



**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil**

**A UTILIZAÇÃO DO REGIME ADUANEIRO *DRAWBACK* COMO UM
FATOR COMPETITIVO À INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

Mariana Veltem Chamone

**Florianópolis
2009**

UFSC
Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil

**A UTILIZAÇÃO DO REGIME ADUANEIRO *DRAWBACK* COMO UM
FATOR COMPETITIVO À INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

Mariana Veltem Chamone

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia Civil da Universidade
Federal de Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre Profissional em
Transportes.**

Orientador. Professor João Carlos Souza, Dr.

Florianópolis
2009

MARIANA VELTEM CHAMONE

A UTILIZAÇÃO DO REGIME ADUANEIRO *DRAWBACK* COMO UM FATOR COMPETITIVO À INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Civil na área de Infraestrutura e Gerência Viária com ênfase em Transportes, no programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Glicério Trichês, Dr.

Coordenador do Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil

Banca Examinadora:

Prof. João Carlos Souza, Doutor
UFSC, ARQ

Prof. Edson Tadeu Bez, Doutor
UNIVALI

Prof. Antônio Sergio Coelho, Doutor
UFSC/ EPS

Prof. Jucilei Cordini, Doutor
UFSC/ ECV

Aos meus queridos pais Faride e Yêda que sempre me fizeram acreditar que a educação é a mais valiosa herança que um filho pode receber. Ao meu companheiro marido Fabiano por todo o amor e incentivo, especialmente durante os tempos de dissertação.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me ter concedido tantas oportunidades, me direcionando sempre a escolher a melhor delas nos momentos certos.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e equipe de professores do curso de pós-graduação, especialmente ao Professor Doutor João Carlos Souza pela orientação na Dissertação.

Agradeço à Fiat Automóveis e grandes profissionais que contribuíram de alguma forma nesta pesquisa e no meu crescimento profissional, enfatizando as orientações dos Mestres Ricardo Takahashi e Lincoln Wu.

Agradeço à Silvana Rizzioli e equipe que viabilizaram e coordenaram com muita dedicação toda a execução deste curso.

A todos aqueles que me proporcionaram ensinamentos e conselhos na elaboração deste trabalho.

"O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas".

Peter Drucker

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS	ix
GLOSSÁRIO	x
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Apresentação do Problema	15
1.2. Objetivos do Trabalho	18
1.3. Justificativa e Importância do Trabalho.....	19
1.4. Limitações da Pesquisa	20
1.5. Principais resultados da pesquisa.....	21
1.6. Estrutura da dissertação	22
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	24
2.1. Globalização	24
2.2. Logística e a Cadeia de suprimentos.....	31
2.3. Marketing Global	36
2.4. Comércio Exterior no Brasil	40
3. REGIME ADUANEIRO ESPECIAL <i>DRAWBACK</i>	48
3.1 Definição do Regime	49
3.2. Aplicação do Regime.....	51
3.3. Operacionalização do Regime	53
3.4. Gerenciamento de Custos	55
4. METODOLOGIA.....	61
4.1 Tipo de Pesquisa Utilizada	61
4.2. Etapas da Pesquisa	62
5. ESTUDO DE CASO FIAT AUTOMÓVEIS	66
5.1. Considerações Iniciais	66
5.2. Importação de Materiais.....	68
5.3. Exportação de Veículos	70
5.4. Operador Logístico de Comércio Exterior.....	71
5.5. Aplicação do Regime Aduaneiro <i>Drawback</i> na Fiat Automóveis.....	72
5.6. Evolução do Regime	80
6. ANÁLISE DE DADOS.....	82
6.1. Confronto Regime Aduaneiro <i>Drawback</i> com o Regime Especial Automotivo.....	82
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	91
7.1. Conclusões	91
7.2. Recomendações.....	93
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Evolução das Exportações Mundiais entre 1950 a 2008.....	26
Figura 02: Aspectos relacionados à decisão da Internacionalização da Empresa.....	28
Figura 03: Fluxos Logísticos	31
Figura 04: Possíveis atividades em uma Cadeia de Suprimentos.....	32
Figura 05: Interface da logística com as áreas de produção e marketing.	33
Figura 06 : Equação do valor.....	37
Figura 07: Cadeia de Valor Genérico	38
Figura 08: Participação do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais de 1950 a 2008 (em percentual)	43
Figura 09: Balança Comercial Brasileira (1950 – 2006)	46
Figura 10: Operação de <i>Drawback</i> Suspensão	51
Figura 11: Responsabilidades no Comércio Internacional para Incoterm FOB	57
Figura 12: Responsabilidades no Comércio Internacional para Incoterm CIF.....	58
Figura 13: Diagramação da pesquisa e suas diversas etapas.	63
Figura 14: Principais países importadores de veículos fabricados na Fiat Automóveis.....	67
Figura 15: Fluxo de programação de materiais importados pela Fiat Automóveis	69
Figura 16: Fluxo de importação de peças para industrialização.....	74
Figura 17: Fluxo de informações no sistema de controle de <i>drawback</i>	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Situações relevantes para estratégias de pesquisa.....	62
Tabela 02: Cálculo de importação através do Regime Especial Automotivo	84
Tabela 03: Cálculo de importação através do Regime Aduaneiro <i>Drawback</i>	85
Tabela 04: Percentual de Nacionalização dos Veículos	87
Tabela 05: Impacto Numérico no Veículo A sob Aplicação do Regime <i>Drawback</i>	88
Tabela 06: Impacto Numérico no Veículo B sob Aplicação do Regime <i>Drawback</i>	89

GLOSSÁRIO

Termos

Benchmark = Refere-se ao processo sistemático usado para estabelecer metas para melhorias no processo, nas funções, nos produtos etc., comparando uma empresa com aquela que é considerada a “melhor da classe”, não sendo necessariamente concorrentes ou atuantes de um mesmo segmento de mercado.

C.I.F. = O termo CIF é um INCOTERM que significa *Cost Insurance and Freight*, ou ainda, Custo Seguro e Frete. Nessa modalidade, aplicada no transporte doméstico de cargas, a cotação dada para a mercadoria vendida inclui seus custos FOB, sendo adicionado o frete e o seguro internacional até o porto de chegada.

DECEX = É um órgão departamental, o denominado Departamento de Comércio Exterior, subordinado hierarquicamente à Secretaria da Receita Federal que regulamenta práticas de Comércio Exterior brasileiro, estimulando empresas e indústrias a expandir seus negócios com o mercado estrangeiro, ampliando seu patamar de exportações. Fonte: MDIC (2007)

Drawback = É um incentivo fiscal à exportação brasileira que compreende a isenção de tributos que gravam as importações de mercadorias, as quais serão empregadas em produtos exportados ou a exportar.

F.O.B. = O termo FOB é um INCOTERM que designa *Free on Board*, ou ainda, livre a bordo. Essa modalidade estabelece que o exportador deve entregar a mercadoria, desembaraçada, a bordo do navio indicado pelo importador, no porto de embarque. Esta modalidade é válida para o transporte marítimo. Todas as despesas, até o momento em que o produto é colocado a bordo do veículo transportador, são da responsabilidade do exportador. Ao importador cabem as despesas e os riscos de perda ou dano do produto a partir do momento que este transpuser a amurada do navio. Fonte: MIDC (2007)

Global Sourcing = Designa um conceito criado a partir da globalização dos mercados que envolve a aplicação de uma estratégia mundial de desenvolvimento de provedores capacitados

para fornecimento de materiais (matéria-prima ou produtos semi-acabados) numa extensa Cadeia de Suprimentos, independente de sua posição geográfica no mundo, em prol da competitividade. Os principais desafios do global sourcing na atualidade são a manutenção dos preços baixos, atendimento rápido à demanda do cliente e atendimento dos níveis de qualidade estipulados pela cadeia.

INCOTERM = É uma das 13 siglas que caracterizam os “*International Commercial Terms*” ou Termos Internacionais de Comércio, criado pela Câmara Internacional do Comércio (ICC) como uma condição de venda utilizada no Comércio Exterior com objetivo de facilitar a padronização entre os termos comerciais utilizados nas negociações internacionais entre dois ou mais países.

Market Share = Significa a participação do mercado que uma empresa detém, ou ainda, a fatia de mercado medida por porcentagem de sua dominação perante os seus concorrentes.

Marketing = É uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Fonte: *American Marketing Association* (2005).

MRP = Sistema de Informação Gerencial gerado do termo *Material Requirement Planning*, ou Gerenciamento do Planejamento de Materiais. É um sistema aplicado nas organizações para promover a programação automática de materiais necessários à produção.

NCM = Nomenclatura Comum do Mercosul, classificação adotada em 1991 pelo Mercosul para aplicação da tarifa externa comum (TEC) entre os países membros do tratado - Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai - para unificação da nomenclatura de mercadorias (Ratti, 2001).

Players = Designa todas as partes envolvidas em um negócio, operadores e/ou atuantes em um mercado.

Stakeholders = Partes interessadas ou intervenientes, referindo-se a todos os envolvidos em um processo, tais como clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e/ ou comunidade.

Trade off = Escolha ou decisão que uma organização deve realizar antes de se optar por uma de várias alternativas, levando sempre em consideração o sistema de compensação de custos para cada uma destas opções que estará sujeito às conseqüências desta escolha.

TEC = Tarifa Externa Comum, que compreende uma lista criada para definir tarifas unificadas para produtos importados de países fora do Mercosul.

RESUMO

CHAMONE, Mariana Veltem. **A utilização do regime aduaneiro *drawback* como um fator competitivo à indústria automobilística.** Florianópolis, 2009. Dissertação de Mestrado Profissional em Engenharia Civil – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil na área de Infra-estrutura e Gerência Viária com ênfase em Transportes. UFSC, 2009.

Pesquisa que relata a importância da busca contínua por múltiplas ferramentas que possibilitem a promoção da competitividade na indústria automobilística, diante do frenético cenário internacional. Demonstração da evolução das estratégias de mercado a partir da globalização da economia e da queda das fronteiras entre os países, impulsionada principalmente pelo acirramento da concorrência. Em uma tentativa de agregar valor ao produto, emerge a necessidade de se implementar conceitos, métodos e ferramentas logísticas nas organizações e em sua Cadeia de Suprimentos. Ênfase no regime aduaneiro especial *drawback* como um dos recursos eficazes para viabilizar a competitividade, definido como incentivo fiscal para redução do preço de exportação de um veículo automotivo direcionado à exportação. A implantação deste regime aduaneiro especial do comércio exterior viabiliza o fluxo logístico internacional de matérias-primas, facilitando melhor triagem de fornecedores em um âmbito global. Neste sentido, o regime é também analisado sob o foco de uma estratégia de *marketing* internacional aplicada à indústria automobilística com o objetivo de criar vantagens competitivas, bem como melhorar seu parque de fornecedores e a qualidade dos insumos utilizados. Tal pesquisa estrutura-se metodologicamente de forma aplicada, demonstrando principalmente dados qualitativos em um ambiente descritivo e de fundamento bibliográfico. A pesquisa demonstrou um estudo de caso da utilização do regime especial na montadora de veículos de passeio e comerciais Fiat Automóveis, de forma que serão apresentadas as principais características e funcionalidades da adequação corporativa ao regime aduaneiro, perante a visão qualitativa do comércio exterior, da logística e do *marketing* internacional. Apresenta também os resultados obtidos pelos benefícios quantitativos proporcionados pelo regime nos processos de importação e exportação, com base nos regulamentos brasileiros. Os resultados obtidos ao fim desta pesquisa justificaram os objetivos gerais e específicos do estudo por comprovar matematicamente o regime aduaneiro *drawback* como mais uma ferramenta eficaz na busca pela competitividade corporativa.

Palavras-chaves: *Drawback*, Comércio Exterior, Logística, *Marketing* Internacional, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

CHAMONE, Mariana Veltem. **A utilização do regime aduaneiro *drawback* como fator um competitivo à indústria automobilística.** Florianópolis, 2009. Dissertação de Mestrado Profissional em Engenharia Civil – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil na área de Infra-estrutura e Gerência Viária com ênfase em Transportes. UFSC, 2009.

Research that reports the importance of continuous search for multiple tools that allows the promotion of competitiveness in the automotive industry, before the frenetic international scene. Demonstration of the development of strategies to market from the global economy and the fall of the borders between countries, driven primarily by a worsening of the competition. Due to the tentative to add value to the product, emerges the need to implement concepts, methods and tools in the logistical organization and its supply chain. Special emphasis on customs drawback as an effective resource to achieve competitiveness, defined as tax incentive to reduce the export price of a motor vehicle intended for export. The deployment of the special customs regime of foreign trade logistics enables the flow of international raw materials, facilitating better screening of suppliers in a global sourcing context. In this sense, the scheme is also analyzed from the focus of a marketing strategy applied to the international automotive industry with the objective of creating competitive advantages and improve their stock of suppliers and quality of inputs used. According to its methodology, this research is structured in a case study, describing most of times, qualitative data in a descriptive bibliographic environment. This research demonstrates a business case application into Fiat Automoveis. It describes drawback's main characteristics and functionalities presented by international trade, logistic and international marketing's aspects. Thus, it presents the measurable results provided by the association of this resource into export and import process, based on Brazilian regulation. The obtained results at the end of this research justified general and specific objectives since they proved mathematically customs drawback regime as one more effective tool in the quest for corporate competitiveness.

Key-words: Drawback, International Trade, Logistics, International Marketing, Competitive Advantage.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Problema

Nas últimas duas décadas, a globalização da economia tem promovido profundas transformações nos mais diversos segmentos de mercados, em todos os pontos do mundo, gerando a necessidade de adaptações em processos, produtos e fluxos dentro das organizações. A partir da redução das fronteiras entre os países, as empresas não podem ser míopes defronte a globalização dos mercados, e oportunamente não podem deixar de pensar globalmente para definir suas estratégias de crescimento. O mercado interno deixou de ser o único promotor responsável pelas grandes influências da economia a partir do momento que as nações tornaram-se globalizadas e que passaram a ditar a todo o mundo, as fortes tendências econômicas e brilhantes inovações tecnológicas. Neste cenário, as empresas líderes tiveram que adotar estratégias mais amplas que abordassem inclusive todo contexto mundial como base de suas decisões internas.

A globalização, ao mesmo tempo que abre muitas portas diante da possibilidade de expandir o público-alvo de uma empresa a um crescente volume de clientes potenciais localizados no mercado externo, apresenta percalços àquelas que não estão preparadas para adaptar-se à nova realidade e às novas necessidades dos consumidores internos e externos. Abrir fronteiras significa também disponibilizar produtos e serviços com maior qualidade a consumidores cada vez mais exigentes, a distribuir a produção com menor tempo de entrega e com custos mais enxutos, além de produzir com maior produtividade, entre outras conseqüências. De uma forma geral, a redução de fronteiras é responsável pela promoção da reestruturação das organizações que pretendem manter-se ativas e competitivas no mercado globalizado.

O mercado automobilístico, não diferentemente da lógica contextualizada, sofre os mais diversos impactos - sejam os positivos e os negativos - do fenômeno da globalização. A cada nova década, novas indústrias automobilísticas multinacionais apontam no mercado desafiando as tradicionais já consolidadas. As montadoras asiáticas, por exemplo, ameaçam o espaço das tradicionais montadoras, disseminando no mercado produtos inovadores em massa com preços atrativos e tecnologia de ponta, despertando a atenção dos consumidores através

da valiosa relação custo-benefício. Uma nova distribuição do *market share* do segmento é sentida neste contexto. Por este motivo, as montadoras mais tradicionais, nas demais localizações geográficas do globo, devem flexibilizar-se para não perder grande parcela de seu *market share* e manterem-se competitivas nos disputados mercados interno e externo.

Diante da necessidade imperativa de se investir em novos processos e produtos para atendimento dos critérios mais exigentes do público internacional, as organizações devem optar pelo desafio da exportação ou por manter-se limitadas à comercialização de seus produtos apenas no mercado doméstico. Em ambas as estratégias, haverá vantagens e desvantagens em relação aos impactos proporcionados por cada qual. De forma sucinta, organizações voltadas exclusivamente ao mercado interno focalizam mais na necessidade de seu cliente local, porém, tendem a sofrer mais com as constantes variações da demanda, de acordo com o flutuante poder de compra da população brasileira. Além disso, essas organizações deixam de investir e conseqüentemente, evoluir em novas metodologias de produção e processos, bem como na melhoria contínua de seu produto. Ao contrário, organizações exportadoras de sua produção têm vantagens proporcionadas pela possibilidade de expansão das vendas, pela economia de escala de produção, pelo aumento natural da qualidade de seu produto proporcionada pela busca e investimentos constantes na caracterização da demanda, etc.

Segundo Keegan (2005), o processo de tomada de decisão sobre a expansão da operação ao mercado internacional, onde são envolvidos aspectos e recursos relacionados ao fluxo internacional de suprimentos, exportação, negociação em moeda estrangeira, documentação, investimentos, entre outros, a organização deverá observar criteriosamente os principais pontos negativos e positivos, as forças e fraquezas internas que sustentarão a alavancagem do seu negócio. É afirmado pelo autor que diversos fatores devem ser bem analisados antes de penetrar em um novo mercado, tais como: o risco político de uma nação, a flutuação do câmbio, aspectos sociais e políticos, a adaptação ao perfil cultural da demanda, a escalada de custos logísticos e as dificuldades proporcionadas pelas diferenças na infra-estrutura do país importador das mercadorias.

Sendo selecionado a *trade off* a opção de se exportar uma parcela ou a totalidade da produção, ou mesmo a opção pela expansão da presença nos mercados já consumidores, diversas

estratégias podem ser adotadas para as empresas que pretendem desafiar as mazelas do cenário globalizado no momento de inserir produtos no mercado externo. Keegan (2005) define estratégias de expansão e penetração de mercado através da promoção de vantagens competitivas, que podem ser obtidas através dos mais diversos recursos. Pode-se citar a criação de vantagens competitivas através do lançamento de novos produtos com preços de venda mais atrativos numa estratégia de penetração de mercado proporcionando maior valor na mente do consumidor, a divulgação segmentada nas campanhas publicitárias no marketing internacional disseminando a idéia de um novo produto, a ampla e eficiente rede de distribuição no país de destino, etc. Em uma analogia à realidade da indústria automobilística, tais recursos estratégicos acontecem com freqüência em doses moderadas para se atingir um bom resultado mercadológico.

A competitividade é a palavra chave para o sucesso de uma organização. Pesquisar, analisar, planejar, desenvolver e implantar uma estratégia de ampliação da competitividade é cada vez menos um diferencial para uma organização, denotando uma obrigação àquelas que argumentam vantagens para manter-se no mercado.

A partir da fotografia deste cenário, destaca-se o *drawback* como ferramenta que poderá ser operacionalizada como uma vantagem competitiva à indústria automobilística que o implantar em sua estrutura de importações e exportações, de matérias-primas e produtos finais, respectivamente. Sumariamente, o *drawback* é um incentivo governamental que possibilita a redução do custo de aquisição de insumos importados destinados à industrialização, e tenham por fim, a finalidade de ser direcionados à exportação em um produto final, de maior valor agregado. Tal regime aduaneiro poderá ser utilizado pelas empresas sediadas no Brasil que utilizem o fluxo de importação e exportação de mercadorias desde que se enquadrem nas particularidades da regulamentação do *drawback*, não apenas no segmento automobilístico, sem a restrição do setor de atuação.

Sendo utilizado o *drawback* como mais uma ferramenta para alavancar a competitividade da indústria automobilística, será apresentado um estudo de caso realizado na Fiat Automóveis, a fim de se demonstrar mais uma tentativa da indústria para proporcionar maior valor aos seus consumidores.

Ao apresentar-se o contexto do problema enfrentado nas últimas décadas pelas organizações, assegura-se que o tema da pesquisa encontra-se definido e delimitado, retratando-se os vários aspectos da dificuldade da resolução da problemática e esclarecendo o raciocínio demonstrativo, conforme determinação de Severino (2002). A partir desta contextualização, destaca-se aquela que será a pergunta que se pretende desenvolver e responder ao longo da pesquisa: **Como a utilização do regime aduaneiro especial *drawback* pode promover a melhoria da competitividade da exportação de veículos automotivos?**

1.2. Objetivos do Trabalho

1.2.1. Objetivo Geral

Demonstrar que a utilização do regime aduaneiro especial *drawback* pode proporcionar uma maior a inserção da empresa no mercado competitivo global.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Revisar bibliografia de interface entre logística e marketing internacional, com foco em vantagens competitivas proporcionadas pelo regime aduaneiro especial de *drawback*;
- Descrever o desenvolvimento e funcionamento do regime aduaneiro *drawback* a partir de seus princípios de diretrizes legais, além de demonstrá-lo na prática através de um estudo de caso realizado na montadora Fiat Automóveis;
- Levantar os benefícios proporcionados pela implantação deste benefício com relação à redução dos custos totais de exportação dos veículos automotivos da marca aos demais mercados consumidores.
- Analisar quantitativamente o resultado relativo do incentivo fiscal proporcionado pelo regime aduaneiro *drawback* em relação à realidade da indústria automobilística no Brasil e no mundo.

1.3. Justificativa e Importância do Trabalho

A prospecção de novos mercados importadores é uma grande meta de empresas brasileiras para diversificar e descentralizar as vendas de sua produção. O mercado interno, em vários períodos da história brasileira, não possui demanda constante no longo prazo nem suficiente para absorver a totalidade da produção de uma indústria de grande porte, o que possibilita o direcionamento estratégico de parte da produção da sua capacidade instalada ao mercado externo. Por este motivo, o enquadramento de empresas brasileiras no mercado internacional centraliza-se como o objetivo geral desta pesquisa.

Para comprovar um dos objetivos específicos da pesquisa, analisou-se a relação do regime aduaneiro com a logística e o marketing internacional na bibliografia já publicada em livros, artigos e periódicos por autores que dedicaram trabalhos de qualidade sobre o tema proposto, contribuindo direta e indiretamente para a execução desta dissertação.

A busca pela competitividade tanto no mercado interno quanto no externo promove o desenvolvimento de estratégias a curto e longo prazo que direcionam a montadora Fiat Automóveis a manter a liderança de mercado e alcançar a rentabilidade prevista aos *stakeholders* ao mesmo tempo. Este tema é desenvolvido no estudo de caso a fim de se comprovar o segundo objetivo específico desta pesquisa. Por este motivo, existem diversas iniciativas por redução de custos dentro dos objetivos da organização como tema recorrente em projetos da engenharia, de compras, produção e de logística. A implementação de novas tecnologias, o aumento da produtividade e eficácia organização, a integração de processos, a otimização de recursos e a terceirização de atividades desvinculadas à produção principal vêm alargando a possibilidade de redução dos custos totais de produção. Estes projetos ganham grande importância dentro da organização uma vez que a competitividade internacional está a cada dia mais acirrada, exigindo que as empresas disputem umas contra as outras na obtenção do produto que possua custos mais baixos.

