

O PROCESSO DE IMPORTAÇÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DE MANUFATURA DE MOTOCICLETAS DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS

Gabriela dos Santos Holanda¹
Fabiana Lucena Oliveira²

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo estudar o processo de importação de uma empresa de manufatura de motos presente no polo industrial de Manaus, buscando descrever, analisar e avaliar esses procedimentos. Quanto a metodologia aplicada à este estudo caracteriza-se como qualitativa e descritiva. Quanto aos meios utilizados, classifica-se como pesquisa de campo e estudo de caso. A análise de dados se deu por meio da pesquisa documental e entrevista por meio de questionário. A análise de dados foi feita por meio da análise do conteúdo das informações obtida na entrevista. Como resultado deste estudo obteve-se a descrição do processo e das atividades de importação da empresa XYZ. Desta maneira, após o estudo verificou-se possíveis oportunidades de melhoria, que podem contribuir para a otimização dos processos da empresa como um todo, possibilitando um processo mais ágil, com maior precisão.

Palavras-chave: Comércio Exterior, Importação, Polo Industrial de Manaus.

ABSTRACT

This article aims to study the import process of a motorcycle manufacturing company present in the Manaus Industrial Pole, aiming to describe, analyze, and evaluate these procedures. As for the methodology used in this study, it is classified as qualitative and descriptive. As for the means used, it is classified as a field study and a case study. The analysis of the data was made through the desk research and interviews through a questionnaire. Data analysis was performed by analyzing the content of the information obtained in the interview. As a result of this study we obtained a description of the process and import activities of the company XYZ. Therefore, after the study there were found possible opportunities for improvement, which may contribute to the optimization of the company's processes as a whole, enabling a more agile process, with better accuracy.

Keywords: Foreign Trade, Import, Manaus Industrial Pole.

¹Formanda em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA
gdsh.adm16@uea.edu.br

²Professora Doutora do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas – UEA
flucenaoliveira@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A troca de mercadorias entre nações é uma atividade bastante antiga na nossa sociedade, que veio se modificando e modernizando ao longo do tempo e se tornou o comércio exterior que conhecemos atualmente.

O comércio exterior é de extrema relevância por diversos motivos, pois levando em consideração que cada país possui suas capacidades produtivas, seus recursos naturais, a troca de mercadorias entre países auxilia na resolução desse problema de demanda, além de ajudar no estreitamento de laços tanto econômicos quanto culturais.

A globalização da economia, especialmente nestas duas últimas décadas, possibilitou que um número maior de empresas reunisse condições para expandir suas atividades, vencendo as barreiras geográficas.

Nos dias de hoje, é cada vez mais comum empresas instalarem suas filiais produtivas em diversos lugares do mundo, isso devido a custos de produção mais baixos se comparados a outros lugares, devido a recursos disponíveis no local escolhido, entre outros fatores. Porém, muitas vezes os locais escolhidos não suprem todas as necessidades para a operação da indústria. Com isso o processo de importação acaba se tornando rotineiro e crucial para que as fábricas possam seguir com o seu fluxo de procedimentos de produção.

É possível observar alguns benefícios do comércio internacional de mercadorias como: aumento do fluxo monetário entre os países; ampliação do mercado de consumo; acesso a uma maior diversidade de mercadorias pela oferta de produtos importados; capacitação tecnológica do parque fabril; geração de empregos etc.

No Brasil, estão presentes indústrias de diversos países, que decidem se instalar no país devido aos incentivos, como por exemplo na Zona Franca de Manaus, que oferece incentivos fiscais e vantagens locacionais para indústrias que queiram se implantar no polo industrial de Manaus. Entretanto, nem todos os componentes utilizados nos produtos estão disponíveis ou são fabricados localmente, ou até mesmo não possuem tecnologias tão excelentes quanto as de fora, portanto é muito comum as empresas importarem esses itens de fornecedores internacionais ou de suas próprias matrizes localizadas no exterior.

Neste sentido, o presente trabalho descreveu, analisou e avaliou o processo de importação de uma empresa multinacional de manufatura de motos localizada no polo

industrial de Manaus que tem 98% da sua matéria-prima importada, de acordo com o setor de importação, e buscou também avaliar e verificar possíveis oportunidades de melhorias que possam aprimorar esse processo.

Esta pesquisa teve o objetivo de aguçar um olhar mais crítico referente ao processo de importação da empresa, o que no dia-a-dia acaba sendo um pouco esquecido, investigando se havia a necessidade da empresa rever o seu fluxo atual de procedimentos de importação, verificando a existência de possíveis oportunidades de melhoria.

