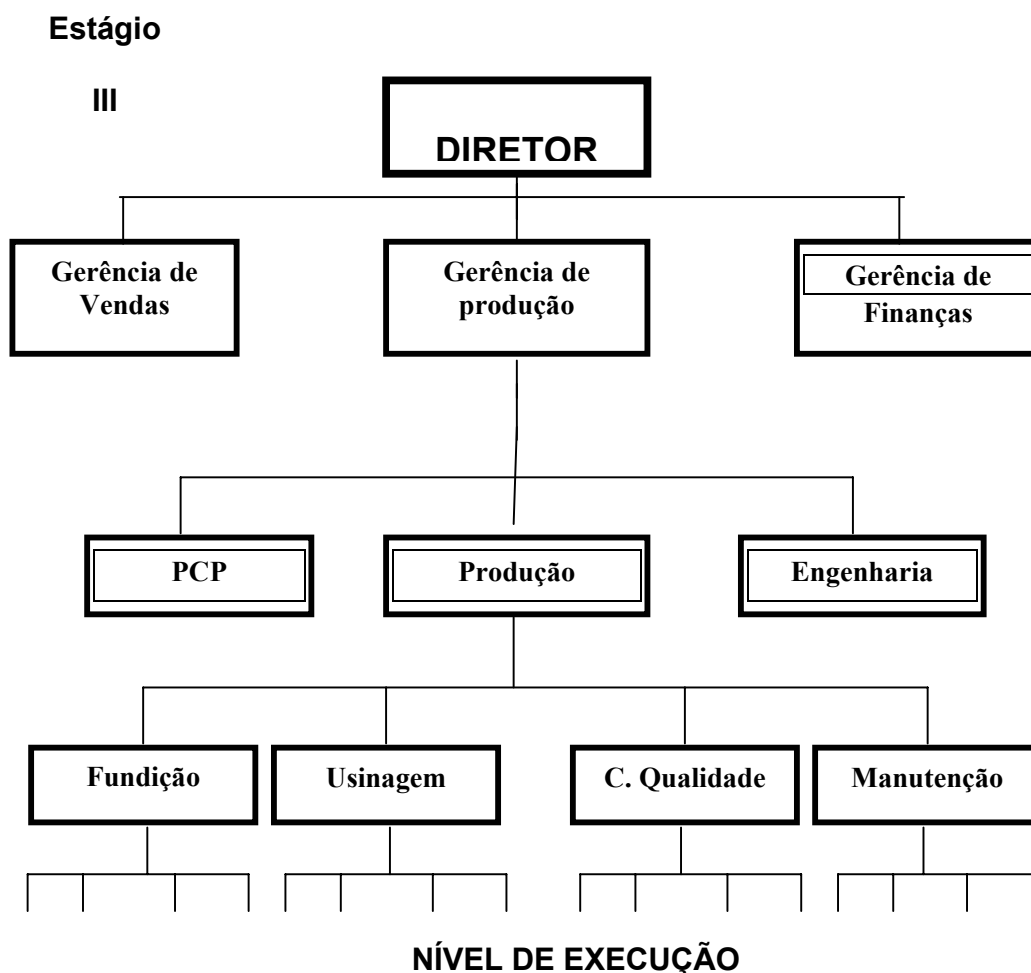


Figura 7: Distanciamento dos níveis hierárquicos conforme o crescimento da empresa.  
Fonte: Toesca (1997, p. 59)

A figura acima é um exemplo claro de como o crescimento da empresa afeta o relacionamento entre a alta administração e os demais níveis hierárquicos existentes na empresa, pois com o crescimento da empresa, crescem também as suas necessidades de informações. Quando uma empresa nasce, seu objetivo é o de crescer, porém isso deve ocorrer de forma ordenada, planejada e estruturada, caso contrário, com toda a certeza, a empresa enfrentará problemas administrativos, pela falta de informações. Devido a este motivo, esse crescimento deve ser muito bem planejado, pois caso

aconteça repentinamente, não trará benefícios, pelo contrário, acarretará em inúmeros problemas para os gestores despreparados em tomar decisões rápidas, tendo em vista estarem habituados a ter domínio de todos os setores e com dificuldades em delegar poderes, pois até então, eles tomavam todas as decisões e, com o crescimento da empresa percebe que já não consegue dominar totalmente todos os setores. Isso acontece principalmente em empresas familiares.

Em uma empresa estruturada, a informação entre os setores fluirá de forma correta, chegando às pessoas certas, em todos os níveis hierárquicos. Daí a importância da implantação de um sistema de informações gerenciais. Somente desta forma haverá o fluxo correto de informações, pois estes, atuam como elemento de ligação entre os setores da empresa. Conforme Oliveira (1992, p.42), os sistemas de informações, em seu papel de gerar informações úteis para o processo decisório, contribuem para a eficácia do executivo no exercício de suas funções de planejamento, organização, direção e controle na gestão da empresa, pressupondo:

- a) a predisposição de um esquema de planejamento em seus níveis estratégico, tático e operacional, contemplando todos os centros de responsabilidade da empresa;
- b) o levantamento contínuo e imediato dos resultados da gestão empresarial;
- c) a comparação dos resultados efetivos com os dados previstos, constantes do processo de planejamento;
- d) a análise das variações entre os resultados apresentados e o planejamento efetuado, bem como a regularização dos desvios, através do funcionamento dos centros de responsabilidade da empresa.

Como já mencionado anteriormente, um sistema de informações deve ser visualizado como um instrumento administrativo de elevado auxílio para os executivos da empresa, quando do surgimento de qualquer problema, com o fornecimento preciso de informações no momento exato da tomada de decisão, visando à tomada de ações para que os objetivos, anteriormente planejados, sejam alcançados, e isso se torna um ciclo como visualizado na figura a seguir:

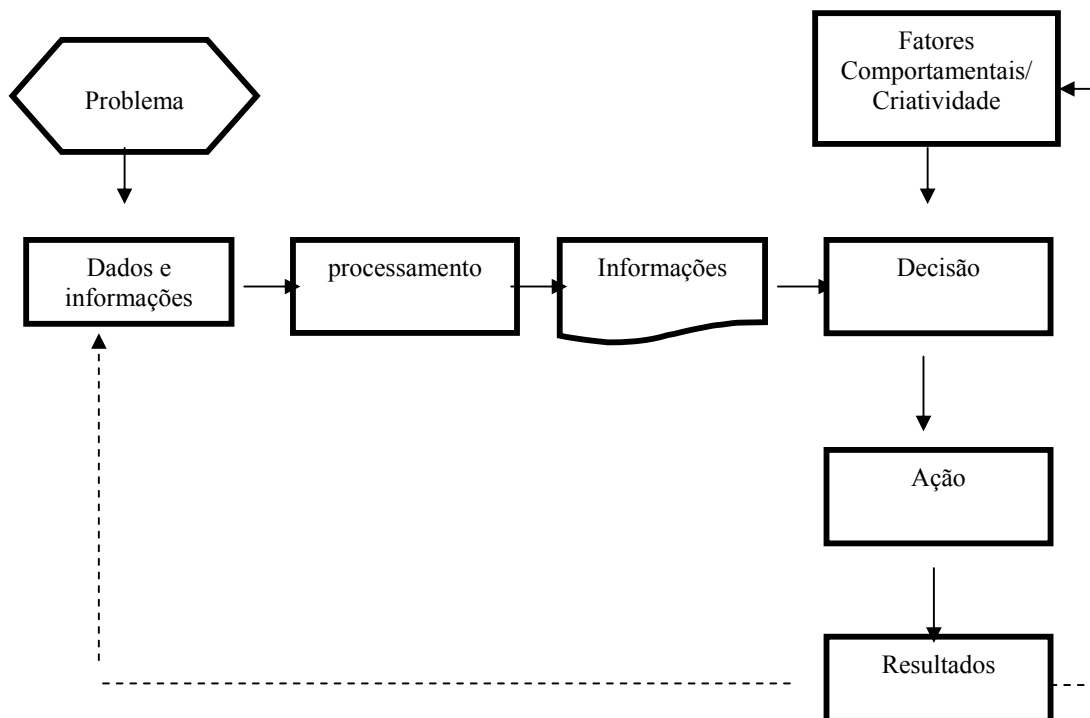


Figura 8: Como resolver problemas através de um sistema de informações  
Fonte: Oliveira (1992, p.43).

Quando das referências aos efeitos da globalização, observa-se que este fato tem levado as empresas a uma competição desenfreada para manter-se no mercado competitivo. E para estas não existe outra saída se não a redução de seus custos e melhoria na qualidade de seus produtos e serviços. Para que as empresas consigam reduzir os seus custos, devem estar devidamente organizadas e estruturadas de modo a

identificar corretamente os pontos nos quais podem melhorar sua produtividade e, conseqüentemente, reduzir seus custos. É nesse momento que os sistemas de informações podem contribuir para uma melhoria na qualidade das informações que são repassadas aos gerentes. Para Oliveira (1992, p.45), um eficiente sistema de informação gerencial, pode avaliar os seguintes aspectos dentro de uma organização:

- a) intensidade de trabalho exercido em cada área da organização;
- b) a existência de duplicidade de tarefas;
- c) falta de atividade de controle, identificando disfunções ou mau funcionamento de determinadas áreas da empresa;
- d) a existência de seqüências inadequadas no desenvolvimento dos trabalhos dos vários setores e departamento;
- e) necessidades de maior integração na organização;
- f) oportunidades de aplicação de técnicas de processamento eletrônico de dados;
- g) definição de um plano de treinamento em função das necessidades operacionais;
- h) identificação de situações propícias à aclimação de inovações tecnológicas junto aos procedimentos empresariais.

### **2.2.3 Áreas que Podem Colaborar no Processo de Aprimoramento da Implantação do Sistema de Informações Gerenciais.**



Na implantação de um sistema de informações gerenciais, é de fundamental importância que todas as pessoas que estão ligadas à organização participem, colaborando com o fornecimento de informações corretas e, também aprendendo a trabalhar com as informações que lhe são repassadas. Porém, há um detalhe muito importante que não deve ser esquecido: assim como esta empresa tenta se estruturar através da criação de sistemas de informações, para amenizar os vários problemas que surgem do fato de uma empresa estar desestruturada, o concorrente está fazendo a mesma coisa, portanto é necessário que se esteja sempre um passo a frente. Sendo assim, no aprendizado de fornecer e obter informação existe algumas áreas que podem colaborar de forma efetiva no processo de aprimoramento de implantação do Sistema de Informações Gerenciais e, que poderão auxiliar nesse comparativo com o concorrente. Segundo Oliveira (1992- p. 52), essas áreas são:

- a) **vendas:** pois possui grande interação com o mercado. Mas os vendedores devem estar conscientes de que os seus relatórios vão ser utilizados no processo decisório estratégico;
- b) **propaganda e publicidade:** pois normalmente colecionam cópias dos anúncios dos concorrentes, as quais proporcionam informações dos novos produtos e de ações mercadológicas;
- c) **compras:** pois os fornecedores da empresa podem também estar vendendo aos seus concorrentes;
- d) **pesquisa e desenvolvimento:** pois, normalmente estes técnicos, embora de diferente empresas, usam os mesmo bancos de dados. As empresas vencedoras são aquelas que usam os dados de forma mais adequada, convertendo-os em um ativo intelectual e competitivo;

- e) **crédito:** pois tem informações valiosas de empresas do mercado;
- f) **atendimento ao cliente:** pois está na linha direta com os clientes, podendo saber sobre novos produtos, suas características, mudanças de preços, etc.;
- g) **distribuição:** pois eles podem saber sobre os custos de transportes dos concorrentes, capacidade de seus depósitos, nível de estoque, etc.;
- h) **relações com órgãos governamentais:** pois têm contatos com instituições em que são discutidos os setores em geral e os concorrentes em particular;
- i) **jurídico:** pois os advogados normalmente têm conhecimento de concessão de patentes, de alterações governamentais sobre o setor, de algum litígio grave do concorrente;
- j) **biblioteca:** pois tem a centralização maior das fontes de informações através de relatórios, periódicos, livros, manuais;
- k) **informática:** pois seus técnicos podem estruturar um sistema de banco de dados automatizados e com maior facilidade de análise;
- l) **recursos humanos:** pois seus analistas sabem quais funcionários já trabalharam com os concorrentes;
- m) **mercado imobiliário:** pois pode contribuir para a análise dos planos de expansão ou de retração de uma empresa concorrente.

#### 2.2.4 Outras Fontes de Aplicações das Informações

Normalmente, ao se falar da importância das informações, fala-se apenas da informação interna, aquela que setores da empresa podem fornecer, e que serão úteis para o executivo. Porém existem outros grupos, externos a empresa, que podem contribuir para a obtenção de informações úteis para o crescimento e para a solução de problemas. Como já mencionado acima, **o concorrente**, é um dos parâmetros que devem ser observados no momento em que se analisam informações, pois é através dessa comparação que se verifica o quanto à empresa é competitiva e deverá se sobressair dentro do mercado ou se, será apenas mais uma empresa fadada ao fechamento já no primeiro ano de vida, apenas **mais um figurante**.

Além dessas áreas que poderão contribuir para o aprimoramento das informações, existem ainda outros grupos, que poderão fornecer informações que, se analisadas detalhadamente, serão de extrema importância para o processo de tomada de decisão na empresa, pois tais informações sendo armazenadas e ordenadas, contribuirão para que, em um momento de dificuldades, o executivo, cruzando informações obtidas junto a esses grupos, possa utilizá-las para a solução de problemas.

Conforme Gil (1995 p.62), estes grupos de fontes e aplicações de informações são os seguintes:

- a) **governo**: quando em contato com órgãos governamentais, pode-se ter acesso a informações sobre registros de marcas e patentes, projetos governamentais e participações em concorrências públicas que poderão revelar oportunidades de negócios, pretensões e políticas governamentais, avanço tecnológico e registro de novos produtos e ainda, a tecnologia e custos/preços dos concorrentes;

- b) concorrentes:** através da análise de balanços e com entrevistas aos principais executivos da empresa, ter-se-á informações relativas à situação econômico-financeira além de pretensões quanto a novos projetos, bem como prioridades e propósitos da empresa concorrente;
- c) fornecedores:** o contato com fornecedores de matéria-prima e insumos do concorrente, pode revelar planos de produção e intenção de lançamento de novos produtos;
- d) clientes:** observando, produtos e campanhas mercadológicas dos diversos clientes, o executivo terá em mão informações referentes às prioridades, bem como planos de produção e intenção na aquisição de novos produtos;
- e) associações de classe:** através de reuniões com estas entidades, poderá captar suas preocupações, expectativas e planos, que poderão auxiliar o empresário em decidir por este ou aquele produto, que atenderá as expectativas de um grande número de consumidores;
- f) empregados:** em contato com os empregados da empresa, poderão ser extraídas informações gerais com relação ao concorrente, que se bem aplicadas, serão extremamente importantes para o empresário;
- g) consultores especializados:** através da elaboração de contratos de consultoria, ter-se-á informações relativas à análise e tendências da economia, do mercado consumidor e fornecedor, bem como com relação a tecnologias de ponta.