A partir da demonstração do tema apresentado, a pesquisa difunde a utilização de um benefício tributário concedido pela Secretaria da Receita Federal na importação de matéria prima para industrialização ou transformação interna e posterior exportação do produto final com maior valor agregado, possibilitando a redução de custos totais de produção. O resultado

quantitativo esperado deste benefício tributário refere-se à obtenção de redução dos custos totais de produção do produto final e uma potencial redução do preço de venda de exportação, proporcionando assim, maior competitividade à empresa enquadrada em tal regime aduaneiro. Dessa forma, comprova-se o terceiro objetivo específico da pesquisa. Por se tratar de uma quantidade razoável de componentes importados aplicados nos veículos automotivos, o retorno financeiro quantitativo torna-se um atrativo benefício fiscal a ser pesquisado, justificando, finalmente, o quarto e último objetivo específico desta pesquisa..

Dentro deste contexto, o benefício do regime especial do *drawback* torna-se um grande aliado não apenas das montadoras de automóveis, mas de todas aquelas empresas que adotem operações similares ao perfil do regime especial como importadoras, produtoras e exportadoras numa mesma sentença e que desejam utilizar este recurso disponível na legislação aduaneira brasileira como vantagem competitiva em favor de suas operações de comércio exterior.

1.4. Limitações da Pesquisa

O estudo relata a importância da adoção de estratégias promotoras de competitividade de seus produtos para penetração em mercados externos, dentro do contexto da globalização. Apesar de diversos outros recursos existentes no mercado em prol desta finalidade, o estudo será limitado à análise da ferramenta do regime especial *drawback*.

A opção pela limitação do tema diretamente voltado ao regime aduaneiro especial deve-se à necessidade de maior aprofundamento no assunto relativo às estratégias aplicadas do comércio exterior brasileiro com relação às estratégias competitivas do *marketing* internacional e ao impacto direto que essa ferramenta exerce dentro do custo total de exportação do veículo produzido pela montadora Fiat Automóveis.

Ao longo do conteúdo estrutural da pesquisa, o referencial teórico conseqüentemente transcorrerá entre as áreas de marketing internacional, comércio exterior, logística e análise de custos, sendo aplicado o tema finalmente na descrição do estudo de caso da Fiat Automóveis. Dessa forma, espera-se proporcionar ao leitor uma fundamentação teórica no qual todos os

assuntos são inter-relacionados, bem como a visualização prática da eficácia da ferramenta na indústria automobilística.

Além disso, a pesquisa concentra-se no contexto das operações de importação e exportação da indústria automobilística nacional, sendo o veículo automotivo o produto analisado para demonstrar os diversos aspectos do trabalho acadêmico. Para exemplificar o contexto na prática, a Fiat Automóveis foi a empresa utilizada como modelo de toda a pesquisa.

1.5. Principais resultados da pesquisa

A partir da contextualização do problema e do escopo da pesquisa, pretende-se demonstrar como a implantação de um regime aduaneiro especial como o *drawback* pode ser aplicado de forma eficaz dentro da estrutura de uma indústria automobilística a fim de reduzir o custo final de exportação de um veículo. A redução proporcionada pelo regime, juntamente com a adoção de demais estratégias conjuntas deverá enquadrar a organização em uma posição privilegiada perante os seus concorrentes, bem como proporcionar vantagens competitivas na divulgação e expansão deste produto no mercado externo.

Desta forma, pretende-se demonstrar primordialmente a viabilidade qualitativa da adoção e da aplicação do regime aduaneiro *drawback* dentro de uma organização, a qual necessariamente deverá operar nas atividades de importação de matéria-prima para implementação e industrialização no produto acabado de exportação. Tal comprovação será efetivada a partir da argumentação extraída da bibliografia especializada, fundamentada nos autores que originalmente dissertaram sobre os temas pertinentes. O estudo de caso apresentado também será fonte de argumentação desta prática, para exemplificar o sucesso real da aplicação do regime aduaneiro dentro de uma indústria automobilística.

Ademais, serão apresentados dados quantitativos relativos da montadora italiana para confrontar a situação antes da aplicação do regime aduaneiro especial, dentro do universo do segmento automobilístico e seus regulamentos legais e depois do início da utilização do mesmo, analisando as variações apresentadas. Neste sentido, serão retratados os aspectos do

marketing internacional, da logística e do comércio exterior para as organizações que adotam o regime, destacando o estudo de caso da pesquisa acadêmica.

1.6. Estrutura da dissertação

Na revisão bibliográfica presente no capítulo 2, são retratados o perfil do cenário mundial globalizado diante do aumento da competitividade entre as empresas no Brasil e no mundo, e os efeitos dessa disputa dentro da indústria automobilística. São retratados conceitos e aplicações importantes de logística internacional, marketing global e processo de criação de valor, bem como uma visão geral da realidade do comércio exterior no Brasil. A estrutura de custos administrada pelos exportadores bem como os tributos aplicados em toda a cadeia de produção são demonstrados para facilitar a visualização da aplicação do regime aduaneiro especial.

No terceiro capítulo define-se em maiores detalhes o conceito e a aplicação do regime aduaneiro *drawback* diante da legislação brasileira atualmente vigente. Destaca-se também a sua operacionalização dentro das organizações que o adotaram como incentivo fiscal às exportações.

Na apresentação da metodologia de pesquisa empregada e do detalhamento do estudo de caso desenvolvido, presente no capítulo 4, apresenta-se o tipo de pesquisa utilizado de acordo com os objetivos definidos à pesquisa realizada, os tipos de dados coletados e etapas aplicadas no desenvolvimento da mesma.

O estudo de caso está presente no capítulo 5 onde são apresentados os dados obtidos da aplicação do regime aduaneiro dentro do contexto da Fiat Automóveis, a partir da importação de matéria prima para exportação do produto final, industrializado e com maior valor agregado.

No capítulo 6 encontra-se a análise dos dados obtidos, ilustrados por quadros e tabelas, no intuito de comprovar a vantagem competitiva pela aplicação do *drawback*.

O capítulo 7 possui as conclusões obtidas a partir dos dados analisados nos demais capítulos, em cumprimento aos objetivos gerais e específicos determinados ao presente estudo. Inclui também as recomendações realizadas a novas pesquisas, que poderão servir de objeto de estudo a outros pesquisadores.

A bibliografia utilizada para consultas e elaboração da presente pesquisa acadêmica encontra-se no capítulo 8.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Globalização

Na era do fenômeno da globalização, onde processos de manufatura e comercialização vêm sofrendo grandes evoluções nas últimas décadas, empresas investem grandes esforços na tentativa de se adequar ao mercado. A redução das fronteiras entre os países através da quebra das barreiras geográficas e econômicas tende a aproximar irreversivelmente as nações em torno do desenvolvimento de soluções globais. Neste aspecto, não se espera que as empresas lutem contra ou a favor dos efeitos da globalização, mas se protejam, se fortaleçam e tirem o melhor proveito deste fenômeno.

O termo globalização relaciona-se com o fim das economias nacionais e integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes. Entretanto, tornar-se uma empresa globalizada significa também se deparar com as mais peculiares culturas, entendendo-se as crenças, os aspectos econômicos e políticos, a história e o idioma. Logo, as empresas que buscam apontar e crescer no mercado externo têm o dever de lançar mão de estratégias diversas para conquistar os seus mais novos e exigentes clientes.

Não é uma tarefa fácil identificar o início do fenômeno da globalização da economia mundial. Historicamente, as sociedades sempre estiveram frente à prática deste conceito diante do intercâmbio de produtos entre os continentes, entretanto, apesar desta “zona cinzenta” no calendário, o grande marco da globalização dos mercados pode ser caracterizado após o período da Guerra Fria (1989 a 1991) ou ainda, após a Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945). Fato é que o fenômeno da internacionalização dos mercados é compreensivelmente irreversível e apontou desde a década de 90 no Brasil como uma grande revolução nas indústrias e empresas domésticas, conforme apontado por Novaes (2001).

O desenvolvimento do fenômeno da globalização não pode ser explicado exclusivamente por um único fato, mas pela junção de vários estímulos paralelos em várias partes do mundo, segundo Porter (2004). Na visão da Cadeia de Suprimentos, o processo da concorrência global é justificado pelas economias de escala na produção, pelo aumento da eficiência na logística internacional comprovado pela redução dos custos de transporte e armazenagem, nas

aquisições de insumos através de políticas de *global sourcing* com a participação de fornecedores em várias partes do mundo, etc. Além dos estímulos ambientais justificados anteriormente como motivadores para o processo de evolução da globalização, a racionalização dos canais de distribuição no contexto da Cadeia de Suprimentos global, bem como a busca contínua pela redução de custos de produção (sejam estes custos relacionados à mão-de-obra, aquisição da matéria-prima, reposição de energia, apelação a incentivos fiscais) são argumentos que também marcam a presença da globalização.

Em sintonia com essa tendência, Vazquez (2003), concorda que a globalização internacional da economia faz com que os países promovam bens e serviços com mais rapidez, num fluxo que tende a ser cada vez mais ágil e interativo.

Compreende-se dessa forma que a era das economias nacionais isoladas está rapidamente desaparecendo, ao passo que governos e empresas procuram desenfreadamente por soluções globais, desenvolvimento de novas tecnologias, recursos mais baratos e vantagens de acesso a novos mercados. Nas últimas décadas, o fenômeno da globalização tem imposto aos diversos mercados mundiais mudanças significativas nos antigos modelos de gestão e estratégias adotadas, principalmente diante do crescimento do volume de transações correntes entre as dezenas de países influentes neste comércio.

Pode-se notar através da Figura 01 o gráfico, elaborado pelo Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior (MDIC), que demonstra a evolução do comércio internacional nas últimas décadas, representado pelo aumento acelerado das exportações entre os anos de 1950 a 2008, expressos em bilhões de dólares, cada ano individualmente, através da modalidade de venda FOB.

Nota-se que o crescimento da economia mundial foi bastante expressivo da década de 90 em diante, alcançando níveis extraordinários após o ano de 2003. Neste cenário globalizado, o sucesso de vendas de um mercado depende reciprocamente, dos bons resultados do seu mercado consumidor em relação a outras nações, comprovando uma interdependência mais abrangente entre os mercados consumidores.

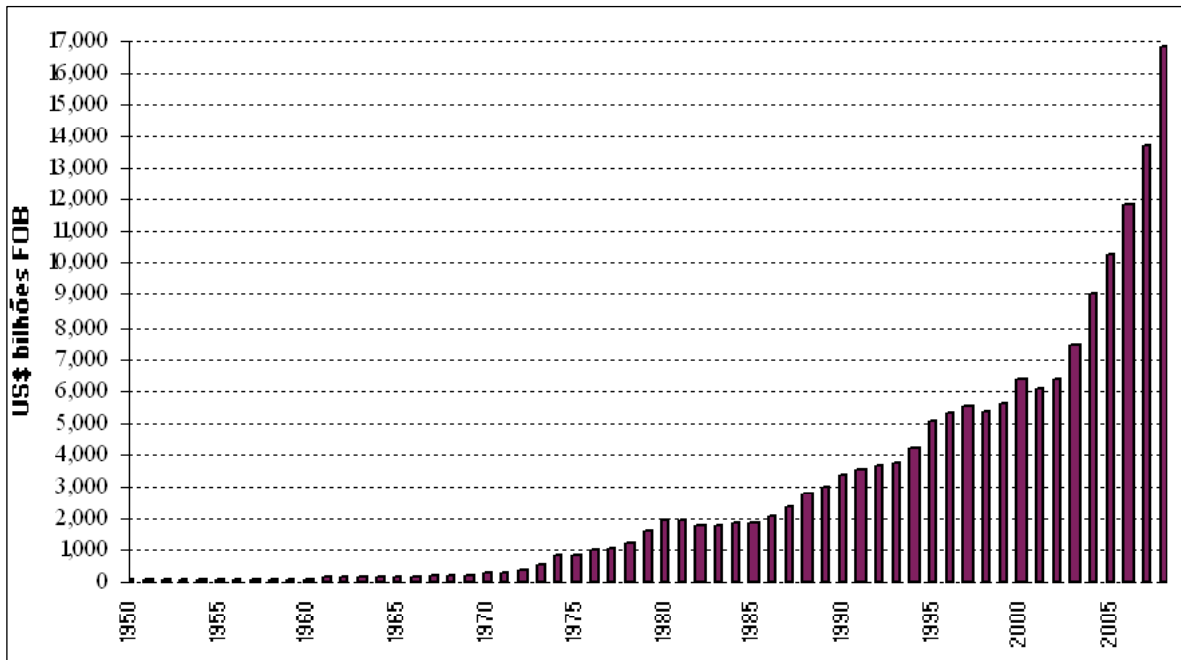


Figura 01: Evolução das Exportações Mundiais entre 1950 a 2008
 Fonte: MDIC (2009)

Diante de tamanha oportunidade de expansão de mercados, as decisões organizacionais a respeito de todo o planejamento de infra-estrutura de trabalho, das matérias-primas, da localização das instalações, do sistema de distribuição de transporte, dos mercados e do tempo de entrega são tomadas numa base mundial, alterando o rumo das operações logísticas nacionais e internacionais. Neste sentido, a engenharia tributária é um importante recurso para enxugar as ineficiências proporcionadas por complexas estruturas de custos.

2.1.1. Acirramento da competição internacional

Aproveitando-se a influência do fenômeno da globalização, uma indústria consegue tornar-se global desde que possua consolidadamente e sustentavelmente vantagens econômicas, políticas, produtivas, etc. de uma maneira coordenada em vários outros mercados externos ao mesmo tempo.

Conforme Porter (2004 p. 287), uma indústria global é “aquela em que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais”. Segundo o autor, a formação e

consolidação dessas indústrias foram observadas principalmente na década de 70 a partir do aumento dos investimentos internos e externos. O autor ainda relata que a presença de fornecedores internacionalmente competitivos pode ser considerado como um dos elementos-chave das vantagens competitivas, demonstrando como as relações de parceria promovem uma dependência em relação ao desempenho das organizações.

Em indústrias globais, todo o planejamento estratégico da organização e o confronto deste com o plano dos seus concorrentes é realizado em nível mundial, visando a criação de vantagens estratégicas para a organização. Uma indústria global deve analisar os fatores econômicos de seus concorrentes como um todo, comparando-se a sua atuação no mercado nacional e internacional, uma vez que todos os fatores hoje são interligados por meio do fenômeno da globalização.

A concorrência global coloca uma nova ênfase em alguns princípios básicos dos negócios das organizações, tais como a redução do horizonte do tempo de produção e entrega de pedidos, a focalização na qualidade do produto, a busca por preços competitivos e por produtos inovadores, segundo Cateora e Graham (2001). A visão das empresas tem que se adaptar à nova realidade que frisa que os clientes estão no centro do negócio, pois detém o poder da decisão. Essa transformação foi promovida justamente pelo aumento do número de concorrentes no mercado, pelo aumento da oferta de produtos em nível mundial, onde os clientes possuem asseguradamente mais opções de compra. Neste contexto, a qualidade tornou-se um dos critérios de seleção mais importantes que definem as compras de uma determinada marca ou produto.

O acirramento da competição internacional também provoca efeitos no que tange o tempo de ação de uma empresa para atender à demanda de um produto. No cenário atual, os consumidores estão cada vez mais exigentes, e por este motivo, demandam reações mais rápidas por parte dos fornecedores, mais agilidade para a disponibilização de um produto ao seu consumo. Neste sentido, a logística envolve-se essencialmente no estudo analítico de novos padrões para com os seus fluxos de programação de pedidos, entrega de matérias-primas, fabricação e distribuição do produto final até o destino final onde o consumidor poderá adquiri-lo. Logo, a logística assume a função de desenvolver, implementar e coordenar

a integração do fluxo de materiais e do fluxo de informações para garantir o tempo previsto de entrega bem como, e acima de tudo, a plena satisfação do consumidor.

Além da responsabilidade por disponibilizar o produto no local e no tempo certos, a logística também deverá assumir a função de proporcionar um diferencial na mente do consumidor à medida que os produtos concorrentes tornam-se menos distintos no mercado. Para tanto, torna-se mais uma vez evidente a necessidade de adequar os fluxos logísticos à necessidade de atendimento de pedidos dos clientes, seja no fluxo doméstico, seja no fluxo internacional de materiais.

Por todas as razões mencionadas, no âmbito da disseminação das práticas globais, a logística deverá proporcionar a criação de valor para o consumidor – quando considerados os aspectos tempo, lugar e posse – assim como deverá permitir à empresa uma melhoria na sua performance perante os seus concorrentes diretos, aproveitando as oportunidades de mercado.

Além de todo o planejamento logístico que deverá ser esquematizado antecipadamente para distribuir os produtos e suportar as diferenças de infra-estrutura entre os países, Cateora e Grahan (2001) afirmam a necessidade de se adaptar um programa de marketing global para os mercados estrangeiros. A Figura 02 expõe esquematicamente os vários aspectos envolvidos numa decisão de se internacionalizar uma empresa.

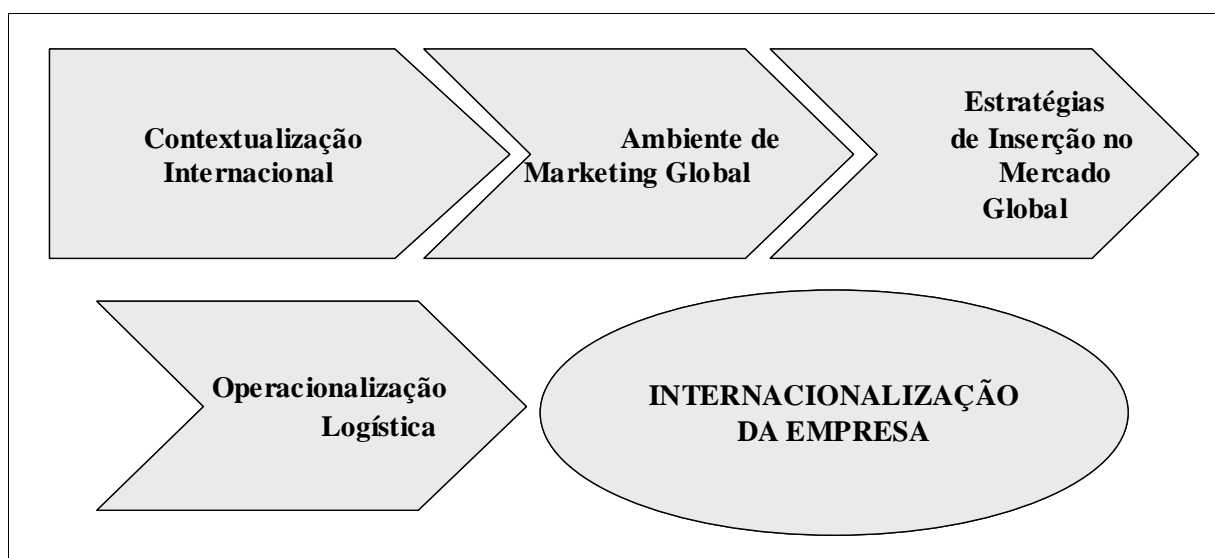


Figura 02: Aspectos relacionados à decisão da Internacionalização da Empresa
Fonte: Adaptação de Cateora e Grahan (2001)

No sentido da globalização, a empresa exportadora deverá interpretar as necessidades e os desejos deste público-alvo bem como compreender a influência e os impactos dos “elementos não-controláveis” em cada mercado destino de seus produtos. Os autores designam elementos não-controláveis como aqueles que não podem sofrer influência da empresa exportadora, como as forças culturais, o nível de tecnologia, as questões políticas e legais, a geografia e infra-estrutura, forças econômicas e competitivas.

Em suma, a globalização da economia mundial disseminada nas últimas décadas é a grande responsável pelo acirramento da competição internacional. Essa condição expõe as empresas que pretendem lançar (ou mesmo manter) seus produtos no mercado externo a buscar melhores padrões tecnológicos de produção e de melhoria de produtividade, menor tempo de resposta nos fluxos logísticos, melhor qualidade nos seus produtos, redução de custos e de preços finais de exportação para conseguirem manter-se competitivas em um mundo tão dinâmico.

2.1.2. Efeitos na Indústria Automobilística

A indústria automobilística ocupa uma posição de destaque dentre as demais indústrias pela enorme capacidade deste setor em criar e implementar com sucesso novas metodologias e estratégias de produção, promoção e comercialização de bens. Tal capacidade proporcionou ao grande pai da administração moderna, Peter Drucker, a denominá-la de “indústria das indústrias” há mais de 50 anos, conforme Pires (2003). Historicamente, em todo o mundo este segmento tem inserido inovadores conceitos e padrões de produção de acordo com a necessidade pontual dos mercados, vencendo os obstáculos das complexas etapas de fabricação dos veículos, desde a elaboração dos projetos de engenharia até o abastecimento de insumos por todo o parque de fornecedores - internos e externos - para montagem dos mesmos. O grande desafio do segmento, segundo o autor, é de “garantir que tudo seja combinado na hora certa, com alta qualidade e baixo custo”. O mercado automobilístico ainda é considerado como um grande precursor de tendências que serão futuramente adaptadas a diferentes setores da economia.

O autor ainda defende a idéia que as funções e aplicações na cadeia de suprimentos da indústria automobilística tem sofrido grandes modificações na última década em função da globalização, e logo, da exigência dos clientes internos e externos. De uma forma geral, verifica-se que os fornecedores têm assumido cada vez mais “funções de agregação de valor” na produção de insumos, enquanto as montadoras têm assumido, principalmente, a responsabilidade pela coordenação, controle de qualidade e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Para compensar a complexa rede de abastecimento de insumos à indústria automobilística, as parcerias entre montadora e fornecedores também têm sido estreitadas, bem como, parte das atividades logísticas, designadas às responsabilidades de terceiros.

Na última década, principalmente na indústria automotiva brasileira, nota-se maior direcionamento de investimentos a este setor, à medida que o mesmo torna-se mais exposto à mídia brasileira, e que tem recebido maiores estudos detalhados pela comunidade acadêmica nacional e internacional. Neste contexto, retratam-se fatores primordiais como competitividade, produtividade, estreitamento de parcerias entre fornecedores e montadora, terceirização de atividades não-ligadas ao negócio principal, aumento da capacidade produtiva, etc.