Buscou também tornar-se relevante para os acadêmicos, proporcionando o entendimento e demonstrando de uma maneira mais aprofundada o funcionamento da operação de importação de uma grande empresa multinacional presente no polo industrial de Manaus.

Para o acadêmico de administração é bastante útil, pois proporciona uma visão interna do fluxo desse sistema administrativo e suas particularidades, os procedimentos, as escolhas e as dificuldades que a organização enfrenta, já que a planta apresentada na pesquisa possui diferenciações em seu processo comparada a outras plantas pertencentes ao mesmo grupo que estão presentes no país e ao redor do mundo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Conforme Ballou (2001) a cadeia de suprimentos trata-se de uma metodologia que foi criada com o intuito de alinhar todas as atividades de produção, armazenamento e transporte de maneira sincronizada, com a intenção de obter redução de custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo usuário final em busca de grandes resultados.

Para Cooper (1997) os objetivos da cadeia de suprimentos alcançam a diminuição dos custos de produção e aumento da agregação de valor ao produto através do processo de gestão que foca em toda cadeia.

Pode-se perceber então que a gestão de cadeia de suprimentos busca juntar, de maneira estratégica, o esforço de várias áreas para reduzir custos e obter maior lucro, e o comércio exterior se faz presente nesse fluxo.

2.2 COMÉRCIO EXTERIOR

Segundo Szajman (2011, p. 4) “O comércio na forma que conhecemos hoje nasceu na troca de mercadorias e serviços, um dos elementos a constituir o que, posteriormente, viríamos a conhecer como a era das civilizações”.

Manfré (2009, p. 10) enfatiza que “comércio internacional surgiu na época histórica denominada mercantilismo, quando as nações dominantes da época iniciaram suas expedições rumo às índias na busca de produtos raros e de alto valor (especiarias, tecidos, pedras e metais preciosos, etc.).

Analisando o que foi dito pelos autores, compreende-se então que o comércio exterior está presente na sociedade desde os tempos mais antigos, onde grandes nações já buscavam produtos e recursos de outros lugares, pois eles não produziam tudo o que necessitavam e que esse modo mais antigo de demanda ajudou a formular o comércio exterior que temos hoje.

Conforme Werneck (2011, p. 22), “Comércio Exterior caracteriza-se pelo conjunto das atividades de compra e venda de mercadorias ou da prestação de serviços entre países e as demais nações”.

Soares (2004, p. 13) caracteriza o comércio exterior como “uma operação de compra e venda internacional como aquela em que dois ou mais agentes econômicos sediados e/ou residentes em países diferentes negociam uma mercadoria que sofrerá um transporte internacional e cujo resultado financeiro sofrerá uma operação de câmbio”.

Observando os dois conceitos pode-se dizer então que o comércio exterior é nada mais que a compra e venda de mercadorias e serviços, onde quem são os compradores e vendedores são agentes econômicos de países diferentes e essa mercadoria irá ser transportada até seu local de destino. E entende-se que o comércio exterior é de extrema importância, pois possibilita o estreitamento de relações comerciais entre diferentes países e ajuda na economia.

Souza (2010) enfatiza que o Comércio Exterior é uma estrada de duas vias composta pela exportação e a importação, porém o principal enfoque do nosso estudo será a importação.

2.3 IMPORTAÇÃO

De acordo com Poyer e Roratto (2017), Importação é a entrada de mercadorias em um país procedentes do exterior, as quais se configuram, perante a legislação brasileira, no momento do desembarço aduaneiro.

Para Werneck (2011, p. 22), “sob o âmbito comercial, no entendimento de transferência de propriedade, a importação se realiza com o recebimento da mercadoria pelo comprador no local designado no exterior, de acordo com as cláusulas do contrato de compra e venda. Para fins cambiais, a importação representa uma saída de divisas”.

Unindo ambos os conceitos expostos, infere-se que a importação é a movimentação de mercadorias adquiridas até o local no exterior que foi designado pelo comprador, saindo das divisas do país de origem, transferindo assim sua propriedade.

2.4 O PROCESSO DE IMPORTAÇÃO

O processo de importação, enfatiza Tosta *et. Al* (2011, p. 21), “compreende várias atividades relacionadas a situação de pré-embarque, embarque e pós-embarque (quando efetivamente a mercadoria chega no local de destino)”.