## 2.3 O COMÉRCIO EXTERIOR E SUA RELAÇÃO COM A FERRAMENTA PROPOSTA.

Conforme O Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio e sua cartilha distribuída aos importadores e exportadores em março no VI ENCOMEX – Encontro de Comércio Exterior em Maringá-PR, o Plano Real se baseia em um tripé:

<b>Estabilidade da Moeda</b>	<b>+</b>	<b>Modernização</b>	<b>+</b>	<b>Competição</b>
------------------------------	----------	---------------------	----------	-------------------

Seu alicerce é a estabilidade cambial, a manutenção da abertura comercial – com tendências ao crescimento das importações – o estímulo à produção para exportação e a captação de investimentos externos. Além disso, o saldo da Balança Comercial deixou de ser a única fonte confiável de moeda forte, passando a compor uma política global em que a atração de investimentos tem papel fundamental. Por isso, a política cambial vigente não mais admite que a taxa de câmbio seja utilizada como expediente oportunista para a alavancagem das vendas externas.

Ainda conforme o MDIC, as crises da Ásia e Argentina foram uma grande lição, em especial para as economias emergentes. Ela mostrou claramente a insustentabilidade, a médio e longo prazo, dos modelos exportadores baseados em ganhos artificiais de competitividade, e não de avanços efetivos de produtividade e eficiência. Por isso o Governo brasileiro se preocupa com as altas taxas de juros praticadas no país para atração de capital estrangeiro, notadamente no setor exportador.

A necessidade de formação de uma poupança interna compatível com as alcançadas por diversos países, é de extrema importância para que se atinja um crescimento sustentado, capaz de recuperar a competitividade interna e externa dos produtos brasileiros. Neste ponto, o estímulo ao Comércio Exterior é de vital importância.

### **2.3.1 Negociação Internacional**

Com a inserção definitiva do Brasil no mercado Internacional, levando em conta que este estudo abrange também a área de comércio exterior, alguns conceitos e esclarecimentos sobre esse assunto se fazem necessários, para o entendimento de termos que foram utilizados durante a realização do estudo, bem como para o entendimento da ferramenta construída e proposta para a empresa que foi objeto de análise dessa dissertação.

Conforme Werneck (2001, p. 13), importação é a entrada de mercadoria estrangeira no território nacional, sendo por prazo limitado (admissão temporária) ou a título definitivo. A mercadoria ingressada no país é submetida ao Despacho Aduaneiro de Importação, no qual a aduana verifica a exatidão das informações prestadas pelo importador e o cumprimento da legislação. Em seguida a mercadoria é nacionalizada, ou seja, tem de satisfazer todas as exigências legais para que possa circular na economia nacional como se nacional fosse. Exportação é o inverso, ou seja, a saída de mercadoria nacional ou nacionalizada do território nacional, por prazo limitado (exportação

temporária) ou a título definitivo, sendo que para tal também deve cumprir as exigências legais através do Despacho Aduaneiro de Exportação.

Nas operações de comércio exterior, ou seja, nos processos de compra e venda de mercadorias entre importadores e exportadores, podemos considerar quatro aspectos importantes: o comercial, o logístico, o cambial e o fiscal.

Werneck (2001, p. 14) observa que o aspecto **negocial** inclui a negociação do preço e condições de pagamento, a elaboração do contrato e a emissão de fatura comercial (invoice). Na definição do preço e condições são utilizados os INCOTERMS (que será detalhado posteriormente); o aspecto **logístico** compreende o que deve ser feito para que a mercadoria seja entregue em boas condições ao comprador; 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; e o aspecto **fiscal** envolve a emissão dos documentos necessários aos despachos de exportação e importação, o pagamento dos impostos e taxas aplicáveis e os desembaraços aduaneiros.

Na negociação internacional, um documento bastante utilizado é a Carta de Crédito, que conforme Bizelli (2000, p. 62), “Carta de Crédito é uma condição, mundialmente utilizada nas operações internacionais, tendo como denominação mais correta Crédito Documentário”, sendo o pagamento mais difundido por não ter encontrado qualquer resistência quanto à garantia que transmite ao exportador ou vendedor.

Ainda de acordo com Bizelli (2000, p. 65), para que a Carta de Crédito tenha validade deve conter algumas denominações específicas, a saber:

- a) tomador: quem solicita a abertura do documento de crédito;

- b) emitente: banco localizado em geral no país do tomador que institui o documento de crédito;
- c) avisador: banco no país do importador, para o qual é remetido o documento pelo emitente;
- d) beneficiário: exportador ou vendedor;
- e) valor, moeda, praça de pagamento e prazo: tanto importador como exportador devem estar plenamente convencidos de que esses dados são os que foram efetivamente acordados pelas partes;
- f) irrevogabilidade: é irrevogável quando traz em seu corpo esta declaração;
- g) mercadoria: a mercadoria objeto do negócio deve estar especificada no crédito;
- h) modalidade de venda e tipo de transporte: se a operação é Custo, Seguro e Frete (CIF), Custo e Frete (CFR) ou Livre a Bordo (FOB), ou ainda outra modalidade e o meio de transporte, aéreo, marítimo ou outro que deverá ser respeitado;
- i) transbordo: este termo consiste em embarcar a mercadoria e, antes de sua chegada ao seu destino final, ser desembarcada e embarcada novamente. Só é permitido o transbordo quando a carta de crédito especificar essa permissão;
- j) divisibilidade ou embarque parciais: uma carta de crédito só é divisível quando o mencionar expressamente;
- k) validade ou vencimento: toda carta de crédito deve conter essas informações;
- l) documentos: aqui é que reside um dos pontos mais importantes de uma Carta de Crédito: os documentos. Estes deverão ser rigorosamente respeitados,



inclusive em seus conteúdos, para que a Carta de Crédito possa ser considerada como cumprida.

Em se tratando ainda de negociação internacional, outro fator importante é o tipo de transporte. As mercadorias importadas ou exportadas podem ser transportadas via aérea, marítima, terrestre, fluvial ou lacustre. No caso de via marítima, o **armador** é o dono do navio mercante, isto é, o navio que transporta passageiros e mercadorias. O **afretador** é aquele que aluga o espaço em navio mercante para o transporte de carga e a agência **marítima** é uma empresa que presta serviços aos armadores e afretadores, representando seus interesses no país e contratando os serviços necessários ao atendimento das necessidades das tripulações, dos navios e do embarque e desembarque de mercadorias (WERNECK, 2001).

Outra figura importante na negociação internacional é o **Despachante Aduaneiro**, um profissional registrado na Secretaria da Receita Federal, que pode representar, perante a Receita, o importador ou exportador na nacionalização de suas mercadorias.

### **2.3.1.1 Incoterms**

Conforme Werneck (2001, p. 18), são termos padronizados no comércio internacional, do inglês International Commercial Terms, que definem com precisão quais as responsabilidades do vendedor e do comprador. Foram estabelecidos pela Câmara Internacional do Comércio, tendo sido publicadas versões em 1936 (inicial), 1953, 1967,

1976, 1980 e 1990 (em vigor). Uma forma de apresentação é por grupos conforme quadro a seguir:

<b>Grupo</b>	<b>Sigla</b>	<b>Descrição</b>
<b>E: Partida</b>	<b>EXW</b>	Ex Works (...local) a partir do local de produção
<b>F: Transporte principal não pago</b>	<b>FCA</b>	Free Carrier (...local) Transportador livre
	<b>FAS</b>	Free Alongside Ship (... porto de embarque) livre no costado do navio.
	<b>FOB</b>	Free On Board (...porto de embarque) Livre a Bordo.
<b>C: Transporte principal pago</b>	<b>CFR</b>	Cost and Freight (...porto de destino) Custo e frete
	<b>CIF</b>	Cost, Insurance and Freight (...porto de destino) Custo, Seguro e Frete.
	<b>CPT</b>	Carriage Paid To (...destino) Transporte pago até o destino
	<b>CIP</b>	Carriage and Insurance Paid To (...destino) Transporte e Seguro pagos até o destino
<b>D: Chegada</b>	<b>DAF</b>	Delivered At Frontier (...local) Entregue na Fronteira
	<b>DES</b>	Delivered Ex Ship (... porto de destino) Entregue a Partir do Navio
	<b>DEQ</b>	Delivered Ex Quay (... porto de destino) Entregue a Partir do Cais
	<b>DDU</b>	Delivered Duty Unpaid (...destino) Entregue Direitos Não Pagos
	<b>DDP</b>	Delivered Duty Paid (...destino) Entregue Direitos Pagos

Quadro 1 – INCOTERMS  
Fonte: Werneck, 2001, p. 18

Apresenta-se na seqüência uma síntese dos grupos indicados no Quadro 3:

- a) no grupo **E**, “Partida”, o preço cobre apenas a entrega do produto nas instalações do vendedor. Todas as despesas e riscos do transporte da mercadoria fora das instalações do vendedor são por conta do comprador;
- b) no grupo **F**, “Transporte Principal não pago”, o vendedor se responsabiliza pela entrega da mercadoria ao transportador indicado pelo vendedor (FCA), ou pela colocação desta no cais do porto determinado (FAS) ou ainda a bordo do navio (FOB). O comprador é quem escolhe o transportador e providencia o contrato de transporte.
- c) no grupo **C**, “Transporte principal pago”, o vendedor se responsabiliza pelo transporte da mercadoria até o destino (CPT ou CIP), ou até o porto de destino (CFR ou CIF). Pode também se responsabilizar pelo pagamento do seguro (cláusulas do CIP e CIF). Os custos são pagos pelo vendedor até o local do destino, mas este assume os riscos somente até a entrega da mercadoria ao transportador.
- d) no grupo **D**, “Chegada”, o vendedor se responsabiliza pela entrega do produto na fronteira (DAF), a bordo do navio no porto de destino (DES), já desembarcada no cais do porto de destino (DEQ), no local de destino sem o pagamento das tarifas aduaneiras pagas (DDP). O vendedor assume todos os riscos e custos até a chegada da mercadoria no local de destino. Tem inclusive que entregar a mercadoria já desembaraçada pela alfândega nos casos das cláusulas DEQ e DDP.

### **2.3.1.2 Despacho Aduaneiro**

Ao se iniciar um processo de importação ou exportação e após a negociação feita entre as partes – importador e exportador – deve ser feito o Despacho Aduaneiro da mercadoria. Este procedimento é feito via sistema da Receita Federal chamado de Sistema de Comércio Exterior – SISCOMEX com o registro da Declaração de Importação – DI ou Exportação DE.

Conforme Werneck (2000 p. 17), Despacho Aduaneiro é o procedimento fiscal mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador ou exportador em relação à mercadoria, aos documentos apresentados e à legislação vigente.

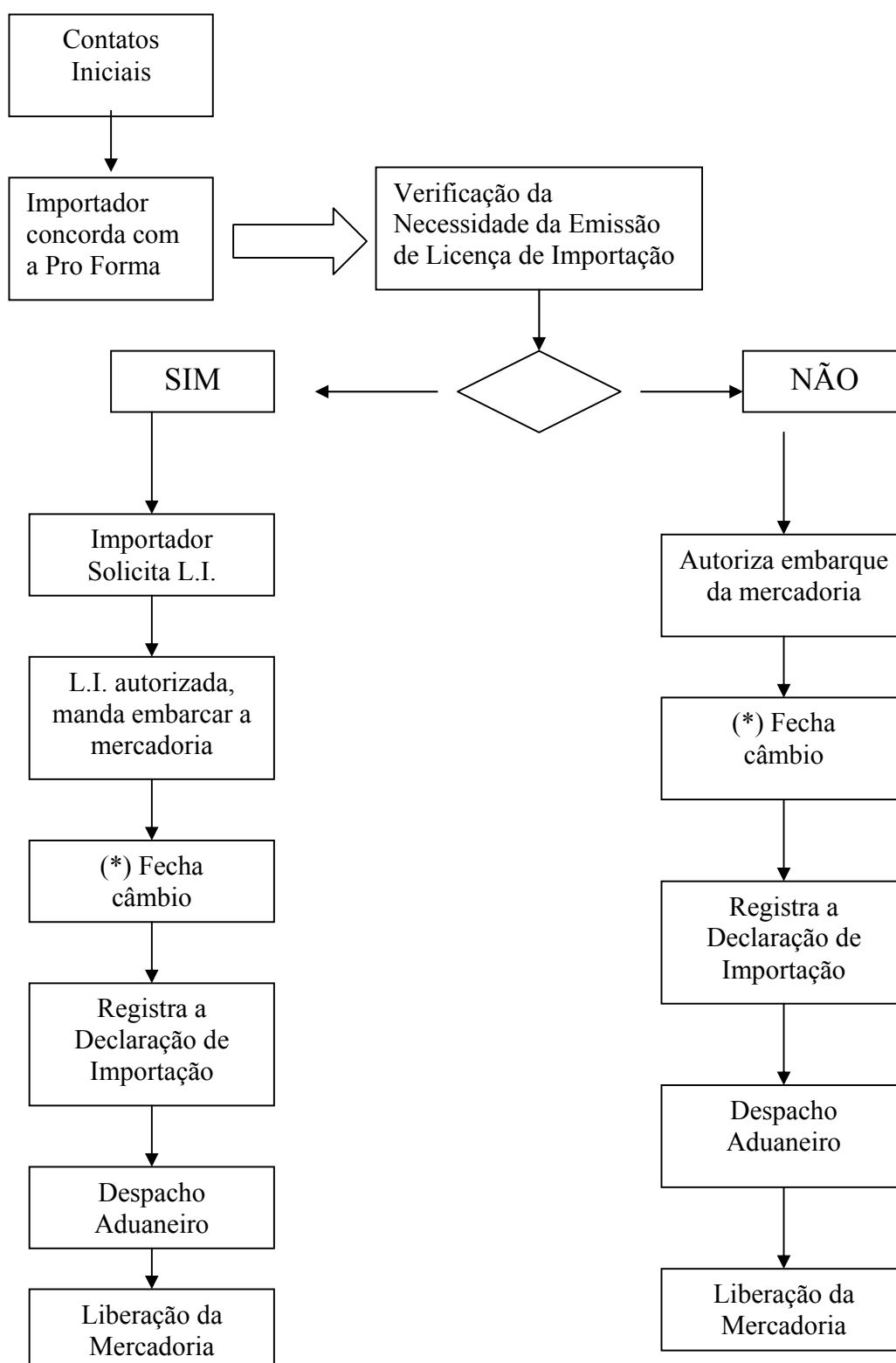
Um aspecto importante a ser observado no momento do registro da DI ou DE é a classificação fiscal da mercadoria, pois além de necessária para o registro, no caso específico da Declaração de Importação é definida a alíquota do Imposto de Importação. O valor do Imposto de Importação (I.I) é obtido multiplicando-se o valor aduaneiro da mercadoria, que é a base de cálculo do imposto, pela alíquota que é específica para cada produto.