Com quebra de fronteiras internacionais e a disseminação da globalização entre os mercados, prevê-se nos próximos anos a entrada incessante de novos *players* deste setor no mercado brasileiro, sendo predominantemente visualizada pelo ingresso em massa de veículos asiáticos, que disputarão principalmente, o segmento de carros populares. Com custos de produção contrastantemente mais baixos e uma grande economia de escala de produção, os veículos chineses, indianos e coreanos já compõem uma ameaça às montadoras instaladas arraigadas no território nacional. Entende-se por este motivo que, as detentoras de boa parcela de mercado hoje, deverão investir em ferramentas diversas que possibilitem a disputa pelos clientes no médio e no longo prazo.

Para vencer os desafios na indústria automobilística previstos para os próximos anos, proporcionados principalmente, pela internacionalização das nações, percebe-se que a aproximação entre clientes e fornecedores é inevitável para o fortalecimento dessa parceria, convergindo em notória e inovadora mudança na Cadeia de Suprimentos deste segmento

industrial. Para Pires (2003), este passo é decisivo e importante para o direcionamento de uma política mais abrangente de gerenciamento da cadeia de suprimentos total.

2.2. Logística e a Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos estende-se desde o planejamento para obtenção da matéria prima nos fornecedores até a decisão pela distribuição física do produto final, seja dentro do âmbito do território nacional, ou seja, este englobado por diversas nações parceiras no comércio internacional. O gerenciamento da Cadeia de Suprimentos constitui-se de todos os processos de análise, planejamento, coordenação e operacionalização do fluxo de materiais desde o ponto de fornecimento até a disponibilização do produto ao consumidor, envolvendo os fluxos físicos de materiais nos dois sentidos, seja na ida, seja no retorno destes.

O fluxo de materiais deverá ser operacionalizado juntamente com o fluxo de informações, uma vez que ambos são mutuamente ligados ao longo de todo o processo logístico. O fluxo financeiro também faz parte da Cadeia de Suprimentos, o qual se encontra no sentido inverso da operação. A integração dos três fluxos logísticos em uma mesma cadeia, bem como a sua aplicação na Cadeia de Suprimentos e suas direções perante as operações logísticas encontram-se ilustrados na Figura 03, conforme adaptação de Novaes (2001).

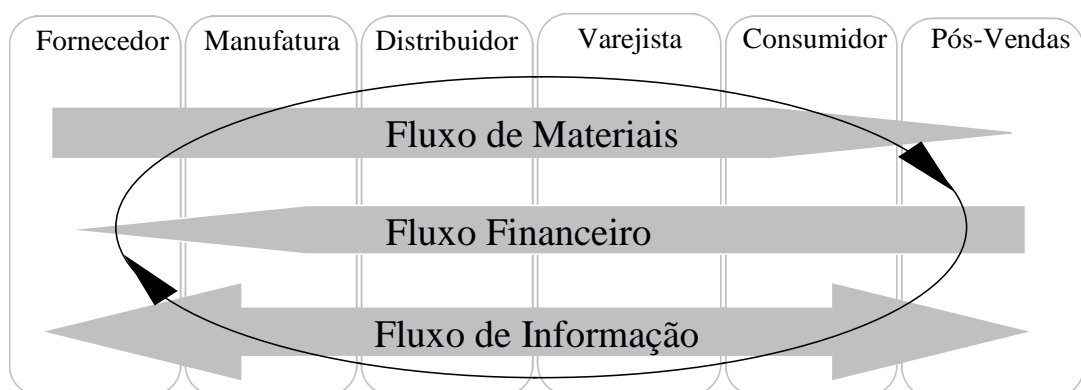


Figura 03: Fluxos Logísticos
Fonte: Adaptação de Novaes (2001, p.38)

O atual conceito de Cadeia de Suprimentos ou ainda *Supply Chain Management* definido pelo Fórum de Logística da *Ohio State University*, citado em Novaes (2001, p. 41) é

importância e dedicação dentro das organizações. É justamente a busca pela competitividade que motiva as organizações a implantar ou aperfeiçoar conceitos e aplicações de logística e ora, de comércio exterior.

Em concordância com a relevância da Logística e de suas áreas integradas, Bowersox e Closs (2004) destacam que a logística não deve ser vista apenas como uma atividade de suporte, mas como uma competência central, capaz de prover à empresa um alto nível de desempenho, de forma eficiente, através do equilíbrio entre o nível de serviço e seu custo total.

2.2.1. Valor da Logística

A logística desempenha atividades que agregam valores de tempo e lugar ao produto. Ballou (2001) defende a agregação de valor como uma grande e relevante importância da logística baseada na função desta de “criar valor para os clientes”. Segundo o autor, nenhum produto tem o seu valor se não estiver disponível ao cliente no lugar e no prazo que ele desejar obtê-lo. Neste sentido, a Cadeia de Suprimentos seria um processo mais global e estratégico que a logística, uma vez que esta conota uma atividade mais operacional.

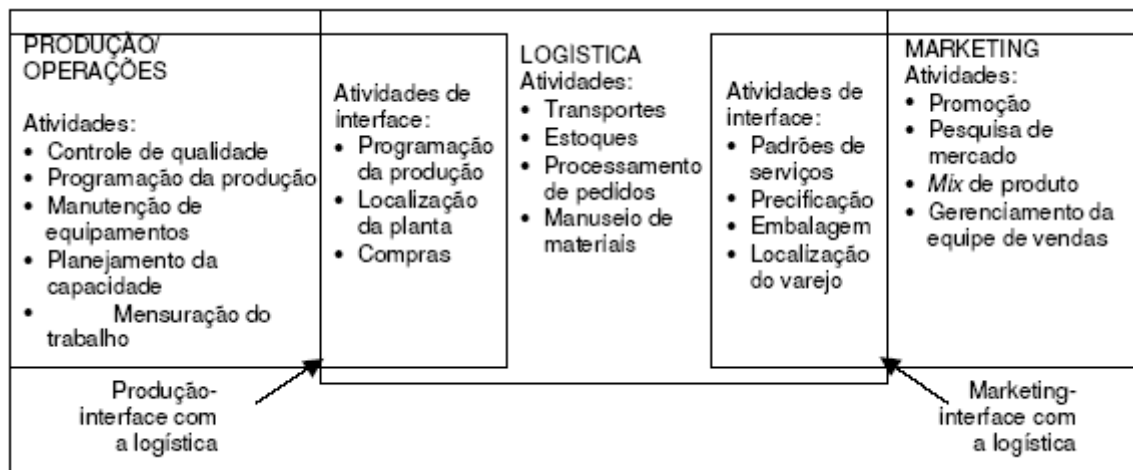


Figura 05: Interface da logística com as áreas de produção e marketing.

Fonte: Ballou (2001, p. 33)

O autor ainda defende que o conceito logístico está intrinsecamente relacionado às atividades de *marketing* e produção, conforme visualização da Figura 05. Na relação com a logística, o *marketing* atende o papel de gerar valor ao produto relacionado a sua posse, ou seja, às

propriedades do produto. Por outro lado, a atividade de produção está relacionada ao valor de forma do produto.

O maior desenvolvimento dos processos e fluxos logísticos devem ainda ser vistos como um dos grandes promotores do fenômeno da globalização. Uma vez que os recursos tecnológicos, a infra-estrutura e os meios e ferramentas de transporte dentre todos os modais têm sido aperfeiçoados, a transação de mercadorias entre os países e os continentes torna-se menos onerosa, sendo este mais um importante incentivo de aumento de volume de importações e exportações entre as empresas em várias partes do mundo. Dessa forma, o efeito do impacto da logística perante as áreas de produção e marketing é mais uma vez conduzido sob forte expressão.

Na visão da indústria automobilística, o valor da logística está atrelado à entrega do produto em perfeitas condições no local e no prazo concordo com o cliente. Além disso, relaciona-se também com a disponibilização de um bom suporte no pós-vendas além da facilidade de obtenção de peças de reposição com facilidade.

2.2.2. Logística em Operações Globais

Existem diversas formas que impulsionam as empresas a desenvolver cadeias de suprimentos internacionais. O mundo se encontra em plena transformação desenvolvendo certos padrões aos produtos globais, significando, cada vez mais, a acessibilidade de novos mercados a estes produtos. Cada vez mais, as empresas evitam a metáfora da “miopia do mercado”, deixando de compor sistemas fechados para abrir-se para o ambiente global. Empresas voltadas à exportação de bens aproveitam os benefícios deste fenômeno para realizar grandes economias de escala em termos de produção, gerenciamento, distribuição, marketing e assim por diante. Entretanto, antes de se programar essas vantagens ao contexto organizacional, é essencial a compreensão da diferença entre as características da demanda e as vantagens de custo de diferentes regiões.

Diante da restrição de ampliação de receitas e lucros no mercado interno, as organizações tiveram que conquistar novos mercados, participando assim, amplamente do comércio internacional. Logo, participar do comércio internacional tornou-se imperativo no mundo

globalizado, convergindo assim, a necessidade das organizações de desenvolver suas operações logísticas no comércio externo. Mais uma vez, a logística tornou-se uma importante ferramenta competitiva para sustentar o desempenho das empresas em um ambiente global.

Os sistemas logísticos, de grande importância em operações domésticas, tornam-se críticos nas operações internacionais. Essa importância é destacada pela crescente dinâmica do comércio internacional, associada ao fenômeno da globalização. Particularmente nas operações logísticas internacionais relacionadas aos fluxos brasileiros, em virtude de sua recente abertura comercial, precisam ser bem estruturados e requerem, portanto, maior planejamento a médio e longo prazos. Enquanto a logística doméstica tem foco na prestação de serviços que agregam valor em ambientes controlados, a logística internacional deve, além de acomodar todos os requisitos domésticos, fazer frente a incertezas crescentes, associadas com distância, demanda, diversidade e documentação.

Especificamente no caso brasileiro, a logística encontra-se aquém do desenvolvimento necessário à competição acirrada internacional, diante da insuficiente integração de processos logísticos nas empresas e fora destas. Este cenário de retardo de desenvolvimento perante nações mais competitivas reflete as políticas simplórias adotadas pelo governo brasileiro nas últimas décadas, seja na deficiência da infra-estrutura, seja no tortuante regime tributário, ou nas muitas mazelas deparadas pelos exportadores brasileiros que pretendem assegurar produtos competitivos nos mercados externos. O insuficiente desenvolvimento promovido nos últimos anos pelo padrão estatal do governo brasileiro ora demonstra que nunca se preocupou em elevar o país, seja em termos de infra-estrutura seja em aspectos políticos ou legislativos, em um patamar de competitividade por custo, qualidade e produtividade concomitantemente. (Freitas, 2003).

Em relação ao incremento da competitividade do Brasil nas transações internacionais, empresas e empresários brasileiros esperam que haja maiores investimentos nos próximos anos decorrentes da necessidade recorrente da expansão da indústria doméstica, que poderão ser promovidos pelo maior desenvolvimento do processo de privatização. A interferência do governo no sentido de inserir o país em melhores condições competitivas é notavelmente uma das maiores carências que o país possui atualmente.

2.3. Marketing Global

Nas últimas décadas, o conceito de *marketing* tem sofrido grandes variações em função da ampliação das suas aplicações em relação à forma que o produto é oferecido no mercado e ao escopo desta função dentro da empresa. A maior rivalidade entre as empresas de vários segmentos e portes exerce grande influência no planejamento estratégico de cada uma destas por investir em ferramentas promovam consistentes vantagens competitivas aos seus respectivos negócios.

A lucratividade, que durante muitos anos passados foi o grande foco do marketing dentro das organizações, não deixou de ser relevante no conceito atual, mas é contextualizada hoje como importante meio para criar benefícios. Segundo Keegan (2005), o marketing é utilizado na administração estratégica e integra conceitos com outras funções administrativas, não deixando de obter o lucro como um dos objetivos do marketing.

Logo, o autor conclui que o conceito de marketing envolve um conjunto de atividades que estabelece a “administração de parcerias estratégicas, posicionando a empresa entre os fornecedores e os clientes na cadeia de valor, de modo a criar valor para o cliente”. Keegan (2005, p. 04).

Em concordância com o conceito e missão supracitados, Cateora e Grahan (2001) incrementam o relacionamento das atividades empresariais de *marketing* global com as decisões estratégicas de planejamento, determinação das políticas de preço e promoção de produtos ou serviços de uma empresa para consumidores de mais de um país, mantendo-se os fins lucrativos dessa mobilização. No plano de *marketing* global, os autores ainda afirmam que existem muitos outros “elementos não-controláveis” que interferem o resultado de uma empresa exportadora, justamente por não poderem ser influenciados pela mesma. Tais elementos podem ser citados como: competição, controles governamentais e suas restrições legais impostas, cultura e hábitos de consumo, entre outros – fatores os quais são menos expressivos dentro do conceito do *marketing* doméstico.

Keegan (2005) ainda define que a essência do marketing deve ser resumida em três grandes princípios, sendo os quais:

a) Valor para o cliente e a equação do valor

Partindo-se do pressuposto que o marketing deve criar valor para o cliente mais do que seus concorrentes, a equação do valor demonstrada na Figura 06 serve como aplicação para entendimento dessa teoria. De acordo com a equação, o valor para o cliente será ampliado a partir do aumento dos benefícios proporcionados aos clientes ou pela redução do preço oferecido no mercado. As empresas que possuem uma vantagem de custo podem utilizar o preço como uma ferramenta competitiva para ampliar a percepção de valor de seu produto no mercado.

$V = \frac{B}{P}$	<p>Onde:</p> <p>V = valor B = benefícios percebidos P = preço</p>
-------------------	---

Figura 06 : Equação do valor
Fonte: Keegan (2005, p.05)

Na teoria da aplicação do *drawback* na indústria automobilística, a possibilidade de redução do preço final sustentada pela redução do custo total de produção tende a promover o aumento do valor do produto na visão do cliente.

b) Vantagem Competitiva ou diferencial

O princípio da vantagem competitiva pondera acerca da oferta de um produto quando o mesmo torna-se mais atraente que seus concorrentes no mercado. A vantagem não se concentra em apenas um aspecto comparativo, mas no conjunto de vários aspectos inter-relacionados como produto, preço, promoção e praça. O autor ainda considera como uma grande arma estratégica para a empresa ao entrar em um novo mercado, oferecer um produto superior a um preço mais baixo que os concorrentes locais. Mais uma vez, o *drawback* sustenta a possibilidade de redução do preço final com a base do benefício fiscal.

c) Foco

Para se obter sucesso em um planejamento estratégico de marketing em prol de se criar valor a um produto, a empresa deverá manter o seu foco voltado a este objetivo, concentrando-se no desenvolvimento de uma grande vantagem competitiva. A organização precisa manter um foco transparente sobre os desejos e necessidades do cliente adicionando-se a mobilização interna para se alcançar a vantagem competitiva.

Em coerência com a essência do marketing afirmada por Keegan (2005), Kotler (2005, p.41) enfatiza que, para facilitar o processo de tomada de decisões por um produto ou o do concorrente, os consumidores avaliam qual das ofertas disponíveis irá proporcionar o maior valor. Dessa forma, os consumidores buscam continuamente pela maximização do valor, dentro “das restrições impostas pelos custos envolvidos”, demonstrando mais uma vez a relação entre a equação de valor, a vantagem competitiva e o foco.

Na clássica teoria de Porter (1989) do processo de criação de cadeia de valor, o sucesso da empresa depende da interação entre as áreas e da excelência que cada atividade é realizada dentro dos departamentos, como demonstrado na Figura 07.



Figura 07: Cadeia de Valor Genérico

Fonte: Porter (1989, p. 35)

Analogicamente à teoria de Porter (1989), a empresa deve identificar meios internos para criar mais valor de um produto ao cliente. O processo de criação de valor identifica as atividades estrategicamente relevantes para a organização que criam valor e custo no negócio aplicado. Dessa forma, a empresa fazer um levantamento dos seus custos e desempenho por atividade

que gera valor e promover meios de incrementá-los, tendo sempre em vista, uma estimativa similar dos seus concorrentes como *benchmark*. O termo inglês extraído do *marketing benchmark* - freqüentemente utilizado na língua portuguesa - refere-se ao processo sistemático usado para estabelecer metas para melhorias no processo, nas funções, nos produtos etc., comparando uma empresa com aquela que é considerada a “melhor da classe”, não sendo necessariamente concorrentes, ou atuantes de um mesmo segmento de mercado.

Para administrar o desempenho da entrega de serviços e produtos de qualidade para o cliente, a empresa precisa coordenar de forma transparente os seus principais negócios centrais (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição, logística interna e externa, operações, marketing e vendas e serviço) conforme dispostos na Figura 07.

A adaptação de processos internos de uma organização para a adoção de incentivos fiscais ou ainda, o desenvolvimento de uma engenharia tributária pode ser classificada como uma estratégia de mercado em busca da competitividade. Neste sentido, o regime aduaneiro *drawback* insere-se no contexto de uma elegante combinação das três estratégias supracitadas uma vez que se caracteriza por uma ferramenta capaz de aumentar o valor do produto ao cliente proporcionado pela oferta de um produto com preço de venda mais baixo; pela vantagem competitiva demonstrada pela redução do preço na visão do cliente e pelo foco voltado a este grande objetivo.

2.3.2 Concorrência Global

Segundo Keegan (2005), uma consequência decorrente da expansão da atividade de *marketing* global é o acirramento da concorrência no mercado. Entre os vários segmentos industriais, a competitividade global é ferramenta fundamental para destacar uma empresa de seus concorrentes. A indústria automobilística, não diferentemente desta tendência, foi obrigada a tornar-se competitiva nos últimos anos em todo o mundo, inserindo inovações tecnológicas em seus produtos, nos seus processos produtivos e nos fluxos de abastecimento de matérias-primas.

O cenário da evolução do crescimento da competição global, por um lado, promoveu a busca pela qualidade e redução de custos dentro das indústrias, mas por outro lado, proporcionou enormes vantagens aos próprios consumidores. O resultado dessa competição foi amplamente positivo para os consumidores, que passam a poder escolher entre um maior número de fornecedores e produtos disponíveis no mercado, buscando atender os seus desejos e necessidades com uma relação custo-benefício mais atraente, ou seja, melhores produtos com preços mais competitivos. Consequentemente, os consumidores começam a exigir mais qualidade (de uma forma genérica) dos fornecedores e fabricantes dos seus produtos desejados, a medida que percebem que todo o mercado global gira em torno da sua própria necessidade.

O sucesso alcançado por uma empresa que busca desenvolver e aplicar estrategicamente a sua vantagem competitiva normalmente é resultado do esforço despendido na realização de atividades melhor do que seus concorrentes. Dessa forma, é criado um valor exclusivo para seus clientes, delimitado pela percepção dos mesmos, o qual sustenta o princípio da vantagem competitiva.

2.4. Comércio Exterior no Brasil

Um dos principais argumentos que impulsionam e promovem as estatísticas de compras e no comércio internacional pode ser justificado pelo fato de que um país dificilmente produzirá todas as mercadorias e serviços que a sua população necessite – seja por ineficiência, inexistência de insumos ou mão-de-obra, pela falta de tecnologia ou de competitividade. Além disso, as indústrias demandam matérias-primas que nem sempre são extraídas ou produzidas neste país. Por sua vez, as vendas internacionais tradicionalmente caracterizam-se pelo fato que a produção de determinado país tem oferta excedente ao total consumido pela população local, ou ainda pelo fato de que pode ser mais atrativo economicamente a exportação em relação à venda local, consolidando uma estratégia corporativa.

Neste sentido, Adam Smith é citado por Ratti (2001) como o criador do conceito da vantagem absoluta, onde os países deveriam concentrar-se apenas na produção daqueles bens que possam ser fabricados a custos mais baixos e trocar finalmente, uma parte dessa produção por artigos que possuam custos mais baixos em outro país. Seguindo os princípios deste conceito

pragmático, estimulavam-se as atividades de exportação e ainda a importação de bens e serviços de uma forma global.

Na prática, por mais que existam muitos obstáculos protecionistas à aplicação destes conceitos, o fenômeno da globalização interfere sob vários aspectos e facilita a troca constante e abundante de bens e serviços por todo o mundo. Matérias-primas e insumos para a produção de veículos automotivos são objeto de grande intercâmbio comercial em todo o mundo, desenvolvendo um fluxo logístico, de informações e financeiro bastante notório, em uma mesma Cadeia de Suprimentos, conforme definição já citada em Novaes (2001).

2.4.1 Disputa global dos mercados pela competição

Para Keegan (2005), o acirramento da competição global promove grandes benefícios para os consumidores diante de uma possibilidade maior de escolha do produto desejado. Em compensação, existe um “lado dramático” dessa globalização que é o impacto em si nos produtores e fabricantes locais. Neste sentido, a partir da entrada de marcas e produtos globais em um mercado doméstico, as empresas locais são forçadas a desenvolver sua competitividade, a promover o processo de criação de valor de seus produtos. Se o produtor local não consegue se profissionalizar a este ponto, criando valor a seus produtos ou desenvolvendo novos clientes, os empregos e condições de vida dos empregados deste produtor estarão seriamente ameaçados pelo fenômeno da globalização.

O fenômeno da globalização impõe mudanças expressivas no mercado que se vive hoje. Para contornar os obstáculos deste fenômeno, aproveitando as oportunidades oferecidas pela possibilidade de expansão do mercado consumidor, as organizações têm que se preparar e conhecer suas próprias forças e fraquezas antes de investir neste novo cenário. Neste contexto, as organizações investem em novas tecnologias, na otimização de processos, no aperfeiçoamento da qualidade do produto, na redução de custos diretos e indiretos, buscando, como finalidade principal, o aumento da sua competitividade.

O efeito social promovido por este fenômeno global é imediatamente sentido no governo do mercado local, o qual deverá reagir politicamente a fim de defender o interesse nacional. Ocasionalmente, o governo poderá influenciar o ambiente de negócios adotando a utilização

de recursos internos para reduzir o impacto negativo da globalização em seu país através de políticas aplicadas no comércio exterior.

Na tentativa de expandir sua expressão internacional, aumentar suas reservas financeiras de moeda estrangeira bem como o saldo da balança comercial, os governos surgem com um importante papel para facilitar a penetração das organizações no cenário externo, ou seja, o grande incentivador. A busca pelo destaque no comércio mundial é uma meta política constante dos Governos Federais no intuito de comprovar que o Brasil representa uma economia forte e estável, consolidada por empresas globais e competitivas, capazes de enfrentar a concorrência em todo o mundo.

Segundo Porter citado em Keegan (2005, p. 230 e 231),

“o governo é um determinante da vantagem competitiva nacional, (...), pois exerce uma influência sobre os determinantes. O governo influencia os determinantes em virtude de seu papel como comprador de produtos e serviços e de criador de políticas de trabalho, educação, formação de capital, recursos naturais e padrões de produtos. Ele também influencia os determinantes por seu papel como regulador de comércio (...)”