Conforme Araújo (2013, p. 4), “o processo de importação no Brasil se divide em três fases:

Administrativa: todos os procedimentos necessários para efetuar uma importação, são aplicados de acordo com a operação e/ou tipo de mercadoria a ser importada. Compreende todos os atos que estão a cargo da Secex, envolvendo a autorização para importar, que se completa com a emissão da licença de importação, tudo realizado via on-line no Siscomex (Sistema Integrado de Comércio Exterior), e interligados aos órgãos governamentais, Receita Federal, Banco Central do Brasil (Bacen) e todos os agentes que participam ativamente nos processos de exportação e importação. Cambial: é a transferência da moeda estrangeira para o exterior para o pagamento das importações, cujo controle está a cargo do Banco Central e que se processa por meio de um banco autorizado a operar em câmbio. Fiscal: que compreende o despacho aduaneiro, mediante o

recolhimento de tributos, e que se completa com a retirada física da mercadoria da alfândega”.

De acordo com o que foi exposto, entende-se assim que o processo de importação são as atividades realizadas para que a importação da mercadoria seja efetuada e dê entrada no país que a exportou de maneira correta, em conformidade com a legislação vigente. Para que isso ocorra existem os procedimentos que devem ser feitos com antecedência ao embarque, os procedimentos que ocorrem durante o embarque e depois, que é quando a mercadoria chega ao seu local de destino. Captamos também que cada mercadoria/operação tem seus procedimentos específicos que devem obedecer a normas regulamentadoras do país e de seus respectivos órgãos.

2.5 ATIVIDADES DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO

Conforme Tosta et. Al (2011, p. 21) “O processo de importação engloba diversas etapas, que vão desde a pesquisa de mercado para definição da importação ou não de uma determinada mercadoria, até a fase do encerramento do processo, quando a mercadoria já fora entregue e os trâmites burocráticos cumpridos”.

Nesse contexto, o processo de importação é repleto de uma série de procedimentos que devem ser realizados para que a operação ocorra com sucesso, conforme veremos no quadro a seguir:

Quadro1: Análise das atividades do processo de importação

Pesquisa de Mercado Internacional e Negociação Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ segmentação de mercado; ➤ estabelecimento de possíveis fornecedores; ➤ avaliação dos fornecedores selecionados; ➤ classificação fiscal (NCM) ➤ estudo das exigências para a importação; ➤ recebimento da fatura pró-forma; ➤ análise dos custos de importação; ➤ pagamento da importação.
Preenchimento de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ licença de importação (LI); ➤ instrução de embarque; ➤ declaração de importação (DI); ➤ confecção de outros documentos, se necessários.
Contratação de Frete e seguro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ contratação de frete e seguro; ➤ autorização de embarque; ➤ acompanhamento do embarque; ➤ chegada da mercadoria.

Despacho Aduaneiro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ presença de carga; ➤ parametrização feita pela Receita Federal; ➤ pagamentos dos impostos; ➤ pagamento da armazenagem; ➤ pagamento da capatazia; ➤ pagamento de outras despesas, se houverem; ➤ retirada da mercadoria.
Encerramento do Processo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ análise dos custos reais de importação; ➤ avaliação do desempenho global do processo de importação, em comparação ao previsto; ➤ arquivamento do processo.

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

Avaliando o quadro é possível ver que temos atividades principais e dentro dessas atividades possuímos etapas secundárias a serem seguidas. Vale ressaltar que sempre devem ser levadas em consideração a legislação vigente no país e que essas atividades não são padrão para todas as empresas, porque algumas já possuem fornecedores fixos.

2.5.1 PASSOS DA IMPORTAÇÃO

Araújo (2013, p. 9-11) separa a importação em 9 passos principais:

1º Passo Habilitação: A inscrição no Registro de Exportadores e Importadores (REI) da Secretaria de Comércio Exterior é condição preliminar para uma empresa efetuar, em seu nome, uma operação de importação. Ela ocorre automaticamente no registro da primeira operação no Siscomex. E aconselhável que a empresa busque auxílio junto a um despachante aduaneiro, e altere seus documentos constitutivos, incluindo no objeto social a atividade de importação;

2º Passo - Classificação Fiscal da Mercadoria

Consultar a tabela aduaneira TEC (Tarifa Externa Comum) disponível nas Delegacias da Receita Federal para obter o código NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) da mercadoria e as alíquotas dos impostos incidentes na sua importação, bem como as possíveis exigências administrativas;

3º Passo - Pesquisar Fornecedores Estrangeiros

Pesquisar junto a órgãos e entidades de comércio exterior, como a Federação das Indústrias, empresas de consultoria em comércio exterior, consulados e embaixadas de outros países no Brasil, participação em feiras, exposições e seminários os quais fornecem estatísticas e dados comerciais sobre fornecedores estrangeiros.

4º Passo - Contato com o Fornecedor

Identificado um possível fornecedor no exterior, contatá-lo via telefone, fax ou Internet (e-mail) objetivando a troca de informações comerciais como preços, condições de venda, formas de pagamento, transporte, dimensões, especificações técnicas, prazos de entrega,

etc. Havendo interesse, o importador poderá solicitar ao seu fornecedor o envio da fatura pro forma, documento que formaliza tudo que foi tratado entre as partes.