Para a determinação da alíquota do Imposto de Importação, em primeiro lugar deve-se classificar a mercadoria de acordo com a Nomenclatura Comum (NCM) no Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), que é uma lista hierárquica de mercadorias, adotadas pelos países pertencentes ao MERCOSUL, o resultado dessa consulta é o código NCM da mercadoria. De posse desse código é consultada a Tarifa Externa Comum (TEC) que é utilizada em todo o mundo e fornece a alíquota do Imposto de Importação do produto, que deverá obrigatoriamente, constar no corpo da Declaração de Importação no momento do seu registro, para o devido recolhimento para os órgãos competentes.

## 2.4 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO

As negociações internacionais de uma empresa devem estar sempre ser respaldadas de documentos legais e seguir aos trâmites burocráticos que são determinados pelas Secretarias e Carteiras de Comercio Exterior subordinados ao Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Esses trâmites são padronizados em todo o mundo, variando de acordo com as políticas adotadas por cada governo.

O fluxograma abaixo representa quais os procedimentos ideais, *pari passu*, de um processo de importação, e que serão explicitados nos itens que se seguem o qual tem o seguinte ordenamento:



(\*) prazo de pagamento: à vista

Figura 9: Fluxograma Simplificado do Processo de Importação

Fonte: Bizelli (2000, p.58)

### 2.4.1 – Procedimento Geral

O importador verifica as alternativas de oferta no exterior, comparando qualidade, preço, forma de pagamento e prazo de entrega. Avalia o preço final no Brasil, considerando o preço da mercadoria, do transporte, do seguro, dos impostos e taxas e as despesas de desembarço e movimentação de carga.

Para calcular o valor dos impostos é necessário primeiro classificar a mercadoria de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul – NCM já apresentado anteriormente. De posse desse código, consultar a Tarifa Externa Comum – TEC para obter então as alíquotas dos impostos de importação – II e de produtos industrializados – IPI.

O importador também deve verificar se existem e quais são os procedimentos administrativos específicos para a mercadoria e o tipo de operação. No caso do produto importado pela empresa, objeto de análise deste estudo, é obrigatória a emissão de Licença de Importação – LI – em virtude de ter um preço mínimo estipulado pelo Departamento de Comercio Exterior – DECEX, como forma de proteger a indústria nacional, em virtude dessa matéria-prima também ser fabricada no mercado interno.

Uma vez que seja requerida a concessão do licenciamento, o embarque da mercadoria só deverá ocorrer após a sua anuência (LUDOVICO 2002; RATTI, 2001; WERNECK, 2000).

Tendo escolhido o fornecedor e decidido importar, é emitida uma Carta de Crédito detalhando todas as condições da compra. Em seguida é emitida a Fatura Comercial devendo conter todos os pormenores contidos na Carta de Crédito.

Assim que a mercadoria chega ao lugar de destino é emitido um conhecimento de carga declarando que as mercadorias foram descarregadas.

De posse da fatura comercial, do conhecimento de carga, dos documentos referentes ao contrato de câmbio e dos outros documentos eventualmente necessários, tais como certificados de origem, certidões negativas, é que a Declaração de Importação – DI deve ser preenchida e registrada via sistema de nome SISCOMEX que é um *software* desenvolvido para auxiliar tanto importador/exportador quanto o Estado e outros interessados no processamento das importações e exportações brasileiras (LUDOVICO 2002; RATTI, 2001; WERNECK, 2000).

Registrada a DI, bem como efetuados todos os pagamentos de Impostos e taxas necessários, tais como: Imposto de Importação, Imposto sobre Produtos Industrializados, frete marítimo, e o Adicional de Frete para Renovação da Marinha Mercante - AFRMM, é formado um conjunto desses documentos (DI + Darfs) e encaminhado à Receita Federal onde será efetuada a baixa dos conhecimentos de carga no manifesto.

Conforme Werneck (2000 p. 113), a baixa do manifesto tem dois objetivos:

- a) verificar que o conhecimento está em boa ordem e devidamente manifestado;
- b) permitir a Conferência Final de Manifesto, quando são indicadas as mercadorias remanescentes, não desembaraçadas no tempo regulamentar, e passíveis de apreensão.

Após o registro da DI, a declaração será selecionada, no SISCOMEX, para um dos seguintes canais de conferência aduaneira:

- a) verde: no qual o sistema procede ao desembaraço automático;
- b) amarelo: a declaração é submetida a exame documental e, não sendo constatado irregularidade é autorizado o desembaraço;



- c) vermelho: a mercadoria somente será desembaraçada e liberada após a realização de exame documental e conferência física;
- d) cinza: somente será liberada após exame documental, verificação da mercadoria e exame preliminar do valor aduaneiro.

Uma vez desembaraçada é entregue ao importador pela Receita Federal o documento “Comprovante de Importação”. De posse desse documento e após o pagamento das taxas de armazenagem a mercadoria pode ser retirada pelo importador.

Para a construção da ferramenta proposta e, naturalmente, para atingir os objetivos da dissertação (tendo em vista que os objetivos específicos derivam do objetivo geral que é a proposição de uma ferramenta para facilitar a tomada de decisão sobre importação e exportação), foi necessário a descrição e análise de todo o processo de nacionalização dos produtos importados.

## 2.5 O MERCADO CAMBIAL E SUA INFLUÊNCIA NA CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA PROPOSTA.

Conforme Ratti (2001 p. 115), o fato de não se aceitar moedas estrangeiras em pagamento das exportações, nem moeda nacional em pagamento das importações, constitui a base de um mercado no qual são compradas e vendidas as moedas dos diversos países denominadas **mercado cambial**.

O mercado cambial compreende, além dos exportadores e importadores, também bolsas de valores, bancos, corretores e outros elementos que, por qualquer motivo, tenham transações com o exterior.

### **2.5.1 Taxa Cambial**

Para Ratti (2001, p. 139), taxa cambial nada mais é que o preço, em moeda nacional, de uma unidade de moeda estrangeira. A taxa cambial mede o valor externo da moeda. Fornece uma relação direta entre os preços domésticos das mercadorias e fatores produtivos e dos preços destes nos demais países.

Com os preços nacionais e externos a um dado nível, um conjunto de baixas taxas de câmbio prejudicará as exportações e estimulará as importações, o que poderá provocar um déficit no balanço de pagamentos. Se, ao contrário, tivermos taxas cambiais elevadas, as exportações serão estimuladas e as importações desencorajadas, o que tenderá a provocar um superávit no balanço de pagamentos.

### **2.5.2 Desvalorizações Cambiais e Balança Comercial**

Ainda de acordo com Ratti (2001, p. 154), as desvalorizações cambiais têm sido utilizadas por vários países, em épocas diversas, como tentativa de corrigir

déficits em suas balanças comerciais.<sup>1</sup>

Tal medida fará com que as importações custem mais reais para o importador brasileiro e que, por outro lado, os exportadores brasileiros recebam mais reais por suas exportações. Isto poderá levar os exportadores a diminuir o preço de seus produtos em dólares, com o objetivo de exportar maiores quantidades. Em princípio, tal situação poderá provocar uma diminuição das importações e um aumento das exportações, contribuindo para a melhora da balança comercial. Na realidade, porém, esse resultado dependerá de como as procuras de exportáveis e importáveis reagirão às variações de preços. (RATTI, 2001, WERNECK, 2000).

### **2.5.3 O Controle de Câmbio no Brasil e sua influência na Empresa em Estudo.**

Conforme Ratti (2001, p. 243), o regime cambial brasileiro é um regime controlado pelas autoridades monetárias. Esse controle tem sido mais ameno ou mais rigoroso conforme as condições econômicas do momento. O Banco Central do Brasil atua como órgão fiscalizador do sistema, controla a entrada e a saída de divisas e administra as reservas cambiais. O mercado cambial brasileiro compreende três segmentos:

- a) mercado de taxas flutuantes;
- b) mercado de taxas livres;

---

<sup>1</sup> A balança comercial é uma das divisões do balanço de pagamento de um país. Registra todas as suas exportações e importações de mercadorias.

c) mercado paralelo (negro).

Embora as taxas cambiais possam ser fixadas livremente, o Banco Central tem plena liberdade de intervir na formação delas quando julgar conveniente. Como é grande detentor das divisas, interfere no mercado comprando ou vendendo moeda, é o que se denomina *dirty floating* (flutuação suja).

Apesar da liberação das taxas, continua sujeita a penalidade e sanções à contratação de operações de câmbio que, a critério do Banco Central, situem-se em patamares destoantes daqueles praticados pelo mercado no dia e que possam configurar evasão cambial, sonegação fiscal ou, de qualquer modo, ocasionem dano ao patrimônio público (Resolução do BACEN nº 1.690, art. 7º, de 18/03/90).

Além disso, permanecem os controles sobre operações cursadas no mercado cambial (com exceção daquelas conduzidas pelo mercado negro). Toda pessoa, física ou jurídica, que desejar realizar uma operação cambial deverá cumprir certas exigências determinadas pelas autoridades monetárias. Por aí se verifica que, apesar de termos taxas livres de câmbio, não temos um mercado livre de câmbio, ou seja, aquele no qual inexistam quaisquer restrições (RATTI, 2001).

A política cambial adotada pelo país tem influenciado diretamente na gestão das empresas importadoras, pois à medida que as taxas sofrem constantes desvalorizações essas empresas têm suas dívidas aumentadas. No caso específico da empresa em estudo, a situação atual é bastante séria, uma vez que, suas compras são feitas normalmente para o pagamento com 180 dias. No atual quadro monetário, teve sua dívida aumentada consideravelmente, acarretando em aumento nos custos da matéria-prima e do produto final, o que resultou na diminuição das vendas, bem como suspensão momentânea das importações.

No capítulo seguinte serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta pesquisa.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 – CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Neste capítulo será descrita a forma como será desenvolvida a organização metodológica deste trabalho, utilizando os subsídios fornecidos pela revisão bibliográfica realizada. Todo trabalho, de cunho acadêmico ou não, tem uma base de fundamentos teóricos no intuito de possuir um conjunto de conceitos, de princípios e técnicas que lhe dá um norteamento.

Como já foi dito no primeiro capítulo, o objetivo principal durante a realização deste trabalho, é o de descrever e analisar o fluxo de informações dos processos de importação de produtos (matéria-prima) e propor uma ferramenta de trabalho como forma de subsidiar seus processos de negociação internacional e ainda tomar medidas preventivas ou corretivas em função dos resultados esperados, projetando a empresa para o crescimento.

Ao investigar a relação entre o que a revisão da literatura apresenta e o objetivo junto à empresa, percebe-se que a metodologia de investigação através do **Estudo de Caso** parece ser a técnica que mais se adapta para os propósitos deste estudo.

### 3.2 MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

Como já mencionado anteriormente, considerando-se o objetivo e características deste estudo, foi feita a opção pela modalidade de **Estudo de Caso**, especificamente, o **Estudo de Caso de Natureza Exploratória**, pelo detalhamento proporcionado por esta técnica, permitindo assim maior conhecimento sobre o assunto estudado.

Para Simon (1969, p. 276) o estudo de caso,

é o método de escolha quando você deseja obter riqueza de detalhes acerca do assunto. Você geralmente procura tais detalhes quando não conhece exatamente o que está procurando.

Yin (2001, p. 29) salienta que os estudos de casos podem ser utilizados para generalizar proposições teóricas. Sua resposta a pergunta se os estudos de casos são generalizáveis é a seguinte:

Uma resposta muito breve é que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma 'amostragem', e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Lipset, Trow e Coleman (1956, p. 419-420 *apud* YIN, 2001, p.29) sustentam, com base em um único estudo de caso, o objetivo do estudo de caso é fazer uma análise "generalizante" e não "particularizante".

Como o presente estudo está focando comércio exterior, para a realização deste trabalho, tomou-se por base uma empresa industrial do ramo de produção de tubos e conexões em PVC, localizada na cidade de Ibiporã-PR, e que importa sua principal matéria-prima "policloreto de vinilla". Por este fato, os custos inerentes das importações

assumem um papel importante na composição do preço do produto e as informações repassadas pelo despachante (fornecedor da informação) sobre o andamento das importações devem ser analisadas cuidadosamente pelo setor competente na empresa (usuário da informação), de modo a não comprometer o preço do produto em uma área de mercado na qual a concorrência é bastante forte.

### 3.3 MÉTODO DA COLETA DE DADOS

Este trabalho foi desenvolvido através da **pesquisa de campo**, com o objetivo de obter as informações necessárias sobre o problema a ser levantando durante a execução de todo o estudo, bem como ainda buscar as respostas às várias questões que serão formuladas visando o objetivo principal deste trabalho. De acordo com Nérici (1973, p. 130 *apud* MORIBE, 1997, p.32 ), pesquisa de campo é,

aquela que vai buscar os dados, não tanto em livros, mas junto a determinado campo social, de determinada situação cultural [...] por meio de entrevistas ou de questionários. É a pesquisa que vai as fontes de um fato, através do testemunho de pessoas, para melhor notá-los, senti-los e observá-los.

De acordo com Trivinões (1987), independente do tipo de coleta de informações, para obtenção de resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, as informações devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetividade, de acordo com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade. A coleta de informações iniciou-se com a revisão de literatura em livros, periódicos, jornais, artigos científicos, *Internet*, anais de congressos, entre outras

fontes bibliográficas. A análise dos dados deverá iniciar com o primeiro documento pesquisado, com a primeira entrevista e com as observações.

Como procedimento de coleta de informações, utilizou-se de dois recursos distintos: dados primários e dados secundários.

**Dados primários** são aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com os representantes da empresa, responsáveis pelo setor de importação, bem como o Despachante Aduaneiro, responsável pela nacionalização das mercadorias da empresa em estudo. De acordo com Richardson (1999), a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas. É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B. Nogueira (1975, p.113) observa que a entrevista é um instrumento cujo propósito é a coleta de informações e “deve-se recorrer à entrevista, sempre que se tem necessidade de informações que não podem ser encontradas em registros ou fontes documentárias e que se espera que alguém esteja em condições de prover”.

Na pesquisa sobre organizações, é importante que o pesquisador conheça a cultura da organização para a partir daí, possa fazer as intervenções com propriedade e segurança. Uma das maneiras de se conhecer a cultura da organização é desvendando os valores, as atitudes e opiniões dos atores que pertencem a essa cultura; e uma das formas para se fazer esta investigação é através do uso da entrevista não-estruturada e da entrevista semi-estruturada, que são os instrumentos apropriados para a obtenção de dados subjetivos, aqueles relacionados aos valores, às atitudes e às opiniões dos atores. Gil (1994), Richardson (1999) e Triviños (1987) destacam ser a entrevista uma das técnicas de pesquisa mais flexíveis. Entre os diversos tipos de entrevista, será utilizada a



entrevista semi-estruturada que, de acordo com Triviños (1987), ao mesmo tempo valoriza a presença do pesquisador e oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Conforme Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. Desta forma, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. Esclarece que as perguntas fundamentais formuladas na entrevista semi-estruturada surgem não só com base na teoria que alimenta a ação do pesquisador, mas também de toda a informação que o investigador já colheu durante o processo de investigação do fenômeno social.