Neste sentido, o governo pode incentivar a posição competitiva de um segmento ou vários segmentos de uma nação através de recursos próprios. É de sua exclusiva competência ademais, a decisão por estabelecer barreiras tarifárias e não-tarifárias e uma legislação própria em função da proteção da economia local.

Apesar dessa meta que ultrapassa décadas de luta da história política-econômica nacional, nota-se no gráfico da Figura 08 que a soma da participação de todo o volume das importações e exportações brasileiras em relação ao comércio mundial é de cerca de 1% perante o volume de transações correntes. Em outras palavras, este percentual é praticamente inexpressivo defronte as oportunidades crescentes de mercado em diversas partes do mundo e o aquecimento da economia nas últimas décadas. Além disso, não obstante o volume de exportações brasileiras tenha consolidado na década passada um discreto incremento em valores absolutos, a participação nacional relativa no mercado internacional tem demonstrado,

um constante resultado de queda desde a metade da década de 1980. Os números mostram que as empresas brasileiras ainda deparam-se no mercado em situação de desvantagem competitiva em comparação aos sólidos concorrentes internacionais.

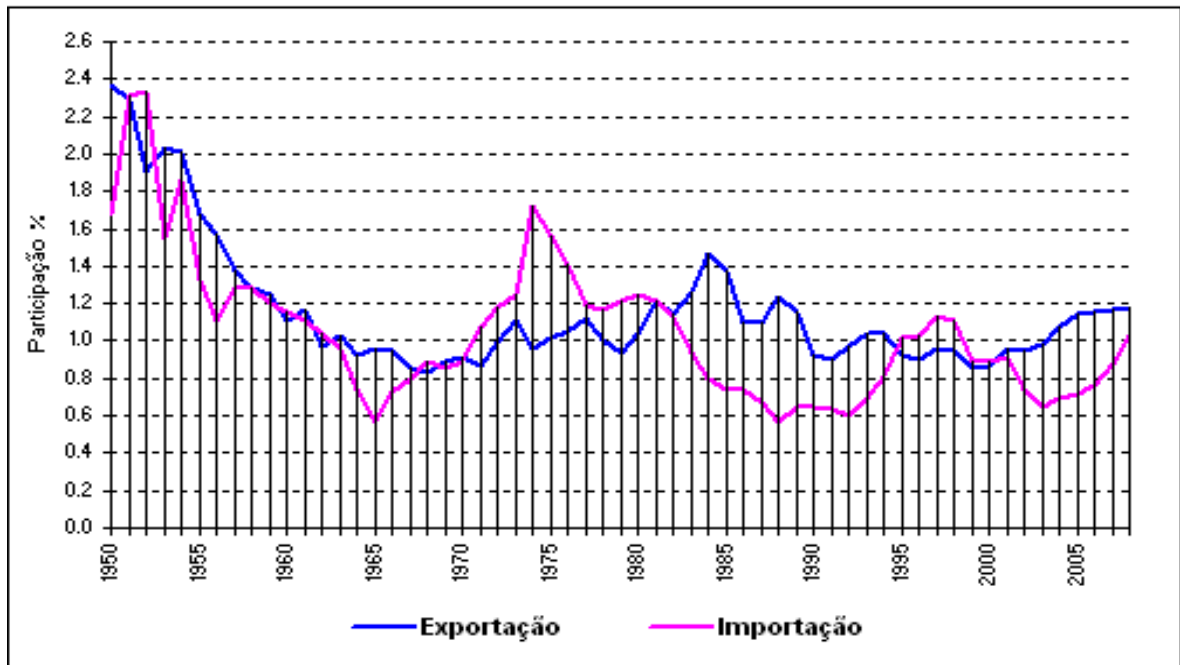


Figura 08: Participação do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais de 1950 a 2008 (em percentual)

Fonte: MDIC (2009)

Entre outras atribuições, com a finalidade de proporcionar mais recursos para aumentar a participação do país no comércio internacional, reduzindo os entraves às exportações e gerar mais riquezas à nação, diversas ações foram tomadas nos últimos anos no setor político e econômico. Para concretizar essas ações, as empresas precisam tornar-se mais competitivas para enfrentar o voraz mercado externo e podem gozar de benefícios, incentivos fiscais e governamentais para fortalecer-se neste contexto. O governo brasileiro, com objetivo de fortalecer sua própria economia e ampliar as negociações com o mercado externo, possibilita muitas vezes a aplicação de incentivos relacionados a aspectos fiscais e aduaneiros. Os aspectos são fiscais no sentido de incentivar as exportações, regular tarifas de importação, desburocratizar a tributação em determinados segmentos ou processos. Os aspectos serão aduaneiros quando forem relacionados exclusivamente às práticas de comércio exterior, fortalecendo as operações de exportação de bens e serviços.

Os negócios internacionais devem reconsiderar no ambiente globalizado a existência contínua de barreiras tarifárias (tarifas e cotas) e barreiras não-tarifárias projetadas para proteger os mercados domésticos da invasão de empresas e produtos estrangeiros, seguidores do princípio da vantagem absoluta. Embora os mediadores órgãos internacionais com as competências de regular e equilibrar a economia mundial - como o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT) - tentem reduzir essas medidas protecionistas, os países não deixam de criar novas formas de combater a entrada em massa de produtos estrangeiros não-desejados. Ou seja, por mais contraditório que possa transparecer, o mundo globalizado lança mão frequentemente de recursos absolutamente protecionistas.

As principais razões da manutenção de medidas protecionistas dentro de uma nação são estabelecidas por Cateora e Grahan (2001) como: proteção de um segmento de mercado doméstico, necessidade de controle de divisas no país e incentivo ao acúmulo de capital, manutenção dos empregos e padrão de vida dos habitantes, redução do desemprego, conservação das fontes naturais. Nem todos os argumentos são válidos para a liberação ou manutenção das restrições governamentais pelo GATT, uma vez que este tipo de proteção contribui para a ineficiência industrial e oculta a disputa pela vantagem competitiva entre as nações mais eficientes. Ainda assim, as brigas travadas entre as nações e o GATT geralmente perduram por muitos anos quando se trata do protecionismo da economia de uma nação forte e influente sobre outras de menor porte. Finalmente, os autores são categóricos em afirmar que o consumidor – em última instância - é quem paga as taxas mais altas conseqüentes das impostas medidas protecionistas.

Em concordância com estes autores, Bowersox e Closs (2004) afirmam que medidas tarifárias protecionistas, como as tarifas alfandegárias, dificultam o comércio internacional através do custo adicional de aquisição do produto importado e por serem inclusive de caráter político, estão sujeitas a variações bruscas diante de mudanças na política governamental.

2.4.2 Abertura de mercados

O alto nível de interdependência dos mercados da economia mundial tem criado um padrão de comércio internacional que exige uma constante regulamentação das relações internacionais,

muitas vezes, em detrimento das políticas nacionais. Existe uma tentativa por parte do governo brasileiro, de firmar acordos internacionais com outros países, a fim de estabelecer um fluxo econômico contínuo com os mesmos e privilegiando e fomentando o desenvolvimento entre eles.

O comércio exterior é reconhecidamente, uma importante arma estratégica para proporcionar o desenvolvimento integrado do Brasil. A ampliação da participação de uma nação nesta estratégia é capaz de promover benefícios indiretos como a inclusão de tecnologia para o desenvolvimento de produtos e de processos de produção. Além disso, a globalização das operações comerciais de um país alimenta a capacitação de empresas e de pessoas, os quais constituem na geração de renda e de empregos para a nação. Segundo Ratti (2001), um outro fator importante do desenvolvimento do comércio exterior pode ser dado pela diminuição da dependência das empresas em relação às flutuações do mercado interno, sendo este um fator de estabilidade empresarial e crescimento auto-sustentável.

As ações tomadas - principalmente nas últimas duas ou três décadas - pelo governo brasileiro, mais do que nunca, tentam equiparar a competitividade dos produtos nacionais, originários de um país em pleno desenvolvimento, em relação aos produtos ofertados pelos países desenvolvidos, conforme Araujo e Satori (2004). Para fortalecer essa posição no mundo globalizado, a política de comércio exterior vem sendo utilizada como ferramenta indispensável para o crescimento e desenvolvimento da economia nacional.

Desde a abertura comercial do mercado interno às importações na década de 90, quando a entrada de produtos estrangeiros forçou o aumento da concorrência e a queda dos preços, o Brasil vem criando mecanismos para fortalecer as suas indústrias a fim de poder competir equilibradamente e sustentavelmente no cenário externo. Para acelerar o aumento do volume de exportações, incentivos financeiros são disponibilizados pelo BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico-Social) como parceiro do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, além dos incentivos fiscais.

Pode-se visualizar através do Gráfico da Figura 09 a evolução da Balança Comercial¹ Brasileira, analisada entre os anos de 1950 a 2006, como o volume de bens e serviços negociados com o mercado externo foi crescente para o Brasil, principalmente a partir da década de 70. Este fato pode ser evidenciado inicialmente pela forte industrialização do país promovida neste momento, seja pelo rápido crescimento econômico sustentado pelo Governo registrado pela aceleração do PIB (Produto Interno Bruto), seja também pela instalação de empresas estrangeiras no país e grande massa de entrada de capital externo. Mas, historicamente, foi a partir da adoção da abertura dos mercados na década de 90 que as transações brasileiras com o exterior ganharam mais impulsão. Apesar dessa abertura da economia do país expor o mercado à grande entrada de mercadorias estrangeiras, o resultado nos próximos anos mostrou-se positivo para pessoas e empresas, resgatando ao Brasil uma posição de destaque como um novo mercado promissor.

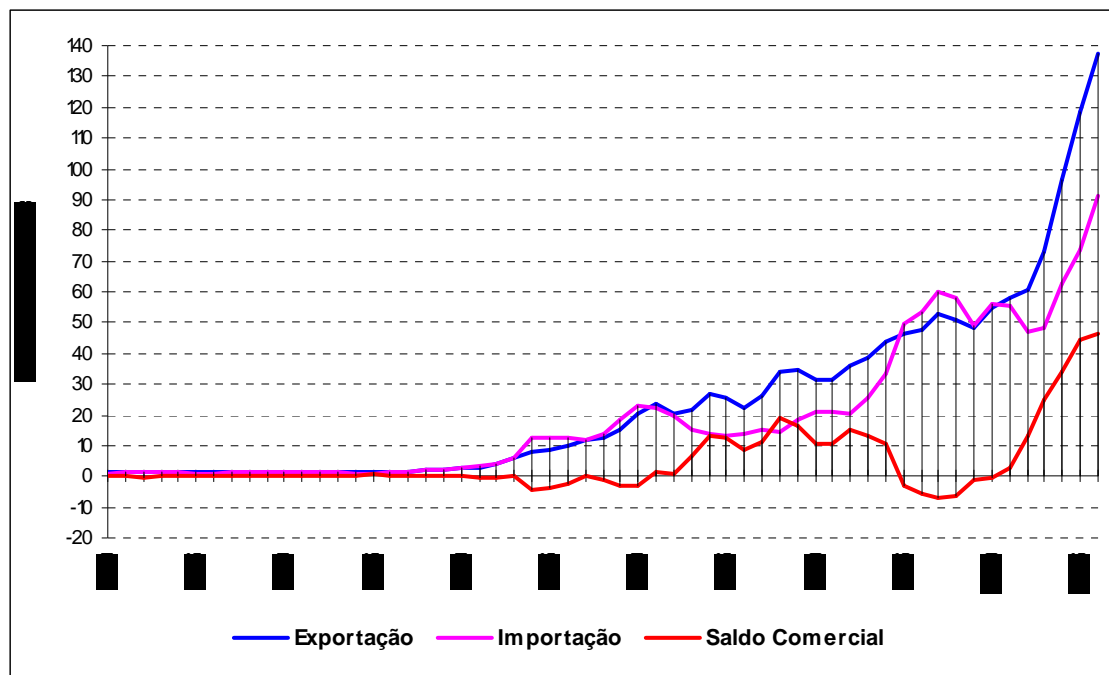


Figura 09: Balança Comercial Brasileira (1950 – 2006)

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2007)

¹ A Balança Comercial Brasileira representa um instrumento da contabilidade para mensurar as relações comerciais de um país com o resto do mundo. Ela calcula toda a diferença quantitativa entre as exportações e as importações durante um determinado período de tempo, realizados pelo país. Ratti (2001)

Para estimular o desenvolvimento de empreendimentos da iniciativa privada, dentro de um segmento específico ou não, o governo pode usar recursos próprios para gerar riquezas e consolidar estratégias de expansão. A publicação de leis que promulguem incentivos fiscais para proporcionar maior capacidade competitiva no mercado internacional é um exemplo dos recursos existentes. O resultado destes estímulos comprovado pela evolução ano a ano da economia brasileira, tal como o que foi apresentado pelo gráfico da Figura 09.

Em sintonia com os estímulos necessários ao desenvolvimento do país e conseqüente fortalecimento das empresas brasileiras, o regime aduaneiro especial denominado *drawback* é utilizado em muitos países através de legislações próprias e específicas para fortalecer a indústria nacional. Apesar de ser um incentivo fiscal, não pode ser injustificadamente de medida protecionista de mercados, pois seu modelo foi adaptado em diferentes regiões do mundo. Não obstante, constitui-se também de um artifício da política de comércio exterior brasileira para essa mesma finalidade, como será visto no capítulo seguinte.

Especificamente no cenário da indústria automobilística, estimulada primariamente nas décadas de 60 e 70 pelos mesmos motivos já analisados, a adoção de políticas governamentais foi fundamental para o desenvolvimento deste setor e pelos demais que indiretamente foram forçados a acompanhar esta evolução. A entrada de grandes montadoras inicialmente na região sudeste do Brasil marcou o início da produção de veículos de passeio em massa, sendo este crescimento sustentado ao longo dos anos pelo aumento do consumo interno e exportação de parte dessa produção a mercados vizinhos. Em atendimento a essa nova necessidade, o *drawback* foi importante instrumento para sustentar a alavanca do setor para obtenção de mercados externos.

Entre o final da década de 90 e o princípio dos anos 2000, a indústria automobilística provou um grande sucesso de produção de exportação de automóveis, quando a economia brasileira estava equilibrada suficientemente por uma moeda estável e confiável que possibilitou as grandes montadoras a pensar em executar seus planos no longo prazo, assim como os consumidores assim poderiam fazê-lo para adquirir seus bens. Em paralelo, diversas ações governamentais apelam para a promoção da competitividade e empenho do setor, que se revela como um termômetro da economia nacional.

3. REGIME ADUANEIRO ESPECIAL *DRAWBACK*

O termo *drawback* origina-se da língua inglesa, o qual tem a denotação de desconto, reembolso de direitos aduaneiros ou ainda abatimento. O regime possui aplicação internacional em diferentes continentes, suportado por legislações e regulamentos próprios e foi introduzido no Brasil como um grande incentivo fiscal às exportações.

Historicamente, o regime *drawback* foi regulamentado pela legislação brasileira na década de 60, caracterizado por um escopo de um benefício fiscal às exportações bastante limitado, definido pelo enquadramento do Decreto-Lei nº. 37/66. Possui base no Decreto 4.543/2002 do Regulamento Aduaneiro e além de diversas Portarias específicas.

A literatura brasileira legislativa bem como a abrangência do regime vêm sofrendo um grande processo evolutivo nas últimas décadas, motivado principalmente pela progressiva abertura dos mercados - marcada principalmente na década de 90 - na tentativa de adequar as necessidades das empresas domésticas e o interesse do governo brasileiro ao novo contexto mundial. Atualmente, é regulamentado pelo Decreto nº. 4.543, de 22/12/2002, devendo as operações sob este obedecer às regras e normas de importação e exportação brasileiras. Constantemente, novas literaturas e regulamentos são publicados pela Secretaria da Receita da Fazenda com o objetivo de atualizar a operações regidas por esta ferramenta.

Diversos estudiosos especializados em “engenharia tributária”, ou seja, em um profundo e elaborado planejamento tributário, afirmam de forma convicta que nas últimas décadas houve grande preocupação por parte dos órgãos competentes em tentar simplificar a regulamentação e os procedimentos administrativos dos regimes especiais que sustentam o comércio exterior do Brasil. O país despertou para o fato de que para se alavancar as exportações locais, ações conjuntas entre governo e empresas devem ser construídas em paralelo para se obter melhores resultados, no curto ou no longo prazo. Políticas tributárias, monetárias e fiscais são alguns exemplos de recursos governamentais para se atingir referidas metas.

O regime aduaneiro *drawback*, seja por sua grande aplicação, seja pela sua simplicidade perante os demais regimes especiais voltados aos incentivos ao comércio exterior, é um dos

mais utilizados pelas organizações, ora, pela indústria automobilística. Com o passar dos anos, o modelo de aplicação do regime tem sido simplificado, promovido principalmente pela desburocratização de uma forma geral deste, sustentada pela utilização de mecanismos de controle governamentais mais eficientes e confiáveis, traduzida operacionalmente na redução do volume de documentos necessários à comprovação do benefício, pela obrigatoriedade de emissão de laudos técnicos mais concisos, pela automatização proporcionada pela tecnologia da informação para controles de entrada e baixa do saldo do benefício, etc.

3.1 Definição do Regime

Segundo definição de Araujo e Sartori (2004. p.55) o regime aduaneiro especial *Drawback* atualmente é conceituado no Regulamento Aduaneiro como:

“*Drawback* é um incentivo fiscal à exportação que compreende a isenção de tributos que gravam as importações de mercadorias que serão empregados em produtos exportados ou a exportar”.

Uma parte da literatura sobre o *drawback* está expressa no Regulamento Aduaneiro sob Decreto 4.543/2002, onde são descritas as modalidades previstas pela Lei, a aplicação e abrangência do regime, bem como toda e qualquer variação sujeita à modificação do mesmo.

A legislação atual que fundamenta legalmente este regime estabelece três modalidades específicas tais como: suspensão, isenção e restituição, as quais deverão ser selecionadas pelas empresas de acordo com as suas principais características de operação e natureza. Para fins acadêmicos desta pesquisa, dever-se-á discorrer apenas sobre a modalidade do *drawback* suspensão, que, além de tudo, é a mais aplicada dentre as empresas operantes do regime no Brasil.

Neste sentido, a modalidade suspensão refere-se exclusivamente a:

“O regime aduaneiro *drawback* designa o pagamento dos tributos exigíveis na importação de mercadoria a ser exportada após o beneficiamento ou destinada à

fabricação, complementação ou acondicionamento de outra a ser exportada”. Araujo e Sartori (2004, p. 55).

Além disso, a modalidade suspensão pode ainda ser classificada numa sub-modalidade como genérica a fim de que possa ser caracterizada pela discriminação genérica da mercadoria importada e seu respectivo valor.

Através da modalidade suspensão no regime aduaneiro *drawback*, é possível obter benefícios tributários, no que tange uma grande redução dos tributos pagos à União e ao Estado no ato da nacionalização das mercadorias provenientes do exterior, ou ainda, no ato do registro da importação das mesmas. O Imposto de Importação, o IPI, o AFRMM e o ICMS são os tributos que se referem a essa redução, os quais serão detalhados mais adiante. Logo, nesta modalidade, a empresa será finalmente isentada do pagamento dos tributos apenas após a confirmação da comprovação da exportação do produto final, o excedente de mercadorias importadas com a suspensão “temporária” do tributo poderá ser aplicado no mercado doméstico após o pagamento dos tributos devidos, com os acréscimos devidos.

A concessão tributária do regime será dada às mercadorias importadas quando ingressadas no país para serem submetidas ao processo de industrialização em um segundo plano, desde que sejam posteriormente exportadas. O termo industrialização, claramente definido pelo Regulamento Aduaneiro, deverá ser enquadrado a uma das seguintes operações, previstas pela legislação, tais como: transformação, beneficiamento, montagem, renovação ou acondicionamento da mercadoria para que o regime possa ser corretamente aplicado.

Tal fluxo poderá ser visualizado de forma simplificada através da Figura 10, incluindo a aplicação na importação de matérias-primas utilizadas nas mercadorias a serem exportadas, além de outros casos não interessantes ao tema dessa pesquisa, previstos no Decreto-Lei nº. 37/66.

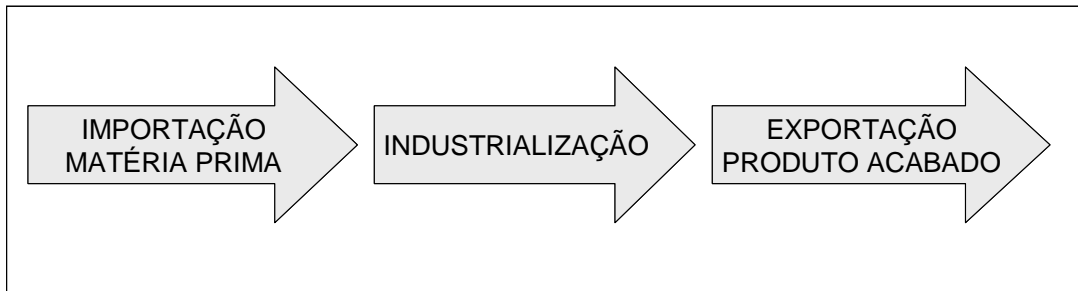


Figura 10: Operação de *Drawback* Suspensão
Fonte: Araujo e Sartori (2004, p. 87)

3.2. Aplicação do Regime

Para gozar da aplicação do regime, as empresas comerciais ou industriais devem estar habilitadas a operar em comércio exterior, sendo necessariamente inscritas no Registro dos Exportadores e Importadores – REI, controlado pela Secretaria de Comércio Exterior, seguindo todas as normas de importação e exportação de mercadorias.

Além do cadastro prévio anteriormente mencionado, cada projeto de exportação deverá ser, por sua vez, especificamente cadastrado e autorizado por departamento próprio, por tempo determinado. A autorização emitida pela Secretaria do Comércio Exterior (SECEX) para utilização do regime pelas empresas credenciadas será dada através do Ato Concessório. O Ato Concessório é vinculado a um projeto industrial específico, fixado a um ciclo produtivo determinado para conter toda a cadeia produtiva de um bem. A validade deste é pré-definida pela SECEX, baseada exclusivamente ao tempo total necessário ao ciclo produtivo da empresa requerente, sendo este comprovado por meio do Laudo Técnico detalhado apresentado pela empresa industrial. O prazo de suspensão de pagamento de tributos pode ser de um ano, podendo ser prorrogado por período de mesmo tamanho. Qualquer alteração do período de vigência do Ato Concessório deverá ser realizada dentro do prazo de validade originalmente determinado para este projeto. A referência para cada Ato é caracterizada por um código numérico, gerado eletronicamente pelo SISCOMEX, exclusivo para determinada solicitação de benefício.

Neste contexto, o regime aduaneiro *drawback* será aprovado pelo SECEX para regulamentar o início das operações de importação com a suspensão de tributos no ato da nacionalização das

mercadorias. Como resultado dessa aprovação, o Ato Concessório será expedido pelo próprio órgão competente, podendo ser consultado eletronicamente pelo Siscomex e constitui-se no termo jurídico que designa as condições estabelecidas de importação e exportação das mercadorias, conforme o Regulamento Aduaneiro. Pela referência de um Ato Concessório, é possível consultar informações registradas em seu conteúdo tais como: prazos previstos para liberadas para intercâmbio com o exterior, NCM previstos para exportação do produto final, quantidade de divisas previstas para o projeto específico, volume de mercadorias transacionadas, e demais fontes que regulamentam todo o funcionamento do regime para determinada empresa solicitante da abertura do benefício fiscal. Caso necessário tais informações poderão ser alteradas formalmente no Ato Concessório por meio de solicitações eletrônicas inseridas no Siscomex, regulamentadas através de Aditivos, dentro da vigência do regime, sendo que qualquer alteração deverá ser requerida dentro deste prazo.

Uma vez considerada sua natureza jurídica de incentivo fiscal, o resultado do *drawback* deverá sempre promover um ganho cambial positivo em relação ao país exportador. Segundo o Regulamento Aduaneiro, a somatória do valor das importações nunca poderá ser superior a 40% do valor líquido do produto final a ser exportado. Para efeito legal de comparação, o valor líquido da exportação será utilizado pelo preço FOB (deduzindo-se quaisquer parcelas de agentes ou comissões, etc) enquanto para o total das importações será computado o valor CIF.

O critério utilizado atualmente pelo SECEX para deferir o pedido de abertura de Ato Concessório para o *drawback* suspensão será baseado no resultado cambial para o país, ou seja, se o saldo financeiro do projeto da exportação como um todo em relação à totalidade das importações for positivo em termos de divisas, os tributos devidos na nacionalização destas mercadorias serão dispensados para essa empresa. Segundo Araujo e Sartori (2004), a determinação dessa regra na legislação própria é muito transparente e é de fundamental importância para o regime, pois a finalidade do mesmo em relação à política de comércio exterior brasileira é de promover a entrada de divisas e viabilizar o desenvolvimento das empresas sediadas no Brasil.

No que tange a aplicação do regime aduaneiro dentro das operações da cadeia produtiva da indústria automobilística, o *drawback* poderá ser encontrado principalmente em mercadorias

importadas destinadas também ao beneficiamento no país para futura exportação, a matérias-primas ou produtos semi-acabados utilizados na fabricação de produto final a ser exportado, peça ou parte de veículo a ser exportado.

3.3. Operacionalização do Regime

Cada Ato Concessório poderá ser utilizado durante o período previsto em seu registro do Siscomex, sendo compatível exclusivamente com o ciclo produtivo do produto a se exportar. O prazo máximo aplicado à permissão da manutenção de mercadorias importadas sem o devido pagamento do tributo é igual a dois anos. Ou seja, após a entrada de peças importadas destinadas à fabricação do veículo a ser exportado, estas peças devem ser aplicadas ao produto final e exportados durante o prazo máximo de dois anos.

Normalmente, a importação de mercadorias está sujeita ao licenciamento automático dentro do sistema de *drawback*, baseado no amparo legal do SECEX, onde as operações são previamente aprovadas para registro de importação. Tais operações são aprovadas pelo sistema Siscomex, desde que o saldo de importações esteja compatível com o Ato Concessório vigente para essa operação de *drawback*.

Entretanto, para algumas mercadorias específicas, deverão ser aplicados os licenciamentos não automáticos dentro do regime *drawback*, devendo ser utilizadas obrigatoriamente as Licenças de Importação² (L.I.). Estas consistem em um procedimento obrigatório de anuência prévia para liberação da importação de alguns produtos específicos – determinados pelo DECEX - com objetivo dos órgãos competentes poderem controlar administrativamente a entrada destes no território nacional. Tal medida protecionista objetiva inclusive a concessão de maior proteção à indústria nacional, fabricante de itens similares ou substitutos a estes importados. Essa medida, muito comum aos processos de importação, com ou sem aplicação do regime especial aduaneiro, acarreta em custos maiores de logística, desembaraço aduaneiro, e conseqüentemente, maiores custos ao bolso do importador. A aprovação da LI depende da análise criteriosa de um ou mais órgãos governamentais, dependendo da natureza

² Licença de Importação é um procedimento administrativo de licenciamento de importações, utilizado pelo governo brasileiro para controlar a entrada de produtos específicos no território nacional, podendo se estabelecerem restrições por quotas, quantidade, qualidade ou preço. Araujo e Sartori (2004).

do produto. Após essas aprovações, a mesma poderá ser vinculada à Declaração de Importação do produto, para se iniciar o processo de desembaraço aduaneiro.

3.3.1. Comprovação da Exportação

Para a comprovação e vínculo das importações ao regime aduaneiro, existe todo um mecanismo de controle eletrônico elaborado pelo sistema Siscomex da Receita Federal, que executa, eficientemente, o controle de entradas e saídas de bens importados e exportados do Brasil. Para efeito deste controle, deverá ser utilizada a data do registro da Declaração de Importação de determinada quantidade de mercadorias - documento obrigatório no processo de registro de importação de mercadorias provenientes do exterior - a qual estará obrigatoriamente vinculada ao Ato Concessório vigente para determinada empresa. No mesmo sentido, para comprovar a utilização do regime e baixar a pendência do ciclo do regime, os Registros de Exportação - documento obrigatório no processo de registro da exportação de mercadorias ao exterior - deverão ser elaborados para o produto final de forma que contemplem o mesmo Ato Concessório utilizado na importação da matéria-prima.

As informações registradas na importação de mercadorias com destino à industrialização estarão lançadas no sistema da SRF, Siscomex, assim como os registros de exportação do produto final também estarão lançados no mesmo sistema, sob o número do Ato Concessório. Logo, o Siscomex deverá vincular a entrada de produtos com saída dos mesmos (neste momento já industrializados, sob novas classificações de NCMs), os quais já foram previamente cadastrados com o Laudo Técnico emitido pela empresa exportadora, para efeito vinculativo de processos, e conseqüente comprovação da responsabilidade de exportação desta empresa. Apenas a partir da comprovação dessa responsabilidade, os tributos suspensos devidos na importação das mercadorias, no início do processo produtivo serão finalmente isentos para essa empresa, nestes determinados processos. É importante frisar que tal sistema encontra-se em tal nível de automação que os vínculos são todos eletrônicos, uma vez que tais documentos são elaborados no mesmo sistema da Secretaria da Receita Federal (Siscomex).

Caso a empresa importadora decida-se por dar destinação diferente na mercadoria proveniente do exterior que seja diferente do seu objetivo inicial, ou seja, a aplicação no produto final de exportação, a mesma terá 30 dias após a entrada da mesma no Brasil para definir seu destino e

recolher os tributos devidos no processo de entrada das mesmas que ficaram suspensos. É previsto inclusive pelo Regulamento Aduaneiro que essas mercadorias sejam reexportadas (sem industrialização), sejam alocadas em peças destinadas ao mercado local com pagamento dos tributos devidos ou ainda que sejam destruídas. Situações de mudança de destinação de produtos são muito comuns na indústria automobilística pela constante mudança da programação da produção durante os ciclos da cadeia produtiva e da mudança da demanda advinda de clientes nacionais ou estrangeiros. Este ponto é crucial para a determinação do sucesso do projeto de implantação do *drawback* dentro de uma organização, pois quanto maior o controle da empresa sobre a destinação final da sua produção e maior a agilidade na sua tomada de decisões, tão maior será o sucesso deste regime.

3.4. Gerenciamento de Custos

Empresas líderes inseridas no contexto da globalização não podem deixar-se absorver as ineficiências e suportar preços de venda altos no mercado, uma vez que a competitividade é a palavra chave dos negócios atuais. Conforme Bornia (2002), a ineficiência proporcionada pela baixa qualidade de produtos e processos, bem como o trabalho improdutivo devem ser evitados ou mesmo eliminados de uma organização moderna. Todas as atividades que não colaboram para o processo de criação de valor do produto devem ser cortadas no ambiente organizacional continuamente e sistematicamente.

Para melhor continuamente e aprimorar a gestão dos custos de uma organização, Bornia (2002) destaca a implementação da filosofia da qualidade total, o contínuo processo de melhoria e o combate ao desperdício como ferramentas para obtenção do aprimoramento do processo produtivo.

Historicamente, a contabilidade de custos tem sido aprimorada desde a Revolução Industrial a partir do aparecimento de empresas industriais, com o intuito de calcular profundamente os custos reais dos produtos fabricados. Atualmente, os modernos sistemas de custos são responsáveis por mensurar toda a complexidade de custos de uma organização - separando-os por linha de produtos ou por atividades - de acordo com a necessidade interna - utilizados

como importantes ferramentas para auxiliar o controle de custos e para facilitar a tomada de decisões gerenciais.

Neste sentido, Bornia (2002 p. 36) afirma que “a contabilidade de custos passou a desempenhar importante papel como sistema de informações gerenciais, obtendo lugar de destaque nas empresas”.

O controle de custos sobre todas as operações da organização, particularmente sobre as de importação e exportação são de relevante importância para um eficiente trabalho a ser realizado na gestão do sistema de *drawback*.

3.4.1 Formação de preços

O preço é um dos fatores fundamentais para viabilizar a competição do produto a ser exportado. Por este motivo, antes de ser fixado, o preço de exportação ser bem analisado pela empresa, levando em consideração as condições do mercado importador, de forma que todo o esforço do exportador seja viabilizado. Logo, para determinação do preço, a empresa deverá considerar duas forças motrizes: a primeira seria o custo de produção e a margem de lucro que tendem a elevar o preço do produto, enquanto na segunda existem as pressões competitivas no mercado externo que induzem à redução do preço.

No processo de formação do preço de exportação, todos os benefícios fiscais e financeiros concedidos pelo governo para incentivar a exportação devem ser levados em consideração com o objetivo de alcançar maior competitividade externa. Conhecer profundamente a estrutura de custos internos da organização é um fator preponderante para a formação do preço de exportação.

Para composição do preço de venda de um produto direcionado à exportação, diversos custos das mais diversas origens e naturezas devem relacionados. Cateora e Graham (2001) denominam “escalada de preços” a causa da diferença do preço entre o país exportador e o país importador, sendo essa diferença justificada pelos custos adicionais incorridos do processo de exportação. Custos de produção ou aquisição, embarque, seguro internacional,

embalagem, distribuição e transporte, impostos e taxas, custos operacionais com despachante e terminais portuários, custos administrativos e flutuações da taxa de câmbio são os principais responsáveis por esta escalada de preços. Além de todos estes fatores, os preços já praticados pelos concorrentes no mercado externo bem como os costumes e comportamentos dos consumidores também devem ser indubitavelmente analisados para garantir competitividade à empresa exportadora, segundo os autores.

Dentro de uma mesma base de custos, as grandes diferenças de preço proporcionadas pelas cotações das moedas estrangeiras entre os diversos mercados ainda podem constituir uma condição que acelera a criação e manutenção do comércio internacional, desde que os demais custos incorridos na exportação viabilizem esta operação.

Serão identificadas abaixo todas as etapas para a obtenção do preço de exportação a partir do preço de venda no mercado interno, conforme cálculo do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (2007):

- a) Utilizar apenas a base do preço do produto, extraindo-se as despesas referentes aos tributos indiretos como IPI, ICMS, PIS e COFINS - em relação ao preço do produto no mercado interno;
- b) Incluir as despesas que farão parte do preço de exportação na modalidade FOB tais como: embalagem de exportação e processo de tratamento fitossanitário derivado ao mesmo, containerização, documentação, despachante, despesas com o transporte do produto até o local de embarque, etc., conforme exemplificado na Figura 11;

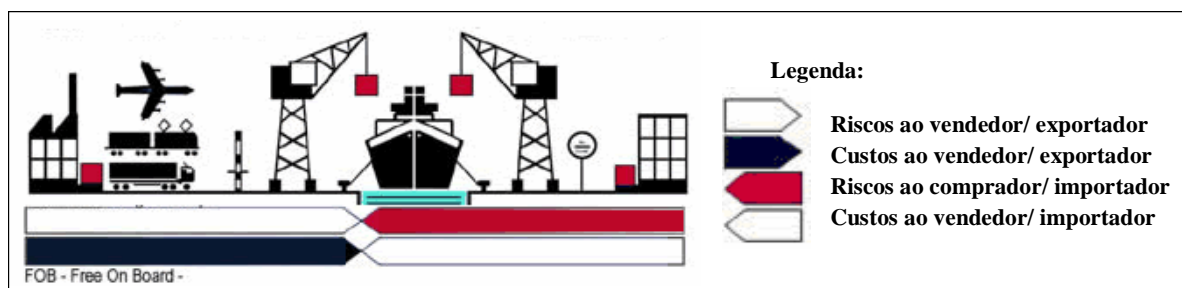


Figura 11: Responsabilidades no Comércio Internacional para Incoterm FOB

3.4.2 Tributos incidentes na importação

Sobre as importações de produtos e serviços provenientes do exterior, incidem vários tributos federais e estaduais os quais deverão ser considerados na composição do custo do produto importado. Partindo-se do fato gerador “a entrada no território nacional”, os tributos indiretos incidentes na importação de mercadorias segundo Araujo e Sartori (2004) são:

a) II - Imposto de Importação

O fato gerador deste tributo seria o ingresso de mercadoria estrangeira em território nacional, sendo a sua base de cálculo determinada pela importação do produto mais frete e seguro internacionais. Para tanto, utiliza-se o termo CIF para este cálculo, sendo a somatória da base do produto importado aos valores pagos de frete e seguro internacionais em moeda estrangeira para a conversão do valor em reais, a partir da taxa de câmbio do dia anterior. O tributo será calculado com base a uma alíquota (em percentual) aplicada ao valor aduaneiro, ou seja, o valor de compra do produto declarado na Fatura Comercial, a qual será previamente definida pela classificação NCM designado ao mesmo. A Figura 12 apresenta uma ilustração sobre a definição de responsabilidades e custos na modalidade CIF.

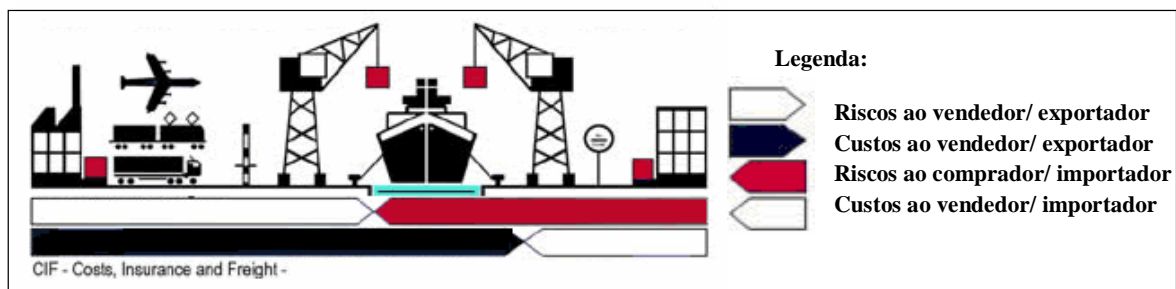


Figura 12: Responsabilidades no Comércio Internacional para Incoterm CIF

b) IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

O tributo indireto IPI, quando incidente sobre produtos industrializados de procedência estrangeira, tem como fato gerador o desembaraço aduaneiro dos bens importados, conforme Lei nº. 4.502/ 64. A base de cálculo do IPI é a mesma utilizada ao cálculo do II, somando este mesmo tributo e outros encargos pagos pelo importador. Para determinação de sua alíquota,

deve-se recorrer à Tabela de Incidência do IPI, previamente determinadas para cada classificação fiscal (NCM).

c) ICMS – Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

É um tributo de competência estadual, que, quando aplicado nas operações de importação, tem seu fato gerador baseado no desembaraço aduaneiro das mercadorias. A base de cálculo do ICMS é composta pelo valor aduaneiro, acrescido dos tributos II, IPI, despesas aduaneiras, bem como o próprio ICMS. A sua alíquota não é especial para a operação de importação, sendo variável conforme legislação aplicada em cada Estado da Federação.

d) AFRMM - Adicional ao Frete de Renovação da Marinha Mercante

O AFRMM constitui-se em um tipo de arrecadação de competência do Departamento da Marinha Mercante, tributado sob alíquota de 25% sobre o valor do frete internacional, por todas as operações de transporte no momento de entrada no porto de descarga, as empresas brasileiras e estrangeiras de navegação.

3.4.3 Suspensão dos tributos de importação

Através da utilização do regime aduaneiro especial *drawback*, pela modalidade suspensão, aplicada na importação de mercadoria proveniente do exterior para utilização no processo de industrialização de produto a ser exportado, os tributos incidentes nesta operação serão suspensos temporariamente até se comprove a exportação do produto acabado.

Logo, o benefício proporcionado por esta modalidade, segundo Ratti (2001), é proporcionado justamente na suspensão dos tributos derivados da importação, que será transformada em isenção a partir da comprovação da exportação após beneficiamento ou fabricação do produto final.

A suspensão, logo isenção destes tributos, desde que devidamente comprovada aos órgãos competentes em prazo hábil, deverá conseqüentemente promover a redução dos custos de

aquisição e importação do produto, contemplando assim, alterações no fluxo contábil da empresa. A importação de mercadorias através do regime aduaneiro *drawback* irá proporcionar a viabilidade financeira e logística de adquirir peças a preços competitivos de outros mercados externos. Logo, essa viabilidade proporcionará futuramente, a utilização deste como instrumento para promover a venda do produto final nos mercados externos com maiores vantagens competitivas.

Segundo Araujo e Sartori (2004), dentre os vários regimes aduaneiros tratados na legislação brasileira, o *drawback* é o incentivo fiscal preferido e mais utilizado pelas empresas brasileiras, pois é considerado um verdadeiro aliado para nivelar as condições competitivas corporativas no mercado internacional defronte a concorrência. Essa preferência se deve ao fato que os tributos derivados do processo de importação são suspensos além de serem mantidos os incentivos financeiros e fiscais referentes à exportação (imunidade do IPI e ICMS, isenção do PIS/ COFINS).

4. METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa Utilizada

Para se definir o tipo de pesquisa a ser utilizada, Gil (2002) observa que diversos aspectos devem ser analisados do conteúdo deste trabalho acadêmico.

Em relação à natureza da pesquisa utilizada, pode-se considerar como pesquisa aplicada, pois proporciona a promoção de conhecimentos para aplicação prática da resolução de problemas específicos.

A abordagem do problema deve ser considerada primordialmente como pesquisa qualitativa, uma vez que para consecução da coleta de dados não foi necessária a aplicação de métodos estatísticos, mas partiu-se da observação do ambiente natural pelo pesquisador. Entretanto, dados quantitativos serão aplicados como forma de traduzir em números as análises a serem feitas ao longo da pesquisa, e dessa forma obter uma interpretação contábil.

Quanto aos objetivos da pesquisa, deve-se classificá-los como descritivos, uma vez que proporciona a descrição das características de um fenômeno específico ou o estabelecimento de relações entre diversos aspectos através da observação do fenômeno, do uso de questionários não-estruturados e do levantamento padronizado dos dados. Gil (2002) ainda completa que os fatos observados e analisados não sofrem qualquer interferência do pesquisador.

Quanto ao objeto da pesquisa, o autor argumenta que a pesquisa tem caráter bibliográfico quando apresenta sua base estruturada em material já elaborado por autores de referência em determinados assuntos.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa está estruturada através de estudo de caso, a partir de estudos detalhados sobre o fenômeno, os quais possibilitam a ampliação da aplicação da situação descrita. Esta estrutura de pesquisa através de estudo de caso foi escolhida de acordo com os princípios do autor Yin (2001), pois a mesma pretende investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto natural da organização, sendo que estes

limites entre o contexto e o fenômeno propriamente dito não se encontram explicitamente definidos, conforme demonstrado na Tabela 01.

Tabela 01: Situações relevantes para estratégias de pesquisa.

Fonte: Adaptado de Yin (2001, p.24)

Estratégia Utilizada	Forma da Questão da Pesquisa	Exige Controle sobre Eventos Comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Estudo de Caso	Como? Por que?	Não	Sim

4.2. Etapas da Pesquisa

4.2.1. O Problema

Com base ao pré-projeto de pesquisa da dissertação, foi levantado o problema a ser abordado: **como o regime aduaneiro especial *drawback* pode promover a melhoria da competitividade da exportação de veículos automotivos?**

A fim de responder a pergunta, foi formulada a seguinte hipótese:

- o regime aduaneiro especial *drawback* proporciona a melhoria da competitividade da exportação de veículos automotivos a partir da redução de custos de aquisição de peças importadas e conseqüente redução dos preços de venda no mercado externo, ampliando o processo de criação de valor do produto ao cliente externo.

De acordo com a metodologia aplicada, a pesquisa possui etapas estruturadas de acordo com uma lógica de apresentação dos fatos. O problema destacado da pesquisa será desenvolvido após a sua formulação, sendo a hipótese levantada em seguida na intenção de se construir uma teoria para a resolução do mesmo. Na seqüência, foram utilizadas fontes bibliográficas para expor a contextualização completa do problema dentro da literatura já existente, e por fim, descritos os resultados obtidos através do estudo de caso. Todas as etapas da pesquisa acadêmica são descritas na Figura 13, conforme adaptação de Gil (2002):

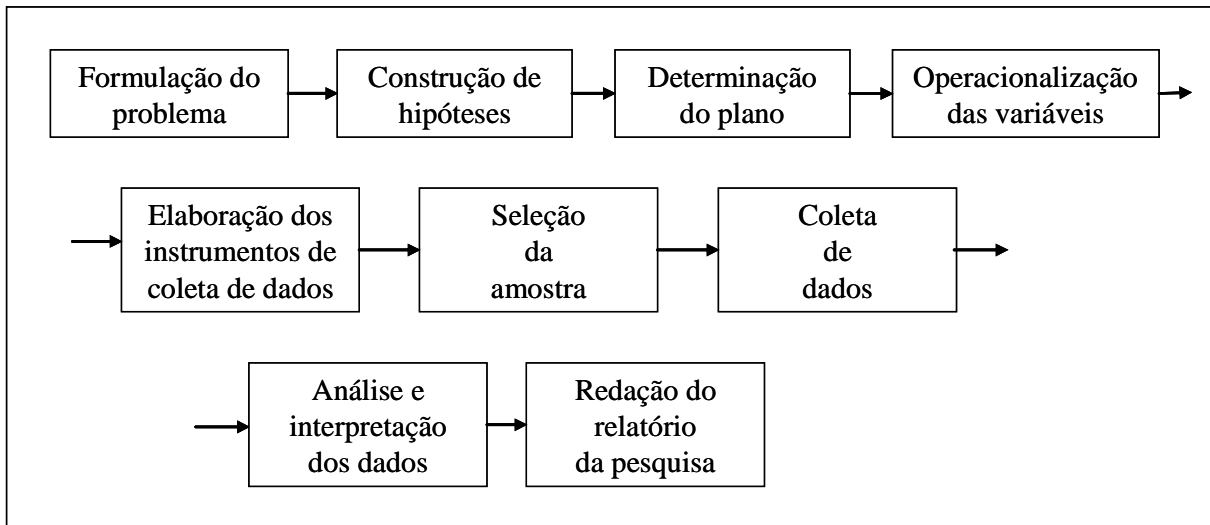


Figura 13: Diagramação da pesquisa e suas diversas etapas.