**Dados secundários** são aqueles já disponíveis na organização, contidos em atas, manuais, organogramas, fluxogramas, normas e regimentos, leis e estatutos e demais documentos organizacionais. A técnica de coleta para a obtenção dos dados secundários basear-se-á na consulta a alguns desses documentos. Richardson (1999, p.228) ressalta que a análise documental “pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”.

Para a realização do presente trabalho utilizou-se de documentos legais relacionados aos processos de importações da empresa analisada e, fundamentos teóricos existentes. A análise e interpretação dos dados foi feita pela forma qualitativa e

também quantitativa, quando coube. A coleta de dados e informações foi feita através de entrevistas informais com responsáveis pelos setores administrativo, financeiro e de produção, e o Despachante Aduaneiro da empresa, sendo que as entrevistas realizadas foram semi-estruturadas com base na pergunta e objetivos da pesquisa. Ressalta-se que os dados primários serão obtidos através de entrevistas, enquanto que os dados secundários serão obtidos através de pesquisa bibliográfica e documental.

### 3.4 PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram marcadas, normalmente através de contato telefônico e pessoal com o entrevistado. O entrevistador apresentava-se como Mestranda em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, elaborando uma Dissertação de Mestrado, e para isso examinava aspectos da história da organização na qual o entrevistado havia atuado ou atua. Solicitava-se a entrevista, respeitando local, data e horário desejado pelo entrevistado. Informava-se a ênfase maior em dados qualitativos e na interpretação pessoal, assim como a duração da entrevista em torno sessenta a noventa minutos. Dos contatados, todos concederam entrevista. No início da entrevista informava-se de forma sucinta os objetivos da pesquisa, sendo que os dados obtidos como respostas eram todos anotados e em alguns momentos, com a devida autorização do entrevistado, foram gravados. As anotações e gravações foram transcritas literalmente de acordo com o original e posteriormente de forma resumida.

### 3.5 PLANO DE REFERÊNCIA PARA A ESTRUTURAÇÃO DOS DADOS

Tendo como objetivo principal na realização deste estudo descrever e analisar o fluxo de informações dos processos de importação de insumos e a partir desse estudo, elaborar uma ferramenta de trabalho como forma de facilitar e agilizar os processos decisórios da empresa, repassando informações diárias sobre o andamento de seus processos de importação, de forma a facilitar o fluxo de informações entre os setores da empresa. Para isso, será elaborado um roteiro que servirá de guia para a condução da referida pesquisa de campo necessária para o objetivo traçado, que consta da análise de documentos, conforme descrito a seguir:

- a) análise do contrato de negociação Internacional;
- b) análise dos documentos apresentados junto a Receita Federal;
- c) análise e acompanhamento do registro da Declaração de Importação;
- d) acompanhamento da parametrização da Declaração de Importação;
- e) acompanhamento dos procedimentos após liberação da mercadoria;
- f) análise das informações que são repassadas aos setores na empresa.

No capítulo seguinte apresenta-se a análise e a interpretação dos dados.

## **4 ILUSTRAÇÃO, APLICAÇÃO, ANÁLISE E SUGESTÕES**

Será apresentada a seguir, uma análise de como são realizados os procedimentos para a importação da matéria-prima pela empresa em estudo. Tendo esta análise, como finalidade observar o que é praticado pela empresa em relação ao apresentado como ideal para um processo de importação de produtos, dentro dos trâmites burocráticos que foram definidos no capítulo dois e são determinados por órgãos que tratam das políticas de comércio exterior no País.

### **4.1 ANÁLISE DA EMPRESA**

A empresa, objeto deste estudo, pertencente ao ramo de indústria de transformação, foi estrategicamente escolhida em primeiro lugar, por apresentar um volume grande de importação e ainda, por não possuir um setor responsável somente para a realização desses processos de importação, sendo que esta tarefa é acumulada pelo setor financeiro da empresa. Ela está organizada de acordo com a estrutura funcional, como se pode verificar no organograma a seguir:

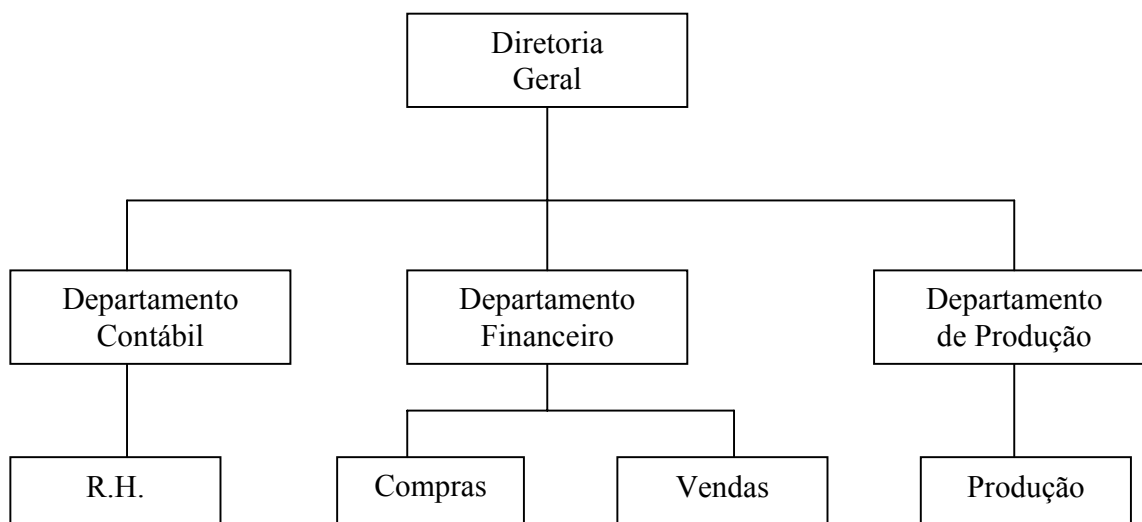


Figura10: organograma da empresa.

Como a empresa não possui um setor somente para importações, o responsável por este contato é o diretor financeiro e, para as liberações das mercadorias, foi designado como representante legal da empresa um escritório especializado em Despachos Aduaneiros, localizado na cidade de Paranaguá PR, que tem a responsabilidade de realizar em nome da empresa, todos os procedimentos exigidos para a liberação das mercadorias após a sua chegada no Porto de Paranaguá.

O “caminho” seguido pela empresa para a importação da matéria-prima explicitada anteriormente está apresentado no fluxograma descrito a seguir:

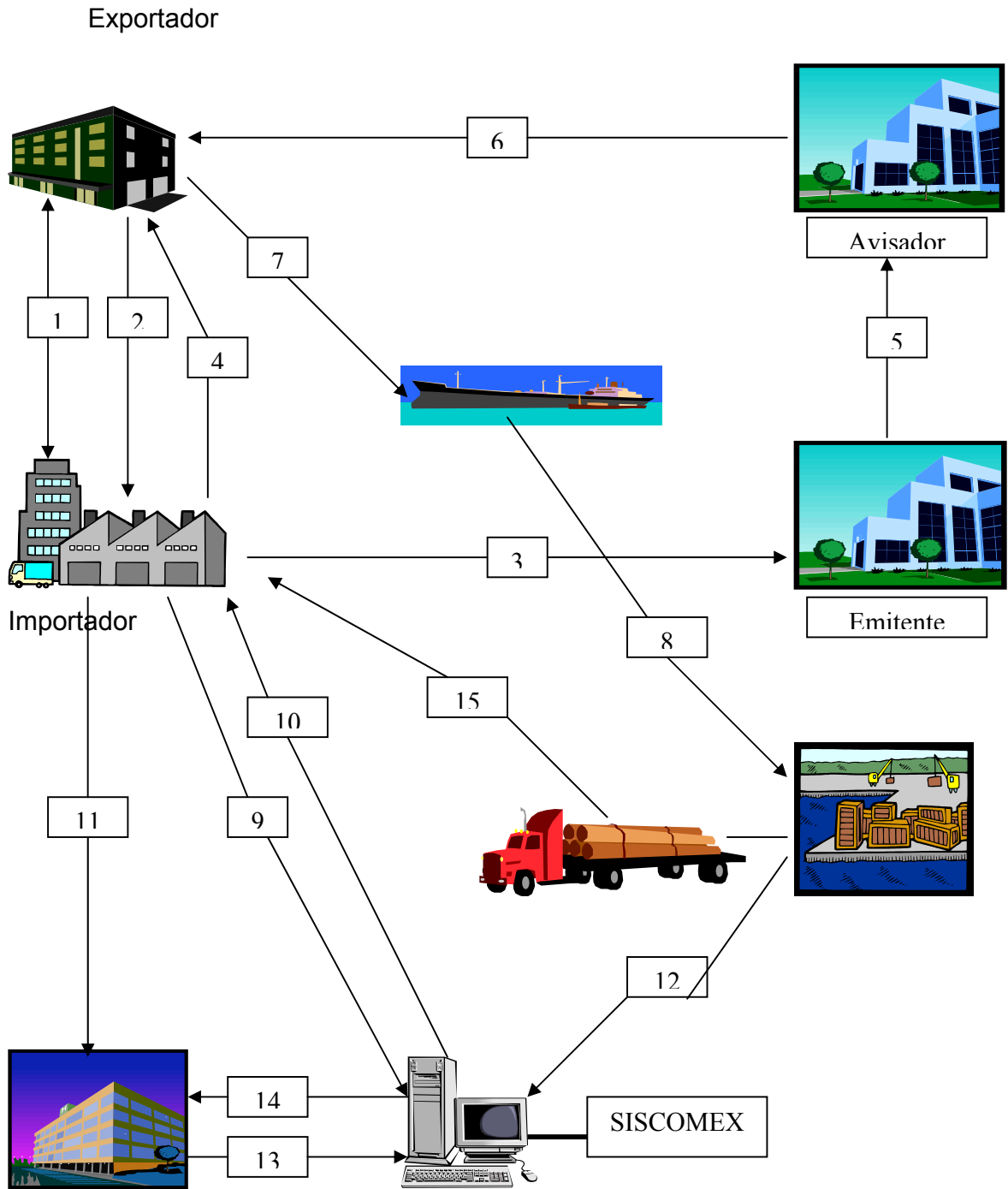


Figura 11: Fluxograma das Importações na empresa

## Legenda

- 1- Negociação;
- 2- Envia Fatura pro-forma;
- 3- Solicita Abertura de Carta de Crédito;
- 4- Aceita fatura pro-forma;
- 5- Envia documentos ao banco no País do exportador;
- 6- Comunica o exportador que a negociação foi aceita;
- 7- Embarca a mercadoria;
- 8- A mercadoria chega ao destino;
- 9- O importador solicita Licença de Importação;
- 10- A Licença de Importação é deferida;
- 11- O importador encaminha documentos ao despachante;
- 12- Informa presença de Carga no Sistema;
- 13- Registra Declaração de Importação;
- 14- Parametriza e Libera a mercadoria;
- 15- Transporta a mercadoria até o importador.

### **4.1.1 Análise do Contrato de Negociação Internacional**

A empresa efetua suas compras em contato direto com o fornecedor no mercado externo (1), sendo que um dos sócios é o responsável por essa negociação. Assim que a negociação é concluída é enviada uma fatura pro-forma (2) com todos os dados da negociação. São utilizadas duas formas para o pagamento das importações: quando o fornecedor está realizando a primeira venda é utilizada a carta de crédito a vista e, quando são adquiridas de fornecedores habituais é utilizada a carta de crédito a prazo.

Assim que a fatura é analisada, é devolvido o aceite para o importador (4) e solicitado à abertura da carta de crédito (3).

Após a concretização da negociação com o banco emitente, este encaminha os documentos para o banco avisador no País do exportador (5). O banco avisador comunica ao exportador que a carta de crédito já foi emitida (6), sendo que o exportador pode embarcar sua mercadoria com segurança (7). Assim que é comunicado a chegada da mercadoria, o importador solicita a emissão da L.I (8), e assim que esta é deferida (9), encaminha todos os documentos ao despachante aduaneiro para os procedimentos de liberação da mercadoria (10).

De posse dos documentos e a consulta do nº da presença de carga (12) o despachante registra a Declaração de Importação (13). Assim que é registrada a D.I é encaminhada para a sua parametrização e posteriormente liberada (14). Depois de liberada a mercadoria, esta é transportada até o importador (15).

#### **4.1.2 Análise dos Documentos Apresentados Junto a Receita Federal**

Nesta seção, começa-se a perceber alguns problemas criados pelo próprio importador e que poderiam ser perfeitamente evitados.

A licença de Importação, que é um documento obrigatório no caso da importação do produto em questão, não é emitida no momento adequado, ou seja, logo após a análise e aprovação da fatura pro-forma, isto é, antes do embarque da mercadoria. A L.I. é emitida normalmente após a chegada da mercadoria, já começando a aparecer custos



adicionais desnecessários. Por ser emitida após o embarque a empresa importadora paga uma multa no valor de R\$ 625,69 por L.I emitida após o embarque. Somente após a liberação da L.I, mais ou menos dois dias, é que os documentos são enviados ao Despachante Aduaneiro para iniciar o processo de liberação dos produtos. Com isso já foram perdidos de três a quatro dias dos 10 (dez) dias que a empresa tem livres do pagamento de armazenagem. Com exceção deste problema, que já é verificado no momento do registro da Declaração de Importação os demais documentos que fazem parte de um processo de importação e que podem ou não ser apresentados à Secretaria da Receita Federal, são os seguintes:

- a) conhecimento de carga original ou documento equivalente, como prova de posse ou propriedade da mercadoria;
- b) fatura comercial assinada pelo exportador, emitida em 2(duas) vias;
- c) bill of lading (conhecimento Marítimo);
- d) outros documentos enviados pelo exportador.

#### **4.1.3 Análise e Acompanhamento do Registro da Declaração de Importação**

O despachante aduaneiro, que é o representante legal da empresa no momento do registro da Declaração de Importação, faz o registro desta no SISCOMEX – Sistema Integrado de Comercio Exterior, devendo nela constar informações gerais (importador, básicas, transporte, carga, pagamento) e informações específicas (fornecedor,

mercadoria, valor aduaneiro e métodos, CIF, FOB, OU CFR, *incoterms*, tributos e câmbio) e o número da Licença de Importação.

O registro da Declaração de Importação no SISCOMEX será efetivado mediante a sua numeração automática única, seqüencial e nacional. Após esse procedimento, aguarda-se o direcionamento da D.I. para um dos canais conforme sua parametrização.

#### **4.1.4 Acompanhamento da Parametrização da Declaração de Importação**

Após o registro da D.I, a declaração será selecionada, no SISCOMEX, para um dos seguintes canais de conferência aduaneira:

- a) canal verde: cujo sistema informatizado procede ao desembaraço automático das mercadorias;
- b) canal amarelo: a declaração é submetida a exame documental e, não sendo constatadas irregularidades é autorizado o desembaraço;
- c) canal vermelho: a mercadoria somente será desembaraçada e liberada após a realização de exame documental e conferência física;
- d) canal cinza: somente será liberada após exame documental, verificação da mercadoria e exame preliminar do valor aduaneiro.