Fonte: Adaptação de Gil (2002, p.21)

4.2.2. Unidade de Análise

A unidade de análise aplicada à pesquisa acadêmica foi representada pelo benefício obtido pelo regime aduaneiro de *drawback* através do incentivo fiscal de suspensão de pagamento de tributos federais (Imposto de Importação) sobre as peças importadas para composição do veículo de importação, e conseqüentemente, a redução do custo total do produto final.

A coleta de dados para realização da pesquisa foi realizada em cima dos controles financeiros sobre o benefício proporcionado entre setembro/ 2006 e setembro/ 2007, conforme prazo de vigência do Ato Concessório do regime aduaneiro especial analisado.

4.2.3. Coleta de Dados

A partir da definição do escopo da pesquisa aplicada, a utilização de fontes secundárias foi imprescindível para estruturação do referencial teórico. Yin (2001) defende a idéia que a investigação do estudo de caso apresenta diversas variáveis que devem ser analisadas criteriosamente e que a pesquisa deve ser elaborada baseada nas evidências, e nas proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Para relacionar os assuntos pertinentes aos objetivos da pesquisa, optou-se por embasar teoricamente na relação entre o fenômeno da globalização e a evolução do comércio exterior brasileiro, no intuito de incentivar as empresas domésticas a enfrentar a competição internacional. Neste sentido, a logística e o marketing internacional servem como apoio estrutural para sustentar a abordagem completa da pesquisa aplicada. O gerenciamento de custos também é assunto explorado dentro do conteúdo da dissertação, pois desencadeiam toda a composição e formação do preço de venda do produto no mercado externo, já contemplando as reduções proporcionadas pela suspensão dos tributos federais do benefício fiscal.

A coleta de dados foi realizada através de uma lógica de planejamento, contemplando a observação do ambiente natural, a utilização de entrevistas não-estruturadas com pessoas responsáveis pelas áreas envolvidas ao processo de controle de *drawback*, além da pesquisa de fontes primárias através de relatórios, arquivos e registros internos, os quais obtiveram a seguinte finalidade:

- descrever o controle financeiro e operacional aplicado ao regime aduaneiro;
- apresentar o incentivo fiscal como uma possibilidade de ganho de competitividade da montadora no cenário externo diante da globalização da economia mundial;

As áreas pesquisadas dentro da montadora foram as seguintes:

- Controle de Gestão/ Planejamento e Controle: responsável pelo controle dos dados operacionais e financeiros do desempenho do regime aduaneiro *drawback* sobre as importações de mercadorias e exportações de veículos automotivos. Controle sobre o índice de nacionalização dos veículos exportados;
- Gestão de Materiais Diretos Importados: responsável pelo controle físico da gestão de materiais importados aplicados do processo produtivo, contemplando a operacionalização de programação junto aos fornecedores, acompanhamento do pedido e abastecimento da fábrica. Auxílio no controle de entradas e saídas de mercadorias classificadas no regime aduaneiro *drawback*;

Por questões éticas e profissionais, os dados absolutos foram modificados para transcrição na pesquisa acadêmica, mas foram cuidadosamente manipulados de forma que o caráter confidencial seja preservado, entretanto, que não altere os resultados finais pretendidos pela pesquisa.

Após toda a etapa de levantamento de dados e posterior análise das informações coletadas, tornou-se possível finalizar o estudo de caso da pesquisa acadêmica.

5. ESTUDO DE CASO FIAT AUTOMÓVEIS

5.1. Considerações Iniciais

A Fiat Automóveis S.A. é uma montadora italiana de veículos automotivos que iniciou suas atividades no Brasil em 1976 na cidade Betim/ MG. A empresa ampliou sua produção modestamente em território mineiro, longe da atraente região sediada por demais montadoras multinacionais no Brasil (tradicionalmente composto pelo eixo Rio de Janeiro e São Paulo) na época. Logo no primeiro ano de produção, montou cerca de 8.500 veículos de um único modelo (Fiat 147). Após muitos anos de investimento em tecnologia, em inovação, em processos de manufatura e de qualidade, a empresa atingiu o pico de produção e vendas no ano de 1997, com cerca de 570.000 veículos, dentre um rol de produtos diferenciados (Uno, Fiorino, Palio, Palio Weekend, Tempra e Tipo), atendendo neste momento, as necessidades de vários clientes nos demais segmentos de atuação.

A montadora, líder de vendas no mercado interno há seis anos consecutivos, detém cerca de 25% de participação do mercado automobilístico brasileiro e possui grande rede de concessionárias dentro e fora da fronteira nacional, através de parceiros espalhados em vários países. Nas últimas décadas, seus principais concorrentes – multinacionais localizada no território brasileiro há mais de 50 anos - disputam acirradamente o *market share*, lançando veículos cada vez mais inovadores e sofisticados que agradem o gosto do consumidor.

Dentre sua produção anual, aproximadamente 20% do volume é destinado ao mercado externo, sendo que esta fatia compreende atualmente mais de 50 países localizados em todos os continentes. Neste sentido, os maiores clientes importadores da Fiat Automóveis concentram-se na América Latina (México, Venezuela, Argentina, Chile, Colômbia e Equador), Europa (Itália e Tunísia) e África (África do Sul e Marrocos), totalizando 95% do volume de veículos exportados segundo dados do ano 2007, conforme demonstrado geograficamente na figura 14.

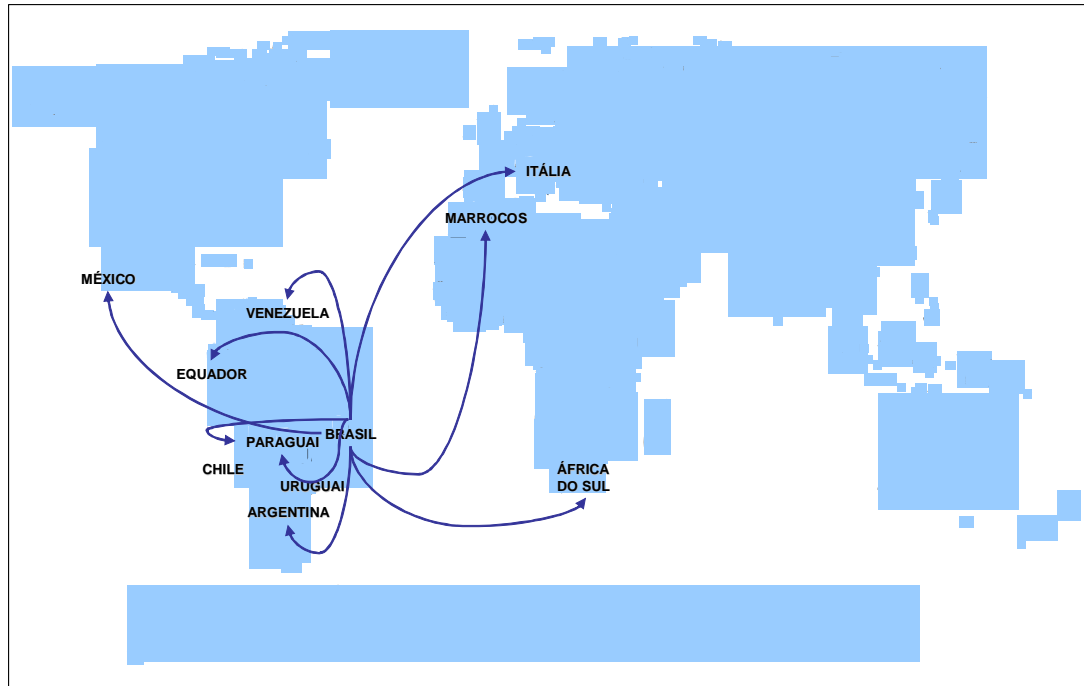


Figura 14: Principais países importadores de veículos fabricados na Fiat Automóveis

Além dos veículos exportados, existe um fluxo volumoso de exportação de peças automotivas, expedidas às demais fábricas do grupo Fiat, espalhadas em países da Europa, Ásia e América Latina, destinadas exclusivamente à produção de veículos automotivos da marca italiana em outros mercados. Para atender uma complexa rede de concessionárias abastecida de peças de reposição dos veículos da marca Fiat, a montadora conta ainda com uma grande estrutura de armazém que comercializa e distribui peças para todos os importadores, demonstrando complexa infra-estrutura e planejamento logístico, além de uma assistência eficiente de marketing pós-vendas.

Para atender a capacidade produtiva da fábrica, a qual encerrou o ano de 2007 com a produção diária bastante aquecida de aproximadamente 3.000 unidades/ dia em três turnos de produção, existe um parque de fornecedores que abastece a montadora em um complexo sistema de Cadeia de Suprimentos. A maior parte das peças adquiridas dos fornecedores de materiais diretos de produção está localizada nas proximidades da montadora, facilitando o acesso logístico entre fornecedor-cliente. Entretanto, para fomentar a totalidade de suprimentos necessários da montadora, bem como visando atender à qualidade exigida pelo cliente, além da quantidade de pedidos em produção, bem como os menores custos de aquisição de mercadorias, a Fiat adquire peças do mercado externo para atender a sua produção.

Na importação de insumos, os principais países fornecedores da montadora são Itália, Turquia, Argentina, totalizando cerca de 90% do volume total de carga importada, levando em consideração a quantidade de *containers* e carretas destes países. A importação de insumos da Argentina, apesar de muito relevante em termos logísticos, não representa tantos retornos financeiros significativos ao tema da pesquisa aplicada uma vez que os benefícios tributários proporcionados pela Zona de Livre Comércio Mercosul já direcionam aplicação de alíquota 0% Imposto de Importação na importação de mercadorias provenientes desta região.

Sob este cenário, a Fiat Automóveis segue a tendência de terceirização de atividades logísticas que não estão centradas no *core business*, ou no foco do negócio principal da empresa, através da contratação de prestadores de serviços em áreas de abastecimento, transportes, movimentação interna, armazenagem, ova e desova de *containers*, etc. Segundo Mazzali e Milan (2006) a logística deve ser privilegiada nas organizações diante do acirramento da competição mundial e, a opção pela terceirização das atividades logísticas proporciona um meio de promover vantagem competitiva através de um “instrumento essencial de diferenciação”.

5.2. Importação de Materiais

Para produzir o veículo da marca italiana garantindo o volume de produção prevista pelo departamento Comercial e a qualidade exigida pelos departamentos Industrial e Qualidade, a montadora tem a necessidade de adquirir peças diretamente de fornecedores localizados no mercado externo. Muitas vezes, esta é uma decisão estratégica ao Grupo italiano, por desenvolver uma filial localizada em um país, ampliando a movimentação de exportação de peças de uma fábrica em relação a outras.

O processo de importação no Grupo Fiat segue um fluxo logístico contínuo e pré-estabelecido, sendo os materiais programados diretamente às grandes e bem estruturadas filiais do grupo italiano, localizadas principalmente na Argentina, Itália, Turquia e Brasil. Ao receber os pedidos da filial Fiat localizada no Brasil, os quais são executados em ciclos semanais, as filiais redistribuem estes pedidos aos seus fornecedores locais, os quais são orientados a entregar sua produção destinada à exportação em determinado Centro de Distribuição, no mesmo país de origem. Para tanto, cada fornecedor opera sua linha de

produção com uma previsão dos materiais que serão solicitados no horizonte dos próximos seis meses, podendo este volume ser alterado quantitativamente ou qualitativamente. Nos CD's, as cargas dos vários fornecedores locais são consolidadas em containers, e finalmente despachadas ao cliente, localizado no Brasil, como pode ser visualizado através da Figura 15.

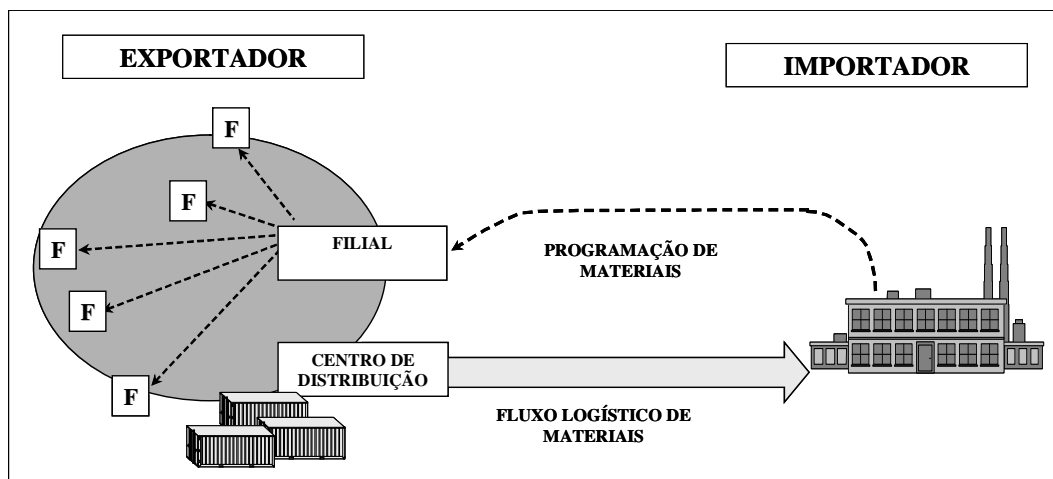


Figura 15: Fluxo de programação de materiais importados pela Fiat Automóveis

Um sistema de informação gerencial customizado para gerir esta atividade controla todos os fluxos logísticos, administrativos e financeiros destas operações, mantendo a integridade e consistência das informações ao Grupo Fiat.

Logo, o mesmo fluxo de importação é operacionalizado semanalmente, disparando a programação de materiais da Fiat Automóveis localizada no Brasil, às filiais ao Grupo Fiat instaladas nos demais países na Europa e Ásia. À quantidade semanal de peças programadas de outras unidades, encontram-se somados os materiais destinados à produção do veículo na fábrica de Betim, seja para montar o veículo com destino à exportação ou mesmo para atender ao mercado interno.

O fluxo logístico de importação de materiais é controlado pela área Gestão de Materiais Diretos Importados, ou GMDI, subordinada à Diretoria Industrial, sendo atribuídas as atividades de programar, acompanhar e abastecer a fábrica em Betim com os insumos importados determinados qualitativamente pela área de Compras e quantitativamente pelo sistema MRP. A área é constituída de Programadores de Materiais, os quais são os recursos humanos responsáveis pela gestão direta destas operações. Cada qual possui um rol de

materiais – separados por natureza/ aplicação da peça por veículo/ país fornecedor que são geridos e controlados exclusivamente sob sua responsabilidade. Além do fluxo logístico, o nível de estoque disponível destas peças é medido diariamente e mensalmente a fim de se evitar o excesso de programação, logo a obsolescência, bem como a ruptura destas peças no almoxarifado para atender a produção. Neste sentido, a empresa deve garantir o envolvimento direto das áreas GMDI com a área financeira/ contábil, onde ambos departamentos deverão empenhar-se em prol de um objetivo comum.

5.3. Exportação de Veículos

A exportação de veículos é uma atividade estratégica para uma montadora que deseja atrair a atenção do mercado externo. Diante da função de órgão governamental incentivador do aumento das exportações brasileiras, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007) destaca as principais vantagens de manter parte da produção de uma empresa no mercado externo:

- Geração do aumento de renda e trabalho;
- Aperfeiçoamento do processo produtivo;
- Facilidade de contato e acesso às empresas internacionais de primeiro escalão;
- Desenvolvimento do melhoramento de tecnologias nacionais;
- Redução da carga tributária;
- Promoção da entrada de divisas estrangeiras no Brasil;
- Redução da dependência de mercado interno.

Ao seguir a tendência da globalização, a Fiat Automóveis adquire naturalmente as vantagens proporcionadas pela exportação em relação a sua própria estrutura e ao país sede da fábrica. Neste sentido, diversas atividades são realizadas internamente para apropriar o produto, desde um levantamento das necessidades do consumidor através de pesquisas internacionais de mercado até a adaptação tecnológica, legal e estrutural do produto comercializado.

A área responsável pelo atendimento direto ao cliente externo denomina-se Vendas Mercado Externo (VME), a qual compete conhecer e prospectar novos clientes, negociar

comercialmente os pedidos, acompanhar a produção e atendimento dos pedidos efetuados, bem como garantir a entrega do produto no prazo previsto contratualmente. Tais atividades promovem esforços logísticos, administrativos, comerciais e aduaneiros, no que tange o cumprimento de todas as cláusulas previstas no contrato firmado entre as partes.

Para facilitar a gestão de todas essas atividades, a área de VME conta com um sistema de informação de gestão das exportações de veículos, que é integrado com os demais sistemas corporativos de produção, de faturamento, de estoques e de expedições.

Para manter a carteira e conquistar um número crescente de clientes externos, a empresa preocupa-se com a flexibilidade dos seus produtos para atender os mercados de destino e assim atender às expectativas dos mesmos, garantindo a qualidade da marca na mente dos consumidores. A empresa investe no desempenho da entrega do produto no prazo acordado, estruturando toda uma cadeia logística a fim de corresponder às datas previstas.

Ainda com objetivo de atender a necessidade dos consumidores estrangeiros, a empresa tenta compreender a necessidade destes e realiza frequentemente adaptações no produto final, oferecendo veículos com características distintas daqueles comercializados no Brasil. Tais características refletem obrigações de uma legislação específica, costumes e hábitos locais de compras ou utilização, condições das estradas e dos combustíveis ou ainda fatores ambientais e climáticos de uma região. Essa necessidade pode ser expressa, por exemplo, pela modificação proporcionada na comercialização de veículos movidos a motores a diesel ou benzina aplicada em veículos populares, de sistema de refrigeração e aquecimento mais potentes, de *air bags* duplos aplicados em série, de direção invertida do motorista, entre muitos outros.

5.4. Operador Logístico de Comércio Exterior

Diante de uma decisão estratégica, a Fiat Automóveis possui uma estrutura terceirizada de operações de comércio exterior em sua montadora no Brasil desde a década de 90. A empresa terceirizada em questão desenvolve todas as atividades de comércio exterior, referente às operações aduaneiras de importação e exportação de materiais e veículos, promovendo os registros necessários aos desembaraços aduaneiros e os demais documentos relativos a estas

operações. Todo o controle de regimes aduaneiros especiais – admissão temporária, exportação temporária, *drawback* – aplicados nas operações de comércio exterior da montadora são inclusive geridos por essa mesma empresa terceirizada.

Dentro da empresa terceirizada, existe uma área denominada Consultoria Aduaneira a qual é responsável pela aplicação e controle dos regimes especiais para seu cliente de acordo com a operação analisada. Qualquer alteração na legislação federal, estadual ou municipal vigente é comunicada ao cliente através deste departamento, que se mantém atualizado com as novidades de mercado e dos regulamentos aduaneiros.

Logo, nota-se uma estreita interface entre cliente e prestador de serviço, havendo grande necessidade de trocas constantes de informações no negócio, para manter um bom nível de serviço prestado e de controle dos processos entre ambas empresas.

5.5. Aplicação do Regime Aduaneiro *Drawback* na Fiat Automóveis

Na condição de empresa exportadora, a montadora estabelece estratégias diferenciadas para penetrar em mercados externos na tentativa de aproveitar os efeitos positivos do fenômeno da globalização. O volume anual de exportação de veículos proporciona a necessidade de uma análise mais abrangente e criteriosa de ferramentas que poderão criar valor à montadora no Brasil. Logo, o enorme volume de importação de materiais com destino à industrialização e aplicação no veículo de exportação favorece o resultado positivo da ferramenta do regime aduaneiro especial do comércio exterior brasileiro.

Diversas estratégias são utilizadas para prospectar novos mercados externos que são adotadas pela Fiat Automóveis, sendo que a empresa analisa criteriosamente as várias possibilidades de eficiência neste ambiente. A redução do custo total dos veículos destinados à exportação é um recurso eficiente para atender este tipo de objetivo e pode ser obtido através de vários aspectos inter-relacionados, seja através de otimizações em seu processo industrial de fabricação, seja pela sinergia de fornecimento na cadeia de abastecimento, seja através de estratégias de *global sourcing*, ou ainda pelo planejamento tributário dentro dos fluxos previstos, entre outras formas.

Dentre os vários aspectos que poderiam ser considerados no âmbito da prospecção de novos mercados para se exportar, será destacado aquele que dispõe a utilização do regime aduaneiro especial de *drawback*. Diante da possibilidade efetiva de redução de custos totais dos veículos e logo, do preço final de venda no mercado externo, a montadora espera agregar valor do seu produto na mente do consumidor, fomentando a competitividade da marca em novos mercados. Através desta ferramenta – incontestavelmente estratégica para a empresa – é possível competir no preço de exportação do veículo com concorrentes mais competitivos localizados em mercados externos. Outros fatores competitivos em outras áreas da empresa devem ser desenvolvidos paralelamente pela organização em adição à implantação do regime aduaneiro *drawback* nas operações de importação e exportação, pois a somatória de vários fatores aliados e correlacionados poderá finalmente, garantir um melhor posicionamento para a marca italiana.

Segundo a legislação específica, o conceito de *drawback* consiste na operação de ingresso de matéria-prima em território nacional com a possibilidade de suspensão de impostos, para ser reexportada após sofrer beneficiamento. A Lei nº. 9.069/95 estabelece que

"a concessão ou reconhecimento de qualquer incentivo ou benefício fiscal, relativos a tributos e contribuições administrados pela Secretaria da Receita Federal fica condicionada à comprovação pelo contribuinte, pessoa física ou jurídica, da quitação de tributos e contribuições federais".

No caso particular da Fiat Automóveis, há a previsão da suspensão do pagamento de tributos no fluxo de importação de matéria prima desde que as mesmas peças sejam industrializadas e aplicadas na composição do veículo comercial ou de passeio, destinado exclusivamente à exportação, conforme descrição esquemática da Figura 16.

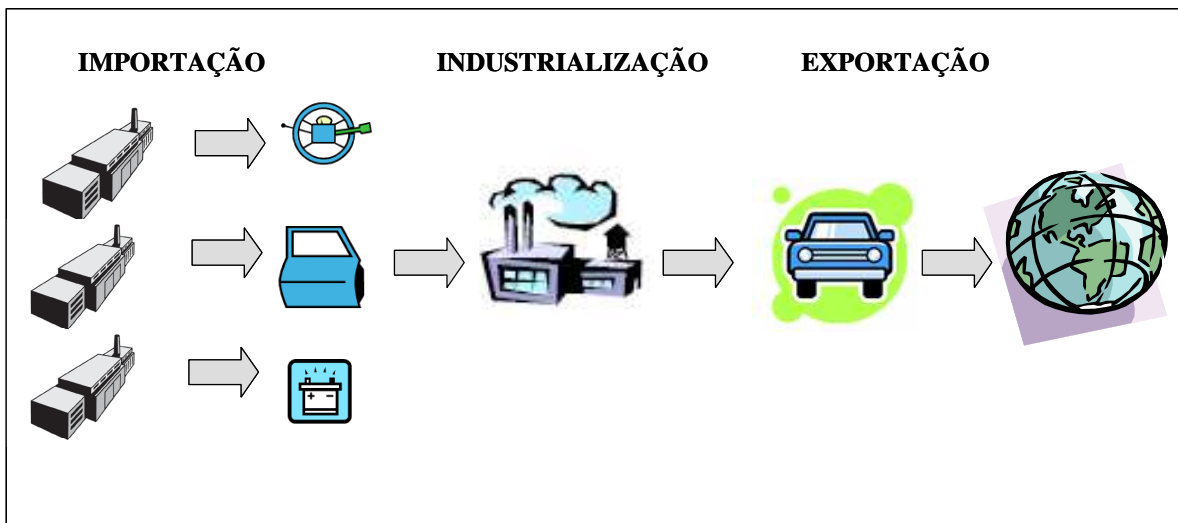


Figura 16: Fluxo de importação de peças para industrialização

O citado regime aduaneiro se enquadra como incentivo benéfico à nação brasileira devido ao superávit proporcionado pela entrada de divisas na exportação, superiores à saída das divisas na importação da matéria-prima, conforme regras estabelecidas pela legislação vigente.

5.5.1. Histórico

O regime aduaneiro de *drawback* é aplicado e utilizado pela montadora há mais de uma década, desde que os fluxos de importação de matéria-prima e exportação de produto acabado tornaram-se fortemente utilizados globalmente. Entretanto, apenas uma parte da totalidade do benefício que poderia ser proporcionado pelo regime era aplicado nestas operações, sendo usufruído nos processos de importação de materiais quando estas eram destinadas exclusivamente aos veículos de exportação. Entende-se dessa forma que, apenas uma parte do incentivo fiscal era utilizado pela montadora devido ao desenho sistemático de seu processo interno. Em outras palavras, havia uma grande parte do imposto de importação tributado de matérias-primas que não precisaria necessariamente ser realmente recolhido pelo Fisco, uma vez que o regime aduaneiro especial de *drawback* fosse implantado em todos os tipos de matéria-prima.

Como um exemplo prático do início do projeto na organização, todas as unidades do motor diesel importadas para aplicação no veículo de exportação seriam classificados no regime

drawback, uma vez que veículos com essas características não poderiam ser comercializados na frota nacional por uma questão de legislação. Em compensação, nenhuma unidade do kit do ar condicionado seria importada sob este regime uma vez que parte do volume das peças importadas seria aplicada em veículos destinados ao comércio local. Essa situação ocorria justamente pela ausência de um sistema de informação que controlasse eficientemente também o saldo de entrada e saída de materiais dentro do regime aduaneiro.

Quando não utilizado o benefício do regime aduaneiro, a empresa importava sua matéria-prima apenas com a aplicação fiscal do Regime Especial Automotivo, o qual reduz em 40% o valor do Imposto de Importação. Este benefício é concedido pelo Governo Federal a todas as montadoras instaladas no Brasil que importam peças para a fabricação do produto na suas instalações, desde que este esteja previsto na legislação própria. O regulamento sobre as aplicações do Regime Especial Automotivo, utilizado na redução do Imposto de Importação encontra-se na Lei Ordinária n°. 10.182, de 12/02/2001, como se segue:

Art. 5º Fica reduzido em quarenta por cento o imposto de importação incidente na importação de partes, peças, componentes, conjuntos e subconjuntos, acabados e semi-acabados, e pneumáticos.

§ 1º O disposto no caput aplica-se exclusivamente às importações destinadas aos processos produtivos das empresas montadoras e dos fabricantes de:
I - veículos leves: automóveis e comerciais leves; (...).

Desta forma conclui-se que, mesmo com um incentivo parcial do regime *drawback*, havia algum outro incentivo que “desinchava” a efeito da cascata tributária nos custos do produto.

Em um projeto interdepartamental, estudou-se a viabilidade de aplicação do regime aduaneiro em todas as peças que poderiam gozar do benefício tributário, com o intuito de reduzir do custo total do produto importado, diante do aumento do volume de veículos exportados. Dessa forma, o fluxo logístico de importação de materiais seria proporcionado pela redução tributária, viabilizando a aquisição de peças em outros países estrangeiros, não apenas pelo II (Imposto de Importação), mas pelos demais tributos federais relacionados no item 2.5., denominado Gerenciamento de Custos. O *global sourcing* da empresa italiana seria mais estimulado a partir da adoção desta nova estratégia.

A viabilidade de implantação do *drawback* na Fiat Automóveis foi finalmente comprovada a partir da comparação da situação inicial (benefício parcial do regime) com a situação proposta (aproveitamento total do regime), incluindo-se todas as despesas de desenvolvimento de um sistema de informação, os gastos com os controles administrativos mensais do regime, seja dentro da organização ou na empresa terceirizada. A partir desta comprovação de viabilidade financeira e logística, iniciou-s um projeto que desenvolveu e implantou o regime nas operações de comércio exterior da organização, de acordo com os moldes atualmente reconhecidos.

A comparação da viabilidade de importação de peças através do Regime Especial Automotivo ou do Regime Aduaneiro *Drawback* será realizada nos próximos itens, a fim de relacionar as diferenças proporcionadas pelo segundo deles.

5.5.2. Operacionalização

Para solicitar o início de uma nova operacionalização do regime aduaneiro, foi elaborado um laudo técnico contendo informações sobre a organização e seu ciclo produtivo, contendo prazos e tipos de veículos produzidos, sendo necessária a distinção de uma previsão de quantidade, valor, qualidade das mercadorias a serem importadas. Foi aplicado na montadora o módulo do *drawback* genérico suspensão, de acordo com as principais características deste segmento industrial, o qual confere grande diversidade de insumos em grandes volumes semanais, e à grande variação destes insumos em um curto espaço de tempo. Na sub-modalidade do *drawback* genérico suspensão, existe uma aprovação prévia do SECEX de forma genérica das mercadorias a serem importadas e o valor total das mesmas durante o período de vigência do regime. Neste caso, a comprovação do regime é tida pela análise global do compromisso, desde que comprovada a importação dos insumos na aplicação do produto final exportado. O sistema de informação controlaria o saldo de entradas e saídas de peças, mantendo um equilíbrio entre todas as peças que foram adquiridas e as que já teriam sido aplicadas no veículo final para a exportação. O saldo financeiro do regime também faria parte do escopo de atuação do sistema.

Eletronicamente, o sistema corporativo especializado vincula os documentos de importação dos insumos importados ao compromisso futuro de exportação, mantendo todos os documentos bem alinhados e liquidando o saldo de importação a cada nova exportação.

A forma que ocorre essa operação torna possível a visualização completa do saldo da operação ao importador, que recebe seus dados com maior precisão e transparência. Qualquer problema de comprovação de exportação deverá ser remetida à regularização da situação fiscal, contemplando dessa forma, o recolhimento dos tributos suspensos na importação bem como de multas proporcionais a demorar do prazo do recolhimento.

Por outro lado, todo o controle do governo para com o regime aduaneiro *drawback* suspensão ocorre dentro do automatismo de módulo específico integrado ao sistema da Receita Federal, o Siscomex. A simplificação da operação ocorreu mediante a Portaria do Secex nº. 14, de 17/10/2001, instituindo a operacionalização eletrônica dentro do sistema integrado, de forma que proporciona – desde então – maior facilidade de acesso aos operadores de comércio exterior, bem como, garantindo maior segurança nas informações de importação e exportação inseridas, conforme conferem Araujo e Sartori (2004).

5.5.3. Lógica do Sistema

Para efeito de controle adequado de entradas e saídas de peças e veículos da montadora de acordo com os critérios determinados pelos regulamentos próprios de comércio exterior brasileiro, existe um sistema de informação de propriedade do prestador de serviços que gere todo o fluxo desta conta corrente.

Atualmente, todos os materiais importados pela montadora devem ser vinculados ao *drawback* para efeito de carregamento do estoque virtual deste benefício no sistema de controle. O vínculo desta operação é dado pelo registro da Declaração de Importação no sistema Siscomex, sendo destacadas daquele processo, apenas as peças vinculadas ao regime aduaneiro. As demais peças do mesmo processo não caracterizadas no regime terão seus impostos calculados normalmente, pelo Regime Especial Automotivo. Carregado o estoque virtual de peças importadas, o sistema controla o prazo em que estas peças são armazenadas

contabilmente pela montadora, aguardando a comprovação da exportação das mesmas através dos produtos acabados.

Teoricamente, as peças importadas poderão permanecer por período de um ano (prorrogável por outro período igual) até que seja comprovada a sua exportação através do produto final. Contudo, o prazo de permanência destas em estoque deve ser controlado de acordo com o ciclo produtivo da montadora, ou seja, o prazo que as peças importadas permanecem normalmente em estoque nos almoxarifados internos até que sejam industrializadas e assim transformadas em produto final, com grande valor agregado. Logo, este tipo de controle é extremamente importante para a empresa manter a coerência da aplicação de seu regime.

Mudanças quaisquer no *mix* de produção de veículos destinados à exportação devem ser cuidadosamente coordenadas pelos gestores do regime aduaneiro, uma vez que as peças importadas não mais necessárias ao atendimento da produção, por tempo determinado ou não, devem ser avaliadas constantemente. A decisão corporativa por estas peças poderá ser pela nacionalização das mesmas – entenda-se o recolhimento integral de tributos acrescido de multa pelo prazo em estoque – ou pelo planejamento da aplicação imediata destas no processo produtivo de veículos destinados à exportação, conforme resolução do módulo suspensão.

Este último tema é bastante polêmico aos importadores/ exportadores adotantes do regime aduaneiro de *drawback*, pois, apesar do módulo selecionado ser o *drawback* genérico, os órgãos competentes exigem uma vinculação física das peças importadas com aquelas que realmente serão exportadas. Entende-se dessa forma, segundo Francavilla (2007), que apesar da submodalidade genérica, a organização não poderá – diante de uma alteração da sua programação da produção - usufruir as peças em estoque provenientes do regime, reduzindo seus custos de manutenção de estoque. Isso ocorre porque o controle da vinculação física é impostamente exigido pela SRF mesmo que sem “plausibilidade econômica” e determina o controle FIFO dos estoques. Este procedimento transparece um equívoco do órgão anuente, o qual impõe um controle desnecessário e oneroso aos contratantes do regime, traçando um objetivo contrário ao proposto pelo regime.

Neste sentido, conclui-se que o regime deveria ser controlado pela comprovação física e financeira entre as operações de importação e exportação de mercadorias, mantendo assim, o

objetivo real do *drawback*, sustentado pelo incentivo fiscal às exportações brasileiras. Caso o posicionamento da SRF fosse revisto, seria promovido ainda uma maior estímulo às organizações para adotar e aplicar integralmente a ferramenta nas operações de exportação, com menos riscos operacionais e legais.

Após o término da produção dos veículos, parte destes será destinada à exportação, de acordo com o plano de vendas adotado pelo departamento VME, baseado exclusivamente na demanda recebida. A baixa do saldo de peças importadas pendentes será efetivada apenas após confronto com a totalidade de veículos realmente desembaraçados e embarcados com destino ao mercado externo, de forma que estes serão “explodidos” em uma lista de peças aplicadas na sua produção. Mais uma vez, o sistema de informação é extremamente útil para detalhar todas as peças estruturadas na sua Lista de Materiais.

Para vincular os veículos exportados ao regime, a referência do Ato Concessório deverá ser registrada na Nota Fiscal de Exportação bem como no Registro de Exportação lançado no Siscomex. Este vínculo é extremamente importante ao sistema da Receita Federal para baixar, eletronicamente, o saldo de peças importadas a serem comprovadas. Desta forma, todo o ciclo do regime se dá por completo, como se pode observar através do fluxograma ilustrado na Figura 17 abaixo.

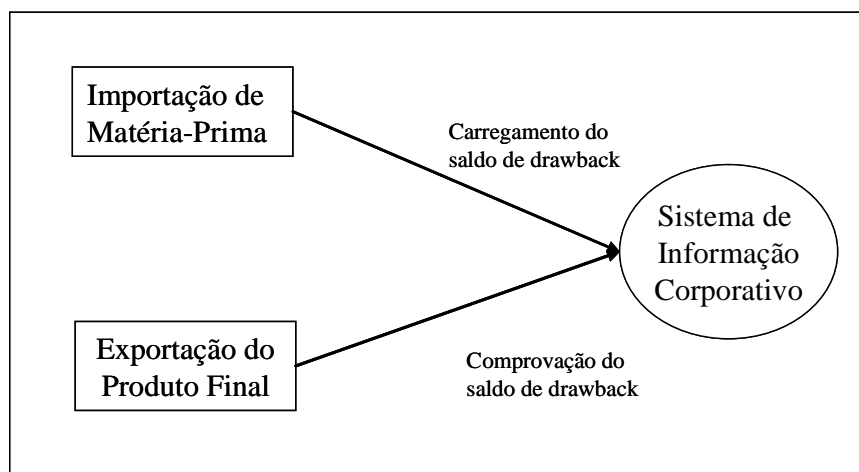


Figura 17: Fluxo de informações no sistema de controle de *drawback*

5.6. Evolução do Regime

O mercado global impõe na atualidade diversas exigências às organizações, estejam essas atuando em qualquer setor da economia: seja no setor agropecuário, no segmento industrial ou ainda no de serviços. Neste sentido, as empresas são forçadas a executar melhor planejamento de suas atividades e de seus próximos passos para competir em tal acirrado cenário.

Estratégias de engenharia e produção são somadas às estratégias de informatização, às de comércio exterior, logística e de marketing internacional para enfrentar a concorrência e disputar os mercados com maiores argumentos e perspectivas.

Em comparação com o restante do mundo desenvolvido, o Brasil está caminhando em direção a uma melhor competitividade e imagem no cenário externo. Enquanto demais nações encontram-se em patamar bastante privilegiado em relação a uma mistura das estratégias supra-citadas, a maioria das empresas brasileiras não despertou para tamanha necessidade. Neste contexto, o governo lança mão de incentivos fiscais para beneficiar empresas brasileiras a disputar outros mercados e o *drawback* é um dos regimes aduaneiros especiais para ilustrar essa ação. Apesar de todos os benefícios fiscais proporcionados pelo regime aduaneiro que foram analisados ao longo da pesquisa para obtenção do preço final mais enxuto do veículo de exportação, observa-se que o *drawback* não é vastamente aplicado nas empresas brasileiras devido à burocracia de sua implantação e controle de sua operacionalização. A desburocratização do regime, principalmente no que se refere o controle sistêmico e da contabilidade física dos estoques dentro das empresas, deveria ser o grande alvo de estudos e revisões proporcionando melhorias do mesmo perante os regimes aduaneiros regulamentados pelo Governo Federal.

Em contrapartida, indústrias automobilísticas, que naturalmente possuem um complexo *Supply Chain Management*, necessitam de um grande volume de matérias-primas importadas e nacionais com objetivo de industrializar estes insumos, transformando-os em veículos de consumo, para o mercado nacional e internacional. Neste cenário, o *drawback* viabiliza todo este fluxo logístico operacional em uma ferramenta, fundamentando a exportação destes veículos a partir da redução dos tributos de insumos importados, contudo, não incentiva

paralelamente a destinação dessa produção com destino ao mercado doméstico, deixando de fomentar progressivamente a geração de empregos e de proporcionar produtos mais competitivos em relação aos estrangeiros que ingressam no país.

Existe um regime aduaneiro denominado Recof, o qual é capaz de cumprir com todas as atribuições do *drawback*, expandindo positivamente os benefícios deste. O Recof foi regulamentado pelo Governo Federal através da Instrução Normativa SRF nº 417 de 20 de abril de 2004, o qual sintetiza o Regime Aduaneiro Especial de Entrepósito Industrial sob Controle Informatizado. Este regime especial atua com uma evolução dos regimes *drawback* e da Linha Azul (favorecimento logístico no ato do desembaraço aduaneiro de importação e/ ou exportação de mercadorias de uma empresa a partir da liberação de consultas aos sistemas de informação contábeis da mesma), sintetizando as principais e benéficas características de ambos em uma única ferramenta do comércio exterior brasileiro.

Apesar do regime aduaneiro Recof restringir sua implementação neste primeiro momento a segmentos específicos da economia – montadoras de automóveis, indústria aeronáutica, componentes e produtos de informática e de telecomunicações – ele poderá proporcionar grande vantagem competitiva ao país, pelos mesmos segmentos representarem relativamente a maior parte do volume e valor negociados com o comércio externo, como no princípio de Pareto. As principais características deste regime aduaneiro estão relacionadas à isenção de tributos como II, IPI e PIS/ COFINS aos insumos importados nos casos que o produto final seja destinado à exportação. Além deste incentivo fiscal à exportação, o regime pode ainda ser aplicado na aquisição de insumos no mercado interno com o retardamento do pagamento dos tributos devidos e a suspensão do IPI, conforme previsto em alguns casos.

Outra grande vantagem do regime é a possibilidade de inclusão dos fornecedores de insumos no regime, ou seja, os mesmos tornam-se co-habilitados a se beneficiar da ferramenta competitiva. Além de outros benefícios, os desembaraços aduaneiros na importação e na exportação são extremamente agilizados pela redução significativa da burocracia da parametrização e conferência física da carga nos processos de importação.

6. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão analisados os dados obtidos no Estudo de Caso apresentado no capítulo 5, sobre o modelo do regime aduaneiro *drawback* suspensão genérico implementado e amplamente utilizado na Fiat Automóveis, nas operações de importação de matéria-prima, na industrialização do veículo em sua instalação e finalmente, o fechamento do ciclo do regime, concluído pela exportação do produto final.

Serão confrontados os incentivos industriais obtidos pelo Regime Automotivo com o Regime Aduaneiro *drawback* em relação à carga tributária incidente na importação, bem como os efeitos de cada um sobre o preço final de exportação dos veículos.

6.1. Confronto Regime Aduaneiro *Drawback* com o Regime Especial Automotivo

De acordo com a regulamentação brasileira promulgada pela Lei nº 10182/ 2001, existe um incentivo específico ao setor automotivo aplicado na fabricação de veículos no território nacional, denominado Regime Especial Automotivo. Sob o regulamento e atuação deste benefício fiscal que interessa ao escopo da presente pesquisa. O principal objetivo deste incentivo para os fabricantes de automóveis seria fabricar veículos automotivos que não ultrapassem 127hp com grande valor agregado, mais competitivos dentro do mercado interno, e conseqüentemente, fomentar o emprego e a economia. Além disso, o IPI terá alíquota 0% para essas mesmas peças provenientes da importação. Nos últimos anos, este regime comprovou ser um recurso encontrado pelo Governo de aquecer a indústria automobilística local especificamente e possibilitar a aquisição deste produto final por milhares de brasileiros a preços competitivos.

De acordo com a estratégia de *global sourcing*, é possível encontrar produtos com preços mais acessíveis em outras localidades do mapa desde que realizado um trabalho de seleção e desenvolvimento de fornecedores. Por este motivo, e pelas vantagens competitivas de cada região, o incentivo é concedido à importação de insumos, uma vez que nem todos os componentes de um automóvel poderiam ser adquiridos dentro do território brasileiro, seja por volume de produção, por qualidade ou por preço. Este é um exercício de *trade off* que as montadoras sempre têm que realizar antes de assinar seus contratos de fornecimento. De certa

forma, uma produção em massa dentro do território brasileiro também gera riquezas e empregos para o Brasil – e o Governo está sempre muito atento ao equilíbrio entre estas tendências, balanceando sempre o saldo positivo das operações, ou seja, as vantagens sócio-econômicas promovidas à nação.

Segundo a legislação, a aplicação do Regime Especial Automotivo poderá ser observada no resultado final do custo total dos veículos produzidos com destino à frota nacional ou ainda, àqueles com destino à exportação, dentro da produção do setor automotivo, desde que haja a importação de insumos para a fabricação dos mesmos.

O benefício fiscal proporcionado por este regime especial ao segmento automotivo é notável como um todo levando-se em consideração a alta carga tributária aplicada nos produtos brasileiros, desde a aquisição da matéria-prima até a conclusão da fabricação do produto final. Pontualmente, este benefício foi concedido a todo o setor automotivo (incluindo-se a fabricação de ônibus, caminhões, tratores rodoviários e agrícolas, máquinas agrícolas, reboques), pela crença do Governo Brasileiro que este setor é um termômetro no mercado e que o mesmo alavanca o crescimento sustentável da economia brasileira.

Para a comprovação dos efeitos do regime automotivo sobre o valor final do custo da importação de peças em relação ao mesmo cálculo realizado sob o regime aduaneiro *drawback*, serão demonstrados os cálculos nas duas condições separadamente.