No caso da empresa estudada, o fato da L.I ser apresentada após o embarque, automaticamente direciona a DI para o canal amarelo, quando não para o canal vermelho, em que será feita a conferência documental do processo de importação. Este

fato também acarreta em mais tempo para a liberação, aumentando os custos com armazenagem e demurrage que poderiam ser evitados.

#### **4.1.5 Acompanhamento dos Procedimentos após a Liberação da Mercadoria**

Após a liberação da Mercadoria, que oscila de cinco a dez dias, dependendo do canal indicado na parametrização, deve ser recolhido o valor referente à armazenagem do produto, pelo tempo de permanência nos armazéns de retaguarda que, em virtude do volume grande de mercadoria é um valor significativo. O Terminal de Contêineres de Paranaguá (TCP) oferece 10 (dez) dias livres de armazenagem portuária, em seus armazéns. Ao término desse prazo há cobrança normal de armazenagem, inclusive dos primeiros 10 dias. Ex: caso a mercadoria tenha chegado no dia 1º e foi liberada e carregada até 10º dia útil, não existe a cobrança de armazenagem, porém caso venha a ser carregada no 11º dia útil, o importador paga armazenagem integral, ou seja, os 11 dias em que a mercadoria permaneceu em seus armazéns.

Além da cobrança da armazenagem existe também a cobrança de *demurrage*, que é o prazo que a empresa utiliza o contêiner do armador, que segue os mesmos procedimentos para a cobrança da armazenagem. As tabelas referentes a *demurrage*<sup>2</sup> e armazenagem variam dependendo do armador responsável pelo armazém.

---

<sup>2</sup> E tempo que o importador demora em devolver o container vazio ao armador.

#### **4.1.6 Análise das Informações que são Repassadas a Empresa**

Foram encontrados alguns problemas com relação à transmissão das informações entre o Despachante e o importador. O Despachante repassa as informações inerentes ao andamento das liberações, porém as informações não fluem adequadamente na empresa importadora, pois estas são repassadas ao responsável pelos processos, que também é responsável pelo setor financeiro da empresa, não chegando ao chefe de produção, que necessita de posições para poder organizar e planejar a produção, nem ao diretor da empresa.

Todos estes dados foram anotados e, contribuíram no resultado final do trabalho que foi a organização de todas as informações pertinentes às liberações das mercadorias em planilhas, de forma a facilitar a sua observação em auxílio às decisões tomadas dentro da empresa, bem como na criação da ferramenta proposta.

#### **4.1.7 Análise dos Custos**

No que se refere aos custos da empresa, a forma como os processos de importação são conduzidos acabam por acarretar custos desnecessários para a organização, pois, como foi explicitado no capítulo dois, alguns produtos necessitam da emissão da licença de importação para a concretização da sua importação. A L.I deve ser emitida antecipadamente ao embarque do produto, porém no caso da empresa em

análise, é solicitada a emissão da L.I normalmente quando a mercadoria já se encontra no porto de destino. Não ocorreu ainda nenhum caso em que a L.I não fosse concedida, porém a liberação de tal documento leva de 3 a 5 dias, o que já começa a comprometer os custos da empresa no que se refere a armazenagem e a *demurrage*. Um outro problema bastante sério é que a falta de um planejamento adequado pela empresa importadora, no que se refere a recursos financeiros acaba por acarretar em atrasos na liberação das mercadorias, vejamos um exemplo:

Processo nº 049 referente a importação de 242 toneladas de Policloreto de Vinilla acomodados em 10 containeres de 40 pés cada um.

Data de Chegada no porto de Paranaguá	24/06/2002
Data de solicitação da emissão da L.I	05/07/2002
Data de Liberação da L.I	08/07/2002
Data de Registro da D.I	30/07/2002
Data de Liberação da D.I	05/08/2002
Data de Retirada da Mercadoria	06/08/2002

**Data base para cotação do Dólar: 30/07/2002**

Cotação do Dólar	3,1167
Taxa do I.I – Imposto de Importação	15,50%
Taxa do IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados	15,00%

#### **Composição da Base de Cálculo**

<b>Descrição</b>	<b>Valor US\$</b>	<b>Valor R\$</b>
Valor FOB	170.259,41	530.647,50
Frete Marítimo	14.870,59	46.347,17
THC – Desembarque		1.580,00

<b>VALOR CFR</b>		<b>578.574,67</b>

### Custos do Processo (em R\$)

Descrição	Valor em R\$
Imposto de Importação	89.679,07
Imposto sobre Produtos Industrializados	100.238,06
Taxa de Utilização do SISCOMEX	40,00
Multa da L.I em atraso	625,69
Taxa da AFRMM (25% s/ valor do frete)	10.595,30
Liberação do Bill of Lading	105,00
THC (R\$ 158,00 p/container)	1.580,00
Taxa do Sindicato	264,00
Serviços do Despachante	1.400,00
Armazenagem – 10 dias livres. /após cobrança do período integral = 42 dias (2.1000% s/ Valor CFR)	12.150,07
Demurrage – 32 dias (Cobrança após o 10º dia de posse do container) US\$ 15,00 p/ container = R\$ 46,75 x 10 x 32 dias	16.362,50
<b>TOTAL CUSTOS DE NACIONALIZAÇÃO/ LIBERAÇÃO</b>	<b>233.039,69</b>
<b>PREÇO DO PRODUTO</b>	<b>578.574,67</b>
<b>CUSTO TOTAL DO PROCESSO</b>	<b>811.614,36</b>
<b>Custo por tonelada</b>	<b>3.353,78</b>

Quadro 2: Composição dos Custos da Empresa – Exemplo 1

A seguir veremos os cálculos do mesmo processo seguindo os trâmites normais para a Liberação dos Produtos, ou seja, se a Licença de Importação fosse emitida antecipadamente e a mercadoria fosse registrada assim que chegasse ao porto de

destino. Considerando que na data de registro da D.I até o carregamento da mercadoria se passaram seis dias, os custos do processo seriam conforme segue:

**Data base para cotação do Dólar: 25/06/2002**

Cotação do Dólar	2.7995
Taxa do I.I – Imposto de Importação	15,50%
Taxa do IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados	15,00%

#### Composição da Base de Cálculo

Descrição	Valor US\$	Valor R\$
Valor FOB	170.259,41	476.641,22
Frete Marítimo	14.870,59	41.630,22
THC – Desembarque		1.580,00
<b>VALOR CFR</b>		<b>519.851,44</b>

#### Custos do Processo (em R\$)

Descrição	Valor em R\$
Imposto de Importação	77.977,72
Imposto sobre Produtos Industrializados	80.579,97
Taxa de Utilização do SISCOMEX	40,00
Multa da L.I em atraso	0,00
Taxa da AFRMM (25% s/ valor do frete)	10.407,56
Liberação do Bill of Lading	105,00
THC (R\$ 158,00 p/container)	1.580,00
Taxa do Sindicato	264,00
Serviços do Despachante	1.400,00
Armazenagem	0,00
Demurrage	0,00
<b>TOTAL CUSTOS DE NACIONALIZAÇÃO/ LIBERAÇÃO</b>	<b>172.354,25</b>

<b>PREÇO DO PRODUTO</b>	<b>519.851,44</b>
<b>CUSTO TOTAL DO PROCESSO</b>	<b>692.205,69</b>
<b>Custo por tonelada</b>	<b>2.860,35</b>

Quadro 3: Composição dos custos da Empresa – Exemplo 2

Comparando os dois custos referentes ao mesmo processo teríamos uma diferença de R\$493,43 por tonelada o que significaria uma economia de 14,71% para a empresa.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA PROPOSTA

Conforme pode ser observado durante a análise da empresa, dois problemas fundamentais apontados são: o primeiro refere-se a falta de planejamento adequado por parte do setor responsável pelos processos de importação dos produtos, pois como se pode perceber pelo exemplo utilizado para o cálculo dos custos, a mercadoria ficou no porto a espera de documentação hábil para a sua nacionalização por exatos 36 dias, aumentando seu custo em torno de 15%. O segundo problema detectado foi a falta de informações sobre o andamento dos processos de importação, ou se essas eram repassadas, não fluíam dentro da empresa, para os setores competentes. Com isso estavam sendo prejudicados dois setores dentro da empresa: o setor de produção e o financeiro.



A produção é prejudicada, pois não tem informação de como está o andamento dos processos, qual a previsão para chegada de matéria-prima, de modo a planejar a produção da empresa evitando riscos pela falta de material.

No setor financeiro o problema está na demora em processar os dados que são repassados pelo despachante aduaneiro e transformá-los em informações úteis. Como por exemplo: tanto mais os documentos demoram a serem repassados ao despachante, mais lento se torna os processos e mais despesas vão acontecendo, além disso, os constantes atrasos na liberação das mercadorias, resultam num acúmulo de mercadorias no porto.

Na tentativa de amenizar o problema, e atendendo a necessidade de informações em tempo hábil, foram elaborados planilhas com auxílio da ferramenta excell como forma de resolver em parte o fluxo de informação. As planilhas que são relacionadas e explicitadas a seguir foram formuladas levando-se em consideração todos os custos decorrentes da liberação do processo de importação e que são atualizadas facilmente, apenas inserindo a alteração da taxa de câmbio, normalmente o dólar. Essa planilha é repassada pelo Despachante Aduaneiro todas as manhãs via e-mail para três setores da empresa: o financeiro, a produção e a administração.

Para a elaboração das planilhas foram levantados os dados da importadora, dos armazéns de retaguarda do porto, dos agenciadores de navios, da legislação aduaneira vigente e do próprio porto que compõem todos os custos inerentes à importação de produtos.

A planilha ficou assim composta:

#### 4.2.1 Planilha 1: Identificação Geral

Esta planilha que se encontra no apêndice 1, apresenta uma identificação de todos os processos<sup>3</sup> que foram analisados desde o início dos trabalhos, clicando sobre a coluna Referência Sonar, tem-se o detalhamento de cada processo, que posteriormente fará parte da fatura emitida para o importador, como forma de cobrança dos honorários da empresa, bem como um acerto final entre a importadora e a prestadora de serviços, demonstrando o saldo final. Foi estruturada da seguinte forma:

**Referência Sonar:** Referência da empresa prestadora de serviços para identificar os processos.

**Referência PVC:** Referência da Importadora para identificar seus processos.

**Exportador:** Identificação do Exportador.

**Fabricante:** Identificação do Fabricante do Produto.

**Quantidade Tonelada:** Demonstra a quantidade importada em cada processo.

**Fatura Comercial:** Identificação do número da Fatura Comercial emitida pelo exportador.

**Certificado de Origem:** Comprovação da origem do produto.

**Nomenclatura:** Identificação da mercadoria através da Nomenclatura Comum no Mercosul - NCM, para identificação das alíquotas dos Impostos incidentes sobre a importação.

---

<sup>3</sup> Aqui a palavra processo está se referindo aos processos de importação dos insumos.

#### 4.2.2 Planilha 2: Situação de Cada Processo

Nesta planilha que se encontra no apêndice 2, permite que se visualize a situação de cada processo após o registro da Declaração de Importação. Além disso, a empresa tem também a quantidade de mercadoria importada em toneladas, o que lhe dá seu estoque em andamento, que comparado com as necessidades diárias de fabricação, lhe possibilita um melhor planejamento com relação as suas necessidades de novas importações. Esta planilha apresenta as mesmas referências utilizadas na planilha anterior e está assim constituída:





**Referência Sonar:** identificação da prestadora de serviços para cada processo.

**Referência PVC:** identificação da importadora para cada processo.

**Quantidade:** apresenta a quantidade de mercadoria que se encontra em fase de liberação.

**Local de Armazenagem:** Identifica onde está armazenado o lote da mercadoria identificada no processo, podendo ser o Porto de Paranaguá e/ou o Entrepasto Aduaneiro de Curitiba.

**Situação da Mercadoria:** Identifica como está a situação do processo contemplando as seguintes fases:

	→	Mercadoria Liberada
	→	Mercadoria em Fase de Liberação
	→	Aguardando Liberação da Declaração de Importação
	→	Em fase de Trânsito

#### 4.2.3 – Planilha 3: Tabelas de Armazenagem

Aqui são apresentadas as tabelas fornecidas pelos armazéns portuários e que são utilizadas para a cobrança de armazenagem. Cada armazém adota um procedimento, mas todos concedem alguns dias livres de armazenagem que podem variar de 10 a 15 dias dependendo do armazém. Passado esse prazo, e não havendo liberação do produto em tempo hábil, a armazenagem é cobrada integralmente, por exemplo: o valor CIF de determinado lote de importação foi de R\$756.720,90 sendo que a empresa concede dez dias úteis livres de armazenagem, porém a mercadoria somente foi liberada no 15º (décimo quinto) dia útil, de acordo com a tabela apresentada pelo TCP (onde são depositadas as mercadorias do importador) que se encontra no anexo B, a cobrança para retirada de mercadoria no 15º dia útil é de 0,5250% do valor CIF, assim têm-se:  $R\$ 756.720,90 \times 0,5250\% = R\$ 3.972,78$  de armazenagem pelos 15 (quinze) dias que a mercadoria ficou nos armazéns da empresa.

São também apresentadas as tabelas de custos de *demurrage*.

#### 4.2.4 Planilha 4: Marinha Mercante

Esta planilha que se encontra no apêndice 3, apresenta os valores cobrados com o AFRMM (Adicional de Frete para Renovação da Marinha Mercante) que consiste na aplicação de um percentual sobre o frete, no caso 25% para a navegação de longo

curso, cobrado do consignatário da carga pela empresa de navegação, que o recolhe posteriormente. É devido no porto brasileiro de descarga e na data da operação (início efetivo da operação de descarregamento), ou seja, não é cobrado na exportação, somente na importação.

O valor do frete como base de cálculo do AFRMM equivale à remuneração do transporte mercante de porto a porto, incluídas as despesas portuárias e outras despesas, constantes do conhecimento de embarque. A planilha está assim composta:

**Referência sonar:** identificação da empresa prestadora de serviços para cada processo de importação e exportação.

**Referência PVC:** identificação da importadora da mercadoria para cada processo de importação e exportação.

**Taxa de AFRMM:** 25% sobre o valor do frete.

**Valor da AFRMM:** valor em reais a ser recolhido, referente à taxa de marinha mercante.

**Juros Silic:** valor de juros a serem cobrados em caso de recolhimento da taxa fora do prazo previsto, ou seja, após a descarga da mercadoria.

**Utilização do Sistema:** a cobrança da taxa de Marinha Mercante é feita via Sistema sendo debitada automaticamente da conta do importador ou aquele por ele designado, sendo para isso cobrada uma taxa para cada lançamento efetuado.