Para a finalidade acadêmica, assumiu-se a premissa de que toda a análise será realizada na comparação entre os dois Regimes Especiais com o foco no II, ou seja, no Imposto de Importação. A justificativa dessa ação concentra-se no fato que os tributos indiretos IPI, ICMS e PIS/ COFINS, segundo legislação específica, podem ser creditados ou debitados em um montante específico acumulado ou devido pela organização, resultado do superávit ou déficit de tributos federais ou estaduais, oriundos de demais operações em períodos passados. Ou seja, eles não representam um custo real ao produto produzido, mas apenas um custo financeiro ao negócio sobre um possível desembolso proveniente do pagamento dos mesmos, ou ainda, o custo de oportunidade. Entretanto, como o II não apresenta essa especificidade, tornando-se necessariamente, parte do custo de fabricação dos veículos automotivos, como no caso estudado, este será o escopo das análises aplicadas. Dessa forma, centraliza-se sob a ótica

do regime aduaneiro *drawback* as variações no custo final do produto em relação à aplicação das alíquotas do II, dado que o mesmo não pode ser debitado ou creditado em relação a outro tributo devido ou creditado.

Foram selecionadas duas peças, X e Y, que possuem uma quantidade considerável de volume de importação dado o volume final de exportação do veículo final de exportação. Ambas as peças fazem parte da estrutura de materiais do Veículo A e B, para facilitar o confronto de dados numa próxima etapa. Na tabela 02 abaixo, cita-se um exemplo aplicado do resultado proporcionado por este benefício em relação ao NCM classificado, utilizando-se uma classificação fiscal condizente com a realidade com a alíquota do II devidamente já reduzida - de dois componentes específicos. Lembra-se que os valores absolutos apresentados foram manipulados visando o caráter de confidencialidade dos dados da empresa.

Tabela 02: Cálculo de importação através do Regime Especial Automotivo

Fonte: Adaptado da Fiat Automóveis

Regime Especial Automotivo			
Peça X (8408.20.10)	Valores em Reais	Peça Y (8708.91.00)	Valores em Reais
Subtotal CIF	R\$ 8.273,00	Subtotal CIF	R\$ 687,00
II (10,8%)	R\$ 893,48	II (10,8%)	R\$ 74,20
Total Importação	R\$ 9.166,48	Total Importação	R\$ 761,20

Em seguida, na Tabela 03, são apresentados os benefícios proporcionados pelo Regime Aduaneiro Especial *Drawback*, utilizando-se o mesmo parâmetro citado anteriormente com o objetivo de facilitar da visualização dos resultados.

Tabela 03: Cálculo de importação através do Regime Aduaneiro *Drawback*

Fonte: Adaptado da Fiat Automóveis

Regime Especial Aduaneiro <i>Drawback</i>			
Peça X (8408.20.10)	Valores em Reais	Peça Y (8708.91.00)	Valores em Reais
Subtotal CIF	R\$ 8.273,00	Subtotal CIF	R\$ 687,00
II (0%)	R\$ 0,0	II (0%)	R\$ 0,0
Total Importação	R\$ 8.273,00	Total Importação	R\$ 687,00

Para efeito de comparação nos processos de importação de duas peças isoladamente, visando inclusive o cumprimento dos objetivos específicos desta pesquisa, o resultado do confronto foi notoriamente positivo ao *drawback*. Se a comparação fosse realizada em uma situação onde não houvesse a aplicação do regime automotivo, o resultado seria ainda mais positivo ao *drawback*.

Confrontando-se relativamente o resultado dessa experiência entre os dois regimes, encontra-se a diferença de 10% de benefício proporcionado pela ferramenta *drawback*, obtidos através da razão entre o custo unitário final de importação pelo Regime Especial Automotivo pela mesma base do custo de importação obtida através do Regime Aduaneiro Especial *Drawback* para a Peça X e Y. Este resultado positivo em relação ao *drawback* é extensivo a todas as peças importadas para a fabricação do veículo, desde que mantido o limite de importação, fixado em 40%.

O Regime Aduaneiro Especial *Drawback* possui amplos benefícios em relação à aplicação do Regime Automotivo por si só ou ainda à comparação da importação espontânea de insumos sem o enquadramento de nenhum regime especial do Governo. O *drawback* é um regime democrático, pois não está não direcionado exclusivamente a um setor da economia, mas pode ser aplicado a qualquer um que possua fluxos ativos de importação e exportação, nos moldes já estabelecidos anteriormente. Ele fomenta as exportações brasileiras, somando recursos

estrangeiros às reservas do país. Além disso, experimentalmente, o regime *drawback* é amplamente utilizado em diversos países como ferramenta competitiva às indústrias domésticas, através de diretrizes e pilares similares ao aplicados no Brasil. Localmente, ele proporciona a isenção dos tributos federais gerados no processo de importação, não se limitando a um tributo exclusivo, mas reduzindo parte ou integralmente tributos, tais como: II, IPI, ICMS, PIS/COFINS, AFRMM, que serão alvo direto do benefício fiscal.

Para efeito de comparação acadêmica, não foram considerados quaisquer outros regimes especiais estaduais em paralelo à aplicação do Regime Aduaneiro *drawback* ou do Regime Automotivo,

Neste sentido, nota-se como a aplicação do benefício fiscal do Regime Aduaneiro *Drawback* proporciona maior retorno financeiro à indústria automobilística em comparação com o Regime Especial Automotivo. Sendo assim, cumpre-se a comprovação da eficiência deste em relação ao outro analisado.

6.1.1. Impactos da Utilização do *Drawback* sobre o Custo Total do Produto

A fim de continuar a comprovação quantitativa dos benefícios fiscais do regime aduaneiro *drawback* e seus impactos sobre o custo final do produto de exportação, ao aumento da competitividade da Fiat Automóveis ao aplicar tal regime em suas operações, dever-se-á presumir os seguintes pontos:

- Os valores mencionados nas próximas tabelas referentes aos valores de importação de uma peça e percentual de nacionalização por produto, além dos custos e preços de exportação do veículo estarão modificados com objetivo de manter o caráter de confidencialidade e integridade dos dados da organização analisada.
- Os dados relativos à classificação do NCM são condizentes com a realidade de acordo com a classificação fiscal de cada produto.

Visando a facilitação de exposição dos dados, a manutenção dos pontos acima destacados e a ilustração aproximada da realidade da organização em relação aos seus dados quantitativos e qualitativos, foram destacados dois produtos destinados ao mercado externo, que serão

denominados Veículo A e Veículo B. Logo, ambos os produtos encontram-se atualmente na pauta de exportação da empresa entre os veículos mais produzidos e comercializados ao mercado externo, segundo dados de 2007, dentre os melhores mercados de atuação da organização. O motivo de selecionar dois produtos distintos da pauta de exportação da Fiat Automóveis deve-se pelo fato que cada qual possui índices de nacionalização distintos, provocados originalmente por motivos estratégicos, técnicos, financeiros e ainda comerciais.

Cada qual destes veículos possui um percentual de peças importadas em sua composição estrutural diferente do outro, de acordo com o nível de nacionalização dos mesmos em relação ao seu custo de produção. Neste sentido, serão considerados nos percentuais de importação de cada produto, apenas os itens importados diretamente dos produtores estrangeiros. Ou seja, as peças adquiridas no mercado interno, mas que possuem componentes importados pelo fornecedor nacional não serão objeto de estudo na composição analisada. Para fins de comparação, apresenta-se na tabela 04 abaixo o respectivo percentual de importação por produto analisado em relação aos custos totais de produção de peças do veículo, estimados conforme dados de dezembro/2007:

Tabela 04: Percentual de Nacionalização dos Veículos

Fonte: Adaptação de dados da Fiat Automóveis

Tipo de Veículo	Índice de Nacionalização
Veículo A	62%
Veículo B	89%

Logo, a partir da demonstração dos percentuais de nacionalização para o Veículo A e Veículo B em relação aos respectivos custos totais de produção, apresenta-se a aplicação do benefício fiscal proporcionado pelo regime aduaneiro *drawback*. Simplesmente pelo fato do percentual de nacionalização do Veículo A ser inferior ao do Veículo B, espera-se concluir numericamente que o retorno relativo do benefício será superior para o mesmo. Sendo assim, obtém-se para o Veículo A, uma redução mais significativa de seu custo total em relação ao

Veículo B devido ao fato que existe maior volume de peças importadas na composição de sua estrutura para se aplicar o benefício do regime aduaneiro.

Para facilitar o detalhamento e exposição dos cálculos a serem realizados, utilizar-se-á uma premissa de que a alíquota média do Imposto Importação incidente sobre as peças importadas dos veículos automotivos é de 14%, a qual sofre variações em condições normais entre 10 e 18% para partes e peças de automóveis, segundo análise da Consultoria Aduaneira da Fiat Automóveis. Considerando-se esta alíquota média do II fixa em 14%, para fins acadêmicos, o impacto final direto sobre a totalidade das peças importadas de um veículo seria refletivo de acordo em aproximadamente 10% de redução, com base nos cálculos já apresentados nas Tabelas 2 e 3 classificadas sob o regime automotivo e *drawback*. Este resultado pode ser mais bem visualizado nas simulações das Tabela 5 e 6, onde o custo de exportação dos Veículos A e B foram estimados para possibilitar os cálculos necessários.

Tabela 05: Impacto Numérico no Veículo A sob Aplicação do Regime Drawback

Fonte: Adaptação de dados da Fiat Automóveis

Veículo A	Importação sob Regime Automotivo	Importação sob Regime Drawback
Custo Total de Produção (Parcela Nacional)	R\$ 18.600,00	R\$ 18.600,00
Custo Total de Aquisição de Peças Importadas	R\$ 11.400,00	R\$ 10.260,00
Custo Total de Produção	R\$ 30.000,00	R\$ 28.860,00
Impacto Final	-	(R\$ 1.140,00) (3,8%)

Pode-se notar que para o Veículo A, que possui o índice de nacionalização de 62%, o impacto percentual sobre o custo total de produção do veículo foi de 4%, proporcionado pela redução

do custo de aquisição de peças importadas, viabilizada pela aplicação do regime *drawback* em comparação com o regime automotivo.

De acordo com os custos totais de produção do Veículo B destinado à exportação, detentor de apenas 11% de peças importadas em sua estrutura de custos, pode-se demonstrar o seguinte resultado, conforme exposto na Tabela 06:

Tabela 06: Impacto Numérico no Veículo B sob Aplicação do Regime *Drawback*

Fonte: Adaptado da Fiat Automóveis

Veículo A	Importação sob Regime Automotivo	Importação sob Regime Drawback
Custo Total de Produção (Parcela Nacional)	R\$ 19.580,00	R\$ 19.580,00
Custo Total de Aquisição de Peças Importadas	R\$ 2.420,00	R\$ 2.178,00
Custo Total de Produção	R\$ 22.000,00	R\$ 21.758,00
Impacto Final	-	(R\$ 242,00) (0,989%)

Da mesma forma que comparado na Tabela 05, a redução relativa no custo total do Veículo B foi de cerca de 1%, levando-se em consideração a aplicação do regime aduaneiro *drawback* sobre as operações de importação de insumos à produção do produto de exportação.

Em uma comparação entre os resultados obtidos para o Veículo A e B, nota-se que aquele produto que obtém menor índice de nacionalização possui a maior base para aplicação do benefício fiscal *drawback*, podendo proporcionar maior redução no custo total de produção do veículo automotivo de exportação, comprovando o aumento da competitividade para este produto.

6.1.2. Impactos da Utilização

A partir de uma análise mais criteriosa dos resultados obtidos, onde redução dos custos totais de produção do veículo na montadora sediada em Minas Gerais é justamente obtida pela aplicação da ferramenta competitiva *drawback*, a mínima redução proporcionada pela aplicação do regime é extremamente importante para estimular e viabilizar a redução destes custos. Apesar de ser pequena a redução de custos relativa em cada veículo automotivo de exportação, conclui-se que a ferramenta é capaz de cumprir com a tendência mundial de busca pela competitividade.

Isoladamente, a redução relativa proporcionada pelo incentivo fiscal do *drawback* aplicado nas operações de importação de matéria-prima e exportação de veículos obtida unitariamente não representa grande economia no caixa da empresa e não é suficiente para manter a montadora em um patamar confortável perante seus concorrentes no mercado mundial globalizado. Entretanto, o valor absoluto promovido pela multiplicação do volume anual de vendas de veículos automotivos ao mercado externo da Fiat Automóveis, tais como apresentados no capítulo 5, com cerca de 100.000 unidades, impacta diretamente na forma positiva no fechamento da rentabilidade do negócio apresentado e consolida um resultado bastante atrativo aos Gestores das empresas. É neste sentido que o regime aduaneiro é mais uma ferramenta a favor da competitividade da organização italiana.

O equilíbrio entre outras estratégias mercadológicas paralelas à aplicação deste regime aduaneiro torna-se fundamental para uma busca constante pela competitividade da indústria automobilística. Logo, a aplicação de demais ferramentas adicionadas e incrementadas a essa estratégia torna-se cada vez mais imprescindível para alavancar o crescimento do *market share* de uma organização no exterior e consolidar o seu nome entre um público-alvo cada vez maior de admiradores pelo automóvel Fiat. Consumidores e admiradores estes que escolhem pela marca pela percepção de que o produto é vantajoso uma vez que o proporciona mais qualidade e recursos por um preço final razoável, e melhor que o da concorrência.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. Conclusões

O *drawback* é um regime aduaneiro especial controlado pela SRF com objetivo de incentivar as exportações, possibilitando a isenção de tributos de parte das peças importadas deste produto final. Dessa forma, o exportador consegue importar parte de seus insumos com uma carga inferior de tributos, possibilitando maior competitividade ao seu produto no exterior, sendo uma importante ferramenta para criação de vantagem competitiva às empresas brasileiras. O *drawback* é o principal regime aduaneiro aplicado nas empresas brasileiras, e entre os principais segmentos que os utiliza encontram-se aqueles mais dinâmicos da economia brasileira, sendo eles os setores: automotivo, montagem e fabricação de veículos de transporte (aeronáutico e naval) e metalúrgico básico segundo dados da SRF, de 2001. A grande motivação que insere estes três setores entre os que mais utilizam este incentivo fiscal são explicados pelos próprios segmentos de mercado, pela estratégia de *global sourcing* dos grupos industriais de comando e ainda, o investimento direto estrangeiro.

Em relação ao objetivo geral desta pesquisa, o *drawback* comprovou que as organizações que o aplicarem em operações de importação e exportação, especialmente no segmento automobilístico analisado, serão mais estimulados a enfrentar o cenário internacional. Este fato se concretiza pela representação de uma importante ferramenta competitiva, que pode ser implantada em paralelo a outras ferramentas mercadológicas, sejam estas no aspecto da qualidade do produto, da divulgação ou da distribuição deste. A somatória de diversas estratégias bem aplicadas aliadas ao negócio - entre uma delas a utilização do incentivo de exportação - facilita a penetração da empresa no mercado internacional.

Diante dos objetivos específicos, conclui-se que a bibliografia relacionada ao *drawback* nos campos da logística e do *marketing* internacional serviram como fundamentação do desenvolvimento do contexto aplicado. Ou seja, foi promovida toda a sustentação da base do cenário analisado através da bibliografia sugerida para se justificar e desenvolver o regime aduaneiro *drawback* neste meio. Esta sustentação é bastante válida quando pretende-se criar uma consistente base de dados para permitir a visualização realística dos fatos. Entretanto,

nota-se uma certa ausência de maior profundidade de bibliografia especializada na relação prática e legal entre o regime aduaneiro especial e os fundamentos de logística e *marketing* internacional.

O estudo de caso realizado na Fiat Automóveis demonstrou a importância da operacionalização do regime *drawback* e nos resultados alcançados por esta classificação, comprovando mais um dos objetivos desta pesquisa. A visualização de exemplo prático facilita a demonstração e o entendimento de uma caso de sucesso na aplicação da ferramenta, comprovando os benefícios quantitativos e qualitativos do regime na indústria automobilística. Comprovou a importância do regime como incentivo governamental para as montadoras enfrentarem a acirrada competição internacional. Este segmento de mercado favorece a aplicação do regime por possuir fluxos contínuos e volumosos de importação e exportação de mercadorias, exatamente no formato necessário à operacionalização do mesmo, de acordo com a legislação vigente.

Ainda de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, o regime aduaneiro comprovou sua eficiência como uma ferramenta capaz de reduzir o custo total de produção do veículo. Este fato foi numericamente comprovado a partir da análise de dados que demonstraram cerca de 4% de diferença positiva ao benefício, dependendo do nível de nacionalização do produto analisado. Diante de tal redução, o exportador tem em mãos a possibilidade de reduzir o preço de exportação do veículo ampliando sua competitividade no cenário internacional, equalizando muitas vezes as mesmas condições oferecidas pelos demais concorrentes.

Apesar do resultado positivo proporcionado por esta análise e de todos os incentivos financeiros e fiscais concedidos pelo governo brasileiro, ainda há a carência de maior planejamento e estrutura interna para consolidar as políticas de comércio exterior no Brasil. O sistema tributário brasileiro é ainda um entrave às exportações do Brasil, pois se baseia nos tributos cumulativos ao longo da cadeia produtiva, e ao que tudo indica, perda de competitividade. Os resultados para a Balança Comercial Brasileira poderiam ser ainda mais positivos se um volume maior de investimentos fosse concretizado.

Muitas empresas brasileiras de micro ou pequeno porte poderiam legalmente se enquadrar no regime aduaneiro especial *drawback* segundo a Confederação Nacional da Indústria, porém, muitas empresas se restringem, devido a diversos fatores, tais como:

- Complexidade do processo e da necessidade de conhecimento técnico muito especializado,
- Altos custos administrativos e operacionais,
- Mudanças constantes das regras de operacionalização, da documentação exigida e dos controles para gestão dos estoques e comprovação das exportações.

Tais obstáculos técnicos e metodológicos, por fim, acabam por direcionar de certa forma os incentivos fiscais do regime apenas às empresas de médio ou grande porte, com maior estrutura de recursos humanos e ferramentas tecnológicas, justamente pela burocratização implícita ao regime. A limitação deste regime, apesar de inexistir legalmente, constitui-se em uma realidade comprovada pelos departamentos responsáveis, como comprovado pela Confederação.

7.2. Recomendações

O presente estudo focalizou a relação do regime aduaneiro especial *drawback* dentro das operações de importação e exportação da indústria automobilística, limitando-se ao contexto deste segmento de mercado e das matérias-primas, componentes e produtos derivados destas atividades. Não foram abordadas as relações entre o regime e demais setores da economia, sequer os aspectos econômico-financeiros das pequenas e médias empresas, tão dependentes deste regime para sustentar seu crescimento. Essa pesquisa poderia ser continuada no sentido de completar a avaliação do regime sobre os pontos citados, com o objetivo de completar a aplicabilidade e funcionalidade do regime.

Entende-se que se aplicado em outras organizações produtoras de bens de consumo, os resultados dessa análise também serão positivos e justificarão a aplicação do regime aduaneiro. Não obstante, o *drawback* ainda é pouco explorado na bibliografia atual e pode ser alvo de estudos de caso de sucesso em uma diversidade de organizações brasileiras, produzindo um rico acervo técnico.

Além disso, o *drawback*, como foco do trabalho, foi o único regime aduaneiro analisado na ótica do Comércio Exterior Brasileiro como recurso promotor da competitividade da empresa exportadora, podendo essa análise estender-se a outros regimes aduaneiros homologados pela Secretaria da Receita Federal. Ainda que limitado a poucos setores da economia, o RECOF é uma sugestão de continuidade de pesquisa na evolução de estratégias mais profundas de ferramentas competitivas.

O RECOF ainda não foi implementado nas grandes indústrias do país apesar de ser constantemente analisado pelos segmentos descritos, para cada grande e estruturada organização. Há um volume muito restrito de bibliografia especializada no Brasil sobre este assunto para consulta de pesquisadores ou de organizações, seja sob o foco Legal ou mesmo Logístico. A pesquisa sobre esta ferramenta torna-se ainda mais justificável quando são defrontados alguns de seus principais aspectos, em comparação com o regime aduaneiro *drawback* tais como: maior benefício tributário proporcionado por melhor retorno financeiro, vantagens operacionais com a redução do tempo e da burocratização no desembaraço aduaneiro na importação e exportação de cargas, extensão da aplicação do regime para os fornecedores, promovendo, conseqüentemente, a melhoria na competitividade da indústria que se adequar a essa modalidade.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Ana Clarissa M. S. e SATORI, Angela. ***Drawback e o Comércio Exterior: visão jurídica e operacional***. Editora Aduaneiras. 1ª Edição. São Paulo, 2004. 346 páginas.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. Editora Bookman. 4ª Edição. São Paulo, 2001. 532 páginas.

BEZERRA, Fernando. **Os Problemas da Empresa Exportadora Brasileira. (2007)**

http://www.empresario.com.br/comex/html/empresa_exportadora/empresa_exportadora_03.html Acessado em 10/12/2007.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de Orientação: Estágio Supervisionado**. Editora Thomson. 3ª Edição. São Paulo, 2003. 98 páginas.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas**. Bookman. 1ª Edição. Porto Alegre, 2002. 203 páginas.

BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O processo de integração da Cadeia de Suprimento**. 1ª Edição. Editora Atlas. São Paulo, 2004. 602 páginas.

CATEORA, Philip R.; GRAHAN, John L. **Marketing Internacional**. Editora LTC. 10ª Edição. Rio de Janeiro, 2001. 486 páginas.

FRANCAVILLA, Enrico. **O drawback suspensão genérico e a vinculação física: As peculiaridades do benefício e os equívocos da fiscalização**. <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1345>). Acessado em 25/06/2007

FREITAS, Lauro de. **A Importância da Eficiência Logística para o Posicionamento Competitivo das Empresas no Mercado Internacional. (2003)**

<http://www.unime.com.br/2006/rau/1/artigo5.htm> Acessado em 08/07/2007

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas. 4ª Edição. São Paulo, 2002. 175 páginas.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. Editora Pearson Prentice Education. 7ª Edição. São Paulo, 2005. 426 pág.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e casos**. Editora Pearson Prentice Education. 2ª Edição. São Paulo, 2005. 406 páginas.

MAZZALI, Leonel e MILAN, Marina. **A parceria operador logístico e empresa cliente: mecanismos de coordenação das atividades e dos processos conjuntos**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. Jan/ abril 2006.

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Aprendendo a exportar**. <http://www.aprendendoaexportar.gov.br>. Acesso em 25/05/2007

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento na cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Editora Campus. 1ª Edição. Rio de Janeiro, 2001. 409 páginas.

PIRES, Francisco Eduardo Barros. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Tendências da Indústria Automobilística Brasileira (2003)**.

http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca.htm?fr-art_infra.htm Acessado em 08/07/07

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e concorrência**. 2ª Edição. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2004. 409 páginas.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** 28ª Edição. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 1989. 512 páginas.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio.** 10ª Edição. Editora Aduaneiras. São Paulo, 2001. 539 páginas.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 22ª Edição. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro.** Editora Atlas. 6ª Edição. São Paulo, 2003. 336 pág.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2ª Edição. Editora Bookman. Porto Alegre, 2001.