**Total da AFRMM:** valor total a ser debitado em conta corrente do importador ou quem este designar.

#### 4.2.5 Planilha 5: Declaração de Trânsito Aduaneiro

Trânsito Aduaneiro é o que permite o transporte de mercadorias sob controle aduaneiro, de um ponto a outro do território aduaneiro, com suspensão de tributos (Decreto-Lei nº 37/66, art. 73). A natureza jurídica deste regime é a suspensão das obrigações tributárias, geradas com a entrada e saída da mercadoria em território nacional. A natureza econômica decorre do fato de a mercadoria transitar de um ponto a outro do território aduaneiro, sem integrar a riqueza nacional ou para ela contribuir, em virtude da suspensão da exigibilidade tributária por tempo determinado.

O trânsito aduaneiro possibilita a interiorização das atividades aduaneiras que seriam realizadas nas repartições de fronteira ou entrepostos aduaneiros.

Neste caso específico é emitida uma Declaração de Trânsito Aduaneiro - DTA para liberação das mercadorias em um Entreposto Aduaneiro - EADI, uma empresa privada, onde o processo burocrático de liberação da mercadoria é feito com maior agilidade. A planilha que se encontra no apêndice 4 está assim composta:

**Referência sonar:** identificação da empresa prestadora de serviços para cada processo.

**Referência PVC:** identificação da importadora da mercadoria para cada processo.

**Valor do CFR:** valor do Custo + Frete em moeda nacional.

**Número da DTA:** identificação da DTA fornecido pela SRF.

**Data do Registro:** data de registro da DTA como forma de evitar seu vencimento antes da liberação da mercadoria.

**Saída do Porto:** Data de saída da mercadoria do Porto de Paranaguá.

**Entrada no EADI:** Data de entrada da mercadoria no EADI.

Estas duas colunas têm a finalidade de controle do transporte rodoviário da mercadoria, sendo que qualquer problema de demora ocorrido nesse período, penaliza a transportadora contratada.

#### **4.2.6 Planilha 6: Transporte Marítimo**

Esta planilha que se encontra no apêndice 5, identifica navio e armador responsáveis pelo transporte, bem como o tempo da viagem desde o porto de origem até o porto de Paranaguá. Seu objetivo é o de dar opções ao importador, através da demonstração da duração da viagem, quais armadores são mais vantajosos. Ou ainda o de preparar os depósito ou setor de produção de sua fábrica para aquele determinado processo, pois com o conhecimento do tempo de viagem, mais a média de demora na liberação dos processos da empresa, é possível planejar o setor produtivo da empresa para a recepção das mercadorias. Dessa forma a empresa não teria problemas com estoque de matéria-prima, uma vez que conhece o tempo de viagem de cada armador, o que lhe possibilita um total controle sobre seu estoque em andamento, possibilitando-lhe inclusive, planejamento de seu setor financeiro, pois sabendo o tempo de viagem pode provisionar os valores relativos aos custos de desembarço aduaneiro para a data específica, não implicando em custos financeiros. A planilha está assim organizada:

**Navio:** Identificação do navio.

**Armador:** Identificação do armador responsável pelo navio.

**Porto de Origem:** Identificação do porto de embarque das mercadorias.

**Bill of Lading<sup>4</sup>:** Número do conhecimento de embarque marítimo.

**Data do B/L:** Data do conhecimento de embarque marítimo.

**Data da chegada:** Data da chegada do navio no porto de Paranaguá-PR.

**Tempo de Viagem:** quantificação em dias do tempo da viagem desde o porto de origem até o porto de Paranaguá.

#### **4.2.7 Planilha 7: Fechamento de Câmbio**

Esta planilha, encontra-se no apêndice 6, tem como objetivo demonstrar para a importadora como foi feita a negociação de determinado processo, demonstrando prazo e vencimento do contrato de câmbio e o valor total da dívida da empresa em moeda estrangeira e nacional.

Com o acompanhamento desta planilha a empresa pode planejar adequadamente seu fluxo de caixa, bem como organizar o setor financeiro de modo a ter disponíveis os recursos necessários nas datas de vencimentos dos respectivos contratos de câmbio. Cabe ressaltar aqui a importância de observar-se a correlação existente entre as planilhas 6 e 8, pois sabendo o tempo da chegada de cada navio, existe a possibilidade de negociar-se as compras adequando o setor produtivo, setor de vendas e setor financeiro, organizando-os de forma a obter os recursos necessários nas datas de vencimento dos contratos. Esta planilha está assim constituída:

---

<sup>4</sup> Podemos considerar Bill of Lading como a nota fiscal que acompanha a mercadoria importadas e ou exportadas desde a origem até o seu destino.



**Referência sonar:** identificação da empresa prestadora de serviços para cada processo.

**Referência PVC:** identificação da importadora da mercadoria para cada processo.

**Valor em US\$:** valor em moeda estrangeira do contrato.

**Prazo:** prazo de vencimento do contrato de câmbio

**Número do contrato:** identificação do número do contrato de câmbio.

**Vencimento:** data de vencimento do contrato de câmbio.

**Total em US\$:** total da dívida da importadora em moeda estrangeira

**Total em R\$:** total da dívida da importadora em moeda nacional.

#### 4.2.8 Planilha 8: Licença de Importação

Esta planilha que se encontra no apêndice 7, tem como objetivo demonstrar para a importadora e para a prestadora de serviços à relação de Licenças de Importação, para que não se perca o prazo de utilização destas, uma vez que a Licença de Importação tem prazo de vencimento de 60 dias e caso esse prazo seja ultrapassado ela perde sua validade, sendo necessária a emissão de nova L.I. bem como seu deferimento junto ao DECEX – Departamento de Comércio Exterior, o que acarretaria em atrasos para a importadora e conseqüente aumento de seus custos de importação. Esta planilha está assim constituída.

**Referência sonar:** identificação da empresa prestadora de serviços para cada processo.

**Referência PVC:** identificação da importadora da mercadoria para cada processo.

**Número da Licença de Importação:** identificação da Licença de Importação para futuras consultas.

**Data do Registro:** identificação da data do registro da Licença de Importação.

**Data do Deferimento:** identificação da data do deferimento da Licença de Importação para que seja utilizada dentro do prazo de validade de 60 dias.

**Validade:** Identificação da data de validade da Licença de Importação e se ela já foi ou não utilizada.

#### **4.2.9 Planilha 9: Base de Cálculo de Impostos e Taxas**

Esta planilha, encontrada no apêndice 8, tem a finalidade de apresentar outros custos provenientes da importação de mercadorias. Além dos custos com Imposto de Importação, Imposto sobre Produtos Industrializados, taxa do AFRMM, Armazenagem, etc., ainda temos outros custos como: Frete Marítimo, Seguro, outras despesas que podem estar contidas no *Bill of Lading* (B/L), THC na descarga que é uma taxa paga para que o contêiner seja devolvido limpo e pronto para o embarque de outra mercadoria. Esta planilha está assim constituída:

**Referência sonar:** identificação da empresa prestadora de serviços para cada processo.

**Referência PVC:** identificação da importadora da mercadoria para cada processo.

**FOB US\$:** valor FOB da mercadoria em moeda estrangeira.

**Frete Marítimo:** valor do frete marítimo que varia de armador para armador, bem como do porto de origem.

**Seguro:** Valor do seguro marítimo que é identificado no B/L.

**Despesas no B/L:**

**THC descarga:**

**CFR US\$:** valor do custo e frete em moeda estrangeira.

**CFR R\$:** valor do custo e frete em moeda nacional.

No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros, que possam vir a contribuir para empresas importadoras ou exportadoras de produtos.

### **5.1 QUANTO AO OBJETIVO GERAL**

Com relação ao objetivo geral que visava descrever e analisar o fluxo de informação dos processos de importação de produtos (matéria-prima) e propor uma ferramenta de trabalho para agilizar o processo decisório da empresa, foi alcançado. A ferramenta construída facilita o fluxo de informações e, segundo o próprio responsável pelo setor, houve uma sensível melhora no seu trâmite, não havendo necessidade de correr ao telefone a cada necessidade de uma nova informação, pois o próprio funcionário, já de posse das planilhas pode atualizá-las, buscando aquelas informações que julgar relevantes e que necessita para auxiliar no processo de planejamento e controle das importações.

### **5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Quando foi descrito todo o processo de nacionalização dos produtos importados pela empresa, verificou-se que os maiores problemas estão na emissão da Licença de Importação e na demora do encaminhamento dos documentos devidos para o despachante aduaneiro da empresa.

Foi constatado também que o uso da ferramenta proposta, propicia uma sensível melhora no fluxo das informações para os fornecedores e usuários, porém é prematuro afirmar que isso resolverá este problema específico na empresa, pois para que isso ocorra a planilhas devem ser alimentadas diariamente.

No que se refere aos custos operacionais, outras medidas devem ser tomadas em conjunto com a adoção das planilhas para o controle do fluxo de informações, como por exemplo:

- a) emissão antecipada da Licença de Importação, o que traria uma chance maior de direcionamento da parametrização para o canal verde, resultando em maior rapidez na liberação da mercadoria;
- b) remessa antecipada dos documentos do processo de importação para o Despachante Aduaneiro, o que também agilizaria o registro e liberação da mercadoria;

Com relação aos benefícios que a ferramenta pode trazer para a empresa em questão, pode-se destacar a facilidade em observar o andamento dos processos de importação desde o embarque da mercadoria no porto de origem, facilitando com isso o planejamento do fluxo financeiro da empresa, pois se pode preparar o departamento financeiro para os desembolsos que ocorrerão com a nacionalização do produto, haja vista que se tem o prazo médio que cada armador leva para fazer o percurso até o porto

de destino. Além disso, facilita o setor de produção da empresa, que pode se organizar de forma a não ter problemas com a falta de matéria-prima para o PCP.

Os constantes atrasos nas liberações dos processos, em conjunto com as mudanças cambiais, resultaram no acúmulo de mercadorias no porto. Isso resultou em outro problema sério para a empresa, a armazenagem e a *demurrage*.

### 5.3 QUANTO A CRIAÇÃO DA FERRAMENTA PROPOSTA

Não foi encontrado um referencial teórico para a criação da ferramenta proposta para a empresa. Porém a definição teórica das várias variáveis em conjunto com as dificuldades relatadas pelos setores da empresa, e as informações e dificuldades apresentadas pelo despachante aduaneiro serviram de sustentação para a criação da ferramenta. Esses relatos mostraram a necessidade de informações diárias e, como são em grande volume e provenientes de diferentes setores, a idéia da criação de planilhas como forma de apresentá-las pareceu ser viável e de fácil entendimento.

### 5.4 QUANTO A VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA PROPOSTA

Conforme palavras do responsável pelo departamento de importação da empresa, o uso diário da ferramenta proposta comprovou a sua utilidade no fornecimento de

informações referente aos processos de importação em andamento pela empresa. Porém deve-se deixar claro que a ferramenta necessita de dados diários, pois é alimentada principalmente com a taxa cambial, que mantém suas informações atualizadas. Cabe ainda ressaltar que a ferramenta pode ser utilizada por outras empresas, não somente importadoras como também empresas exportadoras. A ferramenta apresenta algumas vantagens para a empresa:

- a) facilidade no planejamento da produção, uma vez que se tem o período médio de tempo desde o embarque até o desembarço aduaneiro;
- b) o envolvimento dos funcionários da empresa na alimentação da ferramenta, com isso passam a conhecer melhor o processo de importação;
- c) a atualização dos custos e da dívida da empresa, fazendo com que haja uma melhor adequação do setor financeiro;
- d) possibilidade de negociar as viagens internacionais com outros armadores, tendo conhecimento do tempo de viagem de cada um.

Espera-se que com a aplicação da ferramenta se possa contribuir com a melhora no planejamento interno da empresa, principalmente, no que diz respeito aos setores diretamente envolvidos neste estudo que são o departamento administrativo, o financeiro e o de produção, pois com a visualização dos dados fornecidos pela ferramenta essa atitude é possível.

## 5.5 DIFICULDADES APRESENTADAS

A maior dificuldade apresentada pela ferramenta proposta em forma de planilhas, é que elas devem ser alimentadas diariamente e exigem uma aplicação sistemática e repetitiva, cujos resultados práticos só podem ser alcançados se forem adequadamente analisadas e contar com o envolvimento dos setores diretamente envolvidos nos processos para que, em conjunto, planejem adequadamente as futuras negociações internacionais da empresa, para que os resultados práticos sejam devidamente observados.

## 5.6 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA UNIDADE DE ANÁLISE DESSE ESTUDO

Atualmente a L.I está sendo emitida após o embarque o que, além da multa que é paga a cada processo, acaba direcionando a parametrização da Declaração de Importação para os canais amarelo ou vermelho, pois o sistema acusa irregularidade na apresentação de documentos no momento do registro da Declaração de Importação. É perfeitamente possível a emissão da Licença de Importação antes do embarque, pois de posse da fatura pró-forma, que antecede a emissão da fatura comercial, que é encaminhada para análise e aprovação, a empresa pode emitir a L.I, o que evitaria os problemas com relação a atrasos, que são enfrentados em todas as liberações de mercadorias.

Esses constantes atrasos nas liberações dos processos, em conjunto com as mudanças cambiais, resultaram num acúmulo de mercadorias no porto. Isso resultou em



outro problema sério para a empresa, a armazenagem e a demurrage, passaram a ter valores bastante altos, pois após 10 dias de depósito nos armazéns de retaguarda, inicia-se a cobrança pelo uso destes, bem como a cobrança do armador pela não devolução do contêiner vazio. O terminal da TCP oferece 10 dias livres de armazenagem portuária, após esse prazo há a cobrança normal.

Uma outra forma para minimizar consideravelmente os custos inerentes da armazenagem e da demurrage desses processos seria transferir as mercadorias recém chegadas ao porto para um Entrepósito Aduaneiro EADI, pois mesmo tendo transporte rodoviário, os custos com armazenagem e demurrage podem ser reduzidos em 50%, o que permite uma economia substancial para a empresa. Para este fim é necessária a emissão de uma DTA – Declaração de Trânsito Aduaneiro, que tem a finalidade de acompanhar a mercadoria do porto onde foi descarregada até outro porto ou EADI, onde passará pelo processo de liberação. DTA é um regime especial que permite o transporte da mercadoria sobre controle aduaneiro, de um ponto a outro do território aduaneiro, com a suspensão dos tributos.

A economia conseguida com a simples transferência de local de liberação das mercadorias se deve a agilidade dos EADIS, pois processos, direcionados para os canais amarelo ou vermelho, com um período médio de 5 a 15 dias para liberação passam a ser liberados em no máximo 3 dias, o que resultaria em valores consideravelmente mais baixos de armazenagem.

Quanto aos valores acumulados referentes aos processos anteriores, que resultaram em valores consideráveis, devem ser negociados com os armadores no caso de *demurrage*, bem como os valores de armazenagens com os terminais portuários, para

pagamento parcelado, pois o volume de importação da empresa é grande o que lhe permite propor uma negociação, na qual todos continuariam a obter vantagens.

Além disso, a observação das planilhas atualizada diariamente, proporciona aos responsáveis pela importação do produto uma visão do andamento de todos os processos, levando em conta o conturbado mercado cambial das últimas semanas, o gestor pode decidir quando e qual contrato deve ser registrado, uma vez que a L.I. possui validade para dois meses, dessa forma consegue se fazer uma programação, não perdendo a validade da L.I., e ao mesmo tempo tentando minimizar os efeitos das constantes altas do dólar.

A empresa necessitava do máximo de informações possíveis para decidir como proceder, encontrando uma forma de reduzir os custos. As planilhas vieram de encontro a essa necessidade, pois passaram a fornecer a empresa importadora, informações de vital importância para sua saúde financeira.

Com relação à sugestão de se mudar a estrutura da empresa de funcional para a de processos, há ainda muita resistência por parte da organização, que embora não seja uma empresa familiar, trabalha baseada no conhecimento de longa data existente entre os diretores e os chefes dos departamentos. Isso tem de algum modo dificultado que a empresa se profissionalize, pois mesmo verificando os vários erros que são cometidos em parte pela falta de conhecimento, pelo acúmulo de tarefas, mas em grande parte pelo comodismo, não foram ainda tomadas atitudes que modifiquem esse quadro.

Como sugestão final, recomenda-se que a empresa mantenha atualizados os dados das planilhas, como forma de obter informações contínuas sobre o andamento dos processos referente às importações da empresa. Deve ainda viabilizar com maior

rapidez o envio dos documentos ao seu Despachante Aduaneiro assim que tiver a posse dos mesmos, pois evitará o fato de mercadoria chegar ao porto sem os devidos documentos para o registro da Declaração de Importação. Por último procurar emitir a Licença de Importação antecipadamente, também como forma de evitar atrasos, como os que tem sido verificado, em futuras nacionalizações de mercadoria.

Outros estudos podem ser feitos usando o modelo utilizado neste trabalho, buscando também adequar outras empresas importadoras de insumos, bem como, aquelas que trabalham apenas com a exportação de produtos, adequando-as à ferramenta aqui utilizada e valendo-se de informações aduaneiras como forma de suprir necessidades complementares aos processos relacionados com importação ou exportação de insumo e produtos.

## REFERÊNCIAS:

BERTALANFFY, L Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1988.

BIZELLI, João dos Santos. **Noções Básicas de Importação**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Industrial e Comércio Exterior. **Estatísticas de Comércio Exterior**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>. Acesso em 28 ago. 2002.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de. TAVARES, Márcia da Silva. **Informação & Conhecimento: Uma abordagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 2001.

CASSARO, Antônio Carlos. **Sistema de Informações para Tomada de Decisões**, São Paulo: Atlas, 1995.

CATAPAN, Araci Hack. **Tertium: O Novo Modo do Ser, do Saber e do Aprender (Construindo uma Taxionomia para a Mediação Pedagógica em Tecnologia de Comunicação Digital)**. Santa Catarina: Tese de Doutorado em Engenharia da Produção, 2001, UFSC, Florianópolis.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologia da Informação e a Empresa no Século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Trad. W. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**. [Tradução de Lenke Peres], Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DRUCKER, Peter. **Introdução a Administração**. São Paulo: Pioneira, 1991.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FAVERO, Hamilton Luiz. **Revista Enfoque nº 16**. Maringá, Eduem, 2000.

FILELLINI, A. **Economia do Setor Público**. São Paulo: Atlas, 1994.

FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Isnard R. de, **Planejamento Estratégico na Prática**, São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de Informações Contábil/Financeiros**. São Paulo: Atlas, 1995.

HALL, R.H. **Organização Estrutural e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMMER, Michael. CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa**. São Paulo: Campus, 1994.

HENDRICKSEN, Eldon S. **Accounting Theory**. Illinois: Richard D. Irwin, Homewood, 1977.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1995.

JURAN, Joseph M. **Juran Planejando para a Qualidade**. Trad. João Mario Csillag, Claudio Csillag. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAPLAN, Robert S. & NORTON David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, D. KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LOPEZ, José Manoel Cortinas. **Siscomex Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

LUDOVICO, Nelson. **Comércio Exterior: Preparando a Empresa para o Mercado Global**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARCONI, Marina de; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. e AHLSTRAND, B. **Safari de Estratégias: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MORIBE, Ademir Massahiro. **Um Estudo do Controle Gerencial – Uma Abordagem Situacional nas Cooperativas Agropecuárias Paranaenses** – Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC, 1997.

MOURA, José Carlos Rolim de. **Um Modelo de Melhoria Contínua de Processos Para o Setor Público**. Santa Catarina: Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

NOGUEIRA, O. **Pesquisa Social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1975.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de Informações Gerenciais – Estratégicas, Táticas, Operacionais**. São Paulo: Atlas, 1992.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

- RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. São Paulo, Aduaneiras, 2001.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROCHA, Paulo César Alves. **Regulamento Aduaneiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan **Melhores desempenhos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. Rio De Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SENAI – DF. **Capacitação de Agentes de Comércio Exterior**. Brasília: Apostila de Curso de Capacitação, 2000.
- SILVA, Amarildo Jorge da. **Estratégias em Organizações Cooperativas: O Caso da Cotrefal no período de 1964-2000**. Santa Catarina: Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.
- SIMON, Helbert A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- TEBOUL, James. **Gerenciando a Dinâmica da Qualidade**. Trad. Heloisa Martins Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.
- TOESCA, Régio. **Sistema de Informações Gerenciais**. Apostila do Curso de Controladoria Gerencia Financeira. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 1997.
- TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, K. Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1991. v.1.
- WEBER, Max. Os fundamentos da administração burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- WERNECK, Paulo de Lacerda. **Comércio Exterior & Despacho Aduaneiro**. Curitiba: Juruá, 2001.

## Planilha 1 – Índice Geral

# Índice

Planilha Geral
Armazenagem
Custos
Estoque
Fechamento de Câmbio

Licença de Importação
Marinha Mercante
Trânsito Aduaneiro
Transporte Marítimo
Valor Aduaneiro
Tabelas





### Planilha 3 – Tabelas de Armazenagem e Demurrage

TARIFA PORTUÁRIA PORTO/TCP		
Percentual S/Valor CIF/Dia		
Armazenagem		
Dias	%	Período
1	0,0350	0,035
2	0,0700	
3	0,1050	
4	0,1400	
5	0,1750	
6	0,2100	
7	0,2450	
8	0,2800	
9	0,3150	
10	0,3500	
11	0,3850	
12	0,4200	
13	0,4550	
14	0,4900	
15	0,5250	
16	0,5600	
17	0,5950	
18	0,6300	
19	0,6650	
20	0,7000	
21	0,7350	
22	0,7700	
23	0,8050	
24	0,8400	
25	0,8750	
26	0,9100	
27	0,9450	
28	0,9800	
29	1,0150	
30	1,0500	
31	1,1375	0,0875
32	1,2250	
33	1,3125	
34	1,4000	
35	1,4875	
36	1,5750	
37	1,6625	

38	1,7500
39	1,8375
40	1,9250
41	2,0125
42	2,1000
43	2,1875
44	2,2750
45	2,3625
46	2,4500
47	2,5375
48	2,6250
49	2,7125
50	2,8000
51	2,8875
52	2,9750
53	3,0625
54	3,1500
55	3,2375
56	3,3250
57	3,4125
58	3,5000
59	3,5875
60	3,6750
61	3,7625
62	3,8500
63	3,9375
64	4,0250
65	4,1125
66	4,2000
67	4,2875
68	4,3750
69	4,4625
70	4,5500
71	4,6375
72	4,7250
73	4,8125
74	4,9000
75	4,9875
76	5,0750
77	5,1625
78	5,2500
79	5,3375
80	5,4250
81	5,5125
82	5,6000
83	5,6875
84	5,7750
85	5,8625
86	5,9500
87	6,0375
88	6,1250

89	6,2125	
90	6,3000	
91	6,3875	
92	6,4750	
93	6,5625	
94	6,6500	
95	6,7375	
96	6,8250	
97	6,9125	
98	7,0000	
99	7,0875	
100	7,1750	
101	7,2625	
102	7,3500	
103	7,4375	
104	7,5250	
105	7,6125	
106	7,7000	
107	7,7875	
108	7,8750	
109	7,9625	
110	8,0500	
111	8,1375	
112	8,2250	
113	8,3125	
114	8,4000	
115	8,4875	
116	8,5750	
117	8,6625	
118	8,7500	
119	8,8375	
120	8,9250	
121	9,1875	0,2625
122	9,4500	
123	9,7125	
124	9,9750	
125	10,2375	
126	10,5000	
127	10,7625	
128	11,0250	
129	11,2875	
130	11,5500	
131	11,8125	
132	12,0750	
133	12,3375	
134	12,6000	
135	12,8625	
136	13,1250	
137	13,3875	
138	13,6500	
139	13,9125	

140	14,1750
141	14,4375
142	14,7000
143	14,9625
144	15,2250
145	15,4875
146	15,7500
147	16,0125
148	16,2750
149	16,5375
150	16,8000
151	17,0625
152	17,3250
153	17,5875
154	17,8500
155	18,1125
156	18,3750
157	18,6375
158	18,9000
159	19,1625
160	19,4250
161	19,6875
162	19,9500
163	20,2125
164	20,4750
165	20,7375
166	21,0000
167	21,2625
168	21,5250
169	21,7875
170	22,0500
171	22,3125
172	22,5750
173	22,8375
174	23,1000
175	23,3625
176	23,6250
177	23,8875
178	24,1500
179	24,4125
180	24,6750
181	24,9375
182	25,2000
183	25,4625
184	25,7250
185	25,9875
186	26,2500
187	26,5125
188	26,7750
189	27,0375
190	27,3000

191	27,5625
192	27,8250
193	28,0875
194	28,3500
195	28,6125
196	28,8750
197	29,1375
198	29,4000
199	29,6625
200	29,9250
201	30,1875
202	30,4500
203	30,7125
204	30,9750
205	31,2375
206	31,5000
207	31,7625
208	32,0250
209	32,2875
210	32,5500
211	32,8125
212	33,0750
213	33,3375
214	33,6000
215	33,8625
216	34,1250
217	34,3875
218	34,6500
219	34,9125
220	35,1750
221	35,4375
222	35,7000
223	35,9625
224	36,2250
225	36,4875
226	36,7500
227	37,0125
228	37,2750
229	37,5375
230	37,8000
231	38,0625
232	38,3250
233	38,5875
234	38,8500
235	39,1125
236	39,3750
237	39,6375
238	39,9000
239	40,1625
240	40,4250
241	40,6875

242	40,9500
243	41,2125
244	41,4750
245	41,7375
246	42,0000
247	42,2625
248	42,5250
249	42,7875
250	43,0500
251	43,3125
252	43,5750
253	43,8375
254	44,1000
255	44,3625
256	44,6250
257	44,8875
258	45,1500
259	45,4125
260	45,6750
261	45,9375
262	46,2000
263	46,4625
264	46,7250
265	46,9875
266	47,2500
267	47,5125
268	47,7750
269	48,0375
270	48,3000
271	48,5625
272	48,8250
273	49,0875
274	49,3500
275	49,6125
276	49,8750
277	50,1375
278	50,4000
279	50,6625
280	50,9250
281	51,1875
282	51,4500
283	51,7125
284	51,9750
285	52,2375
286	52,5000
287	52,7625
288	53,0250
289	53,2875
290	53,5500
291	53,8125
292	54,0750

293	54,3375
294	54,6000
295	54,8625
296	55,1250
297	55,3875
298	55,6500
299	55,9125
300	56,1750

## DEMURRAGE 20' E 40'

### CROWLEY AMERICAN TRANSPORT INC

TABELA E.U.A – UCLA – PROYESUR - COPEMER

US\$	DRY	OPEN TOP	FLAT RACK	HICH CUBE	REEFER
PC 20'	10,00	16,00	20,00		55,00
PC 40'	20,00	32,00	40,00	40,00	109,00

Free Time a-) Dry/°Top/F.Rack/HC Dry = 10 dias corridos, após a descarga do navio.

b-) HC Reefer/ Reefer = 5 dias corridos, após a descarga do navio.

Cálculo - Dobra o valor no 2º período, triplica no 3º.

### ALIANÇA NAVEGAÇÃO E LOGÍSTICA LTDA

TABELA E.U.A – UCLA – PROYESUR - COPEMER

US\$	DRY	OPEN TOP	FLAT RACK	HICH CUBE	REEFER
PC 20'	10,00	16,00	20,00		55,00
PC 40'	20,00	32,00	40,00	40,00	109,00

TABELA EUROPA

EURO	DRY	OPEN TOP	FLAT RACK	HICH CUBE	REEFER	PERÍODO
PC 20'	10,74	15,85	18,85	15,85	34,26	1 st 10 calendar days
PC 20'	21,47	31,70	31,70	31,70	68,51	11 th – 20th
PC 20'	32,21	47,55	47,55	47,55	102,77	Thereafter
PC 40'	21,47	31,70	31,70	31,70	68,51	1 st 10

						calender days
PC 40'	42,95	63,40	63,40	63,40	137,03	11 th – 20th
PC 40'	64,42	95,10	95,10	95,10	205,54	Thereafter

Free Time a-) Dry/°Top/F.Rack/HC Dry = 10 dias corridos, após a descarga do navio.

b-) HC Reefer/ Reefer = 5 dias corridos, após a descarga do navio.

Cálculo - Dobra o valor no 2º período, triplica no 3º.

## COLUMBUS LINE

TABELA E.U.A – UCLA – PROYESUR - COPEMER

US\$	DRY	OPEN TOP	FLAT RACK	HICH CUBE	REEFER
PC 20'	10,00	16,00	20,00		55,00
PC 40'	20,00	32,00	40,00	40,00	109,00

Free Time a-) Dry/°Top/F.Rack/HC Dry = 10 dias corridos, após a descarga do navio.

b-) HC Reefer/ Reefer = 5 dias corridos, após a descarga do navio.

Cálculo - Dobra o valor no 2º período, triplica no 3º.

## HSAC LOGISTICA LTDA

TABELA EUROPA

EURO	DRY	OPEN TOP	FLAT RACK	HICH CUBE	REEFER	PERÍODO
PC 20'	10,74	15,85	18,85	15,85	34,26	1 st 10 calender days
PC 20'	21,47	31,70	31,70	31,70	68,51	11 th – 20th
PC 20'	32,21	47,55	47,55	47,55	102,77	Thereafter
PC 40'	21,47	31,70	31,70	31,70	68,51	1 st 10 calender days
PC 40'	42,95	63,40	63,40	63,40	137,03	11 th – 20th
PC 40'	64,42	95,10	95,10	95,10	205,54	Thereafter

Free Time a-) Dry/°Top/F.Rack/HC Dry = 10 dias corridos, após a descarga do navio.

b-) HC Reefer/ Reefer = 5 dias corridos, após a descarga do navio.

Cálculo - Dobra o valor no 2º período, triplica no 3º.



## YBARRA-CGM SUD

## MEDITERRÂNEO

US\$	DRY	OPEN TOP	FLAT RACK	REEFER
PC 20'	10,00	16,00	16,00	40,00
PC 40'	20,00	32,00	32,00	80,00

Free Time a-) Dry/°Top/F.Rack = 07 dias corridos, após a descarga do navio.

b-) Reefer = 5 dias corridos, após a descarga do navio.

Cálculo - Multiplicar o total dos dias pelo valor da tabela.

**CIA DE NAVEGAÇÃO NORSUL**

## TABELA US\$ - LINHA ESTADOS UNIDOS

TABELA DE SOBRESTADIA		1°	2°	3° - PERÍODOS
TIPO DE CONTEINER	DIAS LIVRES	DO 16° DIA AO 25° DIA	DO DIA AO DIA	ACIMA DO 26° DIA
20' DV	15	8.00		13.00
40' DV/HC	15	13.00		26.00
20' OT/FR	15	10.00		20.00
40' OT/FR	15	15.00		30.00

## Planilha 4 – Marinha Mercante

MARINHA MERCANTE						
REFERENCIA SONAR	REFERENCIA PVC	TAXA AFRMM	VALOR AFRMM	JUROS SILIC	UTILIZAÇÃO SISTEMA	TOTAL AFRMM
PVC/040	<a href="#">PVC/494.0/PRI</a>	EADI	R\$ 15.096,84		R\$ 1,20	R\$ 15.098,04
PVC/045	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	EADI	R\$ 14.463,86		R\$ 1,20	R\$ 14.465,06
PVC/046	<a href="#">PVC/266.2/JEB</a>	EADI	R\$ 15.910,24		R\$ 1,20	R\$ 15.911,44
PVC/047	<a href="#">PVC/408/JEB</a>	EADI	R\$ 12.540,00		R\$ 1,20	R\$ 12.541,20
PVC/048	<a href="#">PVC/511.5/BIE</a>	EADI	R\$ 13.519,69		R\$ 1,20	R\$ 13.520,89
PVC/051	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	EADI	R\$ 10.794,63		R\$ 1,20	R\$ 10.795,83
PVC/052	<a href="#">PVC/266.2/JEB</a>	EADI	R\$ 11.874,09		R\$ 1,20	R\$ 11.875,29
PVC/053	<a href="#">PVC/511.5/BIE</a>	EADI	R\$ 13.984,10		R\$ 1,20	R\$ 13.985,30
PVC/054	<a href="#">PVC/266.2/JEB</a>	EADI	R\$ 12.090,02		R\$ 1,20	R\$ 12.091,22
PVC/055	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	EADI	R\$ 10.990,93		R\$ 1,20	R\$ 10.992,13
PVC/056	<a href="#">PVC/266.2/JEB</a>	EADI	R\$ 12.202,57		R\$ 1,20	R\$ 12.203,77
PVC/057	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	EADI	R\$ 11.093,24		R\$ 1,20	R\$ 11.094,44
PVC/058	<a href="#">PVC/266.2/JEB</a>	PGUA	R\$ 12.828,47		R\$ 1,20	R\$ 12.829,67
PVC/059	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	PGUA	R\$ 12.927,65		R\$ 1,20	R\$ 12.928,85
PVC/049	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	EADI	R\$ 10.509,42		R\$ 1,20	R\$ 10.510,62
					<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 109.100,07</b>

## Planilha 5 – Declaração de Transito Aduaneiro

		DECLARAÇÃO DE TRANSITO ADUANEIRO				
REFERENCIA SONAR	REFERENCIA PVC	VALOR CFR R\$	NÚMERO	DATA REGISTRO	SAIDA DO PORTO	ENTRADA NO EADI
PVC/040	<a href="#">PVC/494,0/PRI</a>	R\$ 0,00	0	00/01/00	26/07/02	26/07/02
PVC/045	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	R\$ 0,00	1270	00/01/00	09/07/02	09/07/02
PVC/046	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	R\$ 0,00	1230	00/01/00	03/07/02	03/07/02
PVC/047	<a href="#">PVC/408/JEB</a>	R\$ 613.292,54	3460	00/01/00	07/08/02	07/08/02
PVC/048	<a href="#">PVC/511,5/BIE</a>	R\$ 0,00	3392	00/01/00	15/07/02	15/07/02
PVC/051	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	R\$ 517.456,85	3463	00/01/00	16/07/02	16/07/02
PVC/052	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	R\$ 568.923,01	3465	00/01/00	17/07/02	17/07/02
PVC/053	<a href="#">PVC/511,5/BIE</a>	R\$ 1.236.704,70	0	00/01/00	00/01/00	00/01/00
PVC/054	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	R\$ 0,00	0	00/01/00	00/01/00	05/08/02
PVC/055	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	R\$ 521.085,41	1458	00/01/00	06/08/02	06/08/02
PVC/056	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	R\$ 606.004,30	0	00/01/00	00/01/00	00/01/00
PVC/057	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	R\$ 550.913,00	3866	05/08/02	09/08/02	09/08/02
PVC/058	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	R\$ 0,00	0	00/01/00	00/01/00	00/01/00
PVC/059	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	R\$ 0,00	0	00/01/00	00/01/00	00/01/00
PVC/049	<a href="#">PVC/242/JEB</a>	R\$ 560.167,80	1352	00/01/00	23/07/02	23/07/02

## Planilha 6 – Transporte Marítimo

TRANSPORTE MARITIMO								
REFERENCIA	REFERENCIA	NAVIO	ARMADOR	PORTO	B/L	DATA	DATA	TEMPO
SONAR	CLIENTE			ORIGEM		B/L	CHEGADA	VIAGEM
PVC/040	PVC/494,0/PRI	Aliança Ipanema	Hamburg Sud	Altamira	MXUC0064	01/03/02	26/03/02	25
PVC/045	PVC/242/JEB	Santos Express	Aliança	Felixstowe	BRAE0903	21/05/02	10/06/02	20
PVC/046	PVC/266,2/JEB	Santos Express	Aliança	Felixstowe	BRAE0905	21/05/02	10/06/02	20
PVC/047	PVC/408/JEB	Rep.Argentina	Grimaldi	Livorno	53067	31/05/02	04/07/02	34
PVC/048	PVC/511,5/BIE	Norsul Ipanema	Csav	Keelung	QRB001224	30/05/02	04/07/02	35
PVC/051	PVC/242/JEB	Cap. Castillo	Aliança	Hamburgo	BRAE1031	20/06/02	08/07/02	18
PVC/052	PVC/266,2/JEB	Cap. Castillo	Aliança	Hamburgo	BRAE1032	20/06/02	08/07/02	18
PVC/053	PVC/511,5/BIE	Iwashiro	Csav	Keelung	QRB001446	21/06/02	27/07/02	36
PVC/054	PVC/266,2/JEB	Pegasus	Aliança	Hamburgo	BRAE1034	27/06/02	15/07/02	18
PVC/055	PVC/242/JEB	Pegasus	Aliança	Hamburgo	BRAE1033	27/06/02	15/07/02	18
PVC/056	PVC/266,2/JEB	Pluto	Aliança	Hamburgo	BRAE1231	11/07/02	29/07/02	18
PVC/057	PVC/242/JEB	Pluto	Aliança	Hamburgo	BRAE1272	11/07/02	29/07/02	18
PVC/058	PVC/266,2/JEB	Aliança Hamburgo	Aliança	Hamburgo	BRAE1233	19/07/02		18
PVC/059	PVC/242/JEB	Aliança Hamburgo	Aliança	Hamburgo	BRAE1234	19/07/02		18
		Aliança Hamburgo	Aliança	Hamburgo	BRAE0823			18
PVC/060	PVC/242/JEB	Pegasus	Aliança	Hamburgo	BAE1445A	08/08/2002	27/08/2002	19
PVC/061	PVC/266,2/JEB	Pegasus	Aliança	Hamburgo	BAE1445B	08/08/2002	27/08/2002	19
PVC/062		0	0	0	0			
PVC/063		0						
PVC/064		0						
PVC/065		0						
PVC/066		0						
PVC/067		0						

## Planilha 7 – Fechamento de Câmbio

Índice

**TAXA CAMBIO:** R\$ 2,91500

FECHAMENTO DE CAMBIO						
EFERÊNCI	REFERÊNCIA	VALOR	MODALIDADE	PRAZO	NUMERO	VENCIMENTO
SONAR	PVC	US\$			CONTRATO	
PVC/040	<u>PVC/494,0/PRI</u>	\$273.182,00	Financiamento	120		28/06/02
PVC/045	<u>PVC/242/JEB</u>	\$188.760,00	Financiamento	180		16/11/02
PVC/046	<u>PVC/266,2/JEB</u>	\$207.636,00	Financiamento	180		16/11/02
PVC/047	<u>PVC/408/JEB</u>	\$261.120,00	Financiamento	180		26/11/02
PVC/048	<u>PVC/511,5/BIE</u>	\$393.855,00	Financiamento	180		25/11/02
PVC/051	<u>PVC/242/JEB</u>	\$185.130,00	Financiamento	180		16/12/02
PVC/052	<u>PVC/266,2/JEB</u>	\$203.643,00	Financiamento	180		16/12/02
PVC/053	<u>PVC/511,5/BIE</u>	\$393.855,00	Financiamento	180		17/12/02
PVC/054	<u>PVC/266,2/JEB</u>	\$203.643,00	Financiamento	180		23/12/02
PVC/055	<u>PVC/242/JEB</u>	\$185.130,00	Financiamento	180		23/12/02
PVC/056	<u>PVC/266,2/JEB</u>	\$192.995,00	Financiamento	180		06/01/03
PVC/057	<u>PVC/242/JEB</u>	\$175.450,00	Financiamento	180		06/01/03
PVC/058	<u>PVC/266,2/JEB</u>	\$192.995,00	Financiamento	180		14/01/03
PVC/059	<u>PVC/242/JEB</u>	\$175.450,00	Financiamento	180		14/01/03
PVC/049	<u>PVC/242/JEB</u>	\$185.130,00	Financiamento	180		02/12/02
			Financiamento	180		
			Financiamento	180		
	<b>TOTAL US\$</b>	<b>\$3.144.792,00</b>		0		
	<b>TOTAL R\$</b>	<b>R\$9.167.068,68</b>		0		

## Planilha 8 – Licença de Importação

LICENÇA DE IMPORTAÇÃO					
REFERÊNCIA	REFERÊNCIA	NÚMERO	DATA	DATA	VALIDADE
SONAR	PVC	L.I.	REGISTRO	DEFERIMENTO	
<a href="#">PVC/040</a>	<a href="#">PVC/494,0/PRI</a>	02/0629028-1	02/06/02	00/01/00	UTILIZADA
PVC045	PVC/242/JEB	02/0643109-8	10/06/02	00/01/00	UTILIZADA
<a href="#">PVC/046</a>	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	02/0643107-1	10/06/02	00/01/00	UTILIZADA
PVC/047	PVC/408/JEB	02/0690466-2	19/06/02	00/01/00	UTILIZADA
<a href="#">PVC/048</a>	<a href="#">PVC/511,5/BIE</a>	02/0682309-3	18/06/02	00/01/00	18/08/02
PVC/051	PVC/242/JEB	02/0760459-0	05/07/02	00/01/00	06/09/02
<a href="#">PVC/052</a>	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	02/0760460-3	05/07/02	00/01/00	06/09/02
PVC/053	PVC/511,5/BIE	0		00/01/00	
<a href="#">PVC/054</a>	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	02/0765669-7	08/07/02	09/07/02	07/09/02
PVC/055	PVC/242/JEB	02/0765668-9	08/07/02	09/07/02	07/09/02
<a href="#">PVC/056</a>	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	02/0837783-0	24/07/02	25/07/02	23/09/02
PVC/057	PVC/242/JEB	02/0837784-8	24/07/02	25/07/02	23/09/02
<a href="#">PVC/058</a>	<a href="#">PVC/266,2/JEB</a>	02/0852574-0	29/07/02	30/07/02	UTILIZADA
PVC/059	PVC/242/JEB	02/0852588-0	29/07/02	30/07/02	UTILIZADA
PVC/060		02/0760461-1			
PVC/061		0			

## Planilha 9 – Base de Cálculo de Impostos e Taxas

[Voltar](#)    **SONAR LTDA**    **DATA:** 13/08/2002    **HORÁRIO:**   
**Referência:** PVC/049    **Fatura:** 1328421/2      
**Exportador:** Jebesen & Jessen    **Embalagem:** 220 Big Bags      
**Quantidade:** 242,000 tons    **Containers:** 10    40'

**Navio:** Aliança Hamburgo    **Transbordo:**      
**Data Chegada:** 24/06/2002    **Manifesto:** 2002/00527      
**B/L:** BRAE0823    **Presença de Carga:** ENAUHAMPNG060620029189160BRAE0823      
**Porto Origem:** Hamburgo    **País:** Alemanha      
**Armador:** Aliança    **Agente:** Rocha    **Telefone:**

**Licença Importação:** 02/0760461-1      
**Data do Registro:** 05/07/02    **Deferida:** 08/07/02    **Validade:** UTILIZADA

**Declaração Importação:** 02/0676039-0    **Data Registro:** 30/07/2002      
**Canal:** Amarelo    **AFTN:** Marco Aurelio    **Liberada em:** 05/08/2002

### OBSERVAÇÕES:

- ( X ) Recebimento de documentos originais:
- ( X ) Endosso no B/L:
- ( X ) Termo Siscomex:
- ( ) Termo de devolução de container:
- ( ) Local e carta devolução de container vazio:
- ( ) Data de liberação do B/L
- ( ) Demurrage Container:

**DTA nr:**  
1352

**Data Registro:**

**Data Saída:**  
23/07/2002

### DATA - ACOMPANHAMENTO:

#### PLANILHA DE CÁLCULO DOS CUSTOS DE IMPORTAÇÃO

	Fiscal		Armador		AFRMM		Quantidades	
							DI	Adição
Cotação do Dólar :		3,1167		3,0000		2,8500		
I.I (Imposto de Importação) :						15,50%	30,00	10,00
I.P.I (Imposto sobre Produtos Industrializados) :						15,00%	1	1

**Descrição : Débito c/c - PVC**

	US\$	R\$
Valor FOB	170.259,41	530.647,50
Frete Marítimo	14.870,59	46.347,17
Seguro Internacional		0,00
THC Embarque	0,00	0,00
Desemb.		1.580,00
<b>Valor CFR</b>		<b>578.574,67</b>

	R\$
I.I.	89.679,07
I.P.I.	100.238,06
Taxa Siscomex	40,00
<b>Total do Débito</b>	<b>189.957,14</b>

**Descrição : Depósito c/c - SONAR**

Multa L.I
Deferimento da LI
Nota Serviço
SDA
Outros

Qtde	Valor	R\$
1	625,69	625,69
0		0,00
1	1.400,00	1.400,00
1	264,00	264,00
		0,00

**TOTAL****2.289,69****Descrição : Depósito c/c - Armador**

Marinha Mercante	25%	
Utilização Siscomex		
Multa Marinha Mercante		
Liberção BL	Us\$	35,00
THC	10	158,00
Desconsolidação de BL		
Handling (Limpeza de container)		

Qtde	Valor	R\$
		10.595,30
		1,20
		105,00
		1.580,00
<b>TOTAL</b>		<b>12.281,50</b>