5º Passo - Licenciamento de Importação (LI)

Aceitando a proposta, o importador comunica ao fornecedor o fechamento do negócio e inicia o processo de liberação da mercadoria a ser importada, registrando a LI no Siscomex. O sistema administrativo das importações brasileiras compreende as seguintes modalidades:

I - importações dispensadas de Licenciamento;

II - importações sujeitas a Licenciamento Automático; e

III - importações sujeitas a Licenciamento Não Automático.

Antes de iniciar uma operação de importação, o interessado deve sempre verificar se a mercadoria a ser importada está sujeita a controle administrativo, pois, em regra, este deve ser efetuado anteriormente ao embarque da mercadoria no exterior, sob pena de pagamento de multa.

6º Passo - Embarque da Mercadoria e Contratação de Transporte

Somente após a emissão da LI, nos casos em que é exigida, é que poderá o importador autorizar o embarque da mercadoria no exterior. Conforme a condição de venda (Incoterm) utilizada na transação, o importador poderá ser responsável pela contratação e pagamento do frete internacional ou ainda do respectivo seguro, como é o caso da condição CIF. O frete é contratado junto às companhias transportadoras ou agentes de carga. Uma vez embarcada a mercadoria, o exportador deverá remeter ao importador, dependendo da modalidade de pagamento contratada, os documentos necessários ao desembaraço e posterior liberação da mercadoria. São eles, basicamente: o conhecimento de embarque, a fatura comercial, o certificado de origem e ou outros certificados adicionais exigidos pelas autoridades brasileiras.

7º Passo - Contratação do Câmbio e Pagamento ao Exportador

Ao contratar o câmbio, o importador pagará em Reais (R\$) ao banco local autorizado pelo Bacen, que remeterá moeda estrangeira para o pagamento do fornecedor. O momento exato dessa remessa dependerá da modalidade de pagamento tratada entre as partes e do prazo de pagamento pactuado.

8º Passo - Liquidação do Contrato de Câmbio

A liquidação dar-se-á com a efetiva remessa da moeda estrangeira ao exterior. Poderá ser pronta (até 02 dias úteis da data do fechamento do câmbio) ou futura (até 360 dias contados da data da contratação do câmbio, porém, limitados à data de vencimento da obrigação no exterior).

9º Passo - Liberação da Mercadoria/Despacho Aduaneiro

Com a chegada da mercadoria no território brasileiro, inicia-se o processo de liberação desta por meio do despacho aduaneiro, que é o procedimento mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador em relação às mercadorias importadas, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vistas ao seu desembaraço aduaneiro. Os principais documentos solicitados para esta verificação são o conhecimento de embarque, a fatura comercial e o Licenciamento de Importação (LI), nos casos que a lei exige. Toda mercadoria procedente do exterior, importada a título definitivo ou não, sujeita ou não ao pagamento do Imposto de Importação, deve ser submetida a despacho de importação, que é realizado com base em declaração apresentada à unidade aduaneira sob cujo controle estiver a mercadoria. O ato que determina o início do despacho aduaneiro de importação é o registro da DI no Siscomex, salvo nos casos de Despacho Antecipado. É no momento desse registro que ocorre o pagamento de todos os tributos federais

devidos na importação. A DI deve conter, entre outras informações, a identificação do importador e do adquirente ou encomendante, caso não sejam a mesma pessoa, assim como a identificação, a classificação, o valor aduaneiro e a origem da mercadoria.

Observando os passos segundo Araújo, inferimos que o processo de importação é bem extenso e detalhado e deve ser seguido à risca para que ocorra com sucesso e sem problemas.

2.6 DESPACHO ADUANEIRO DE IMPORTAÇÃO

Conforme Araújo (2013) Podemos dividir o despacho aduaneiro de importação em despacho aduaneiro para consumo, que é o processo de nacionalização de mercadoria importada para fins de uso como insumos, matérias-primas, produção, consumo próprio e revenda; e em despacho aduaneiro em regimes especiais que tem por finalidade admitir mercadorias, bens e produtos vindos do exterior no País por um determinado período, sem sofrerem com incidência imediata de tributos que permanecem suspensos até a extinção desse regime, como por exemplo, em casos que a mercadoria está em trânsito para outro país ou em regime de admissão temporária, onde essas mercadorias devem retornar ao País de origem após cumprirem sua finalidade.

Durante o processo de despacho aduaneiro, são pagos os impostos inerentes a cada tipo de importação. Para Manfré, o processo de liberação o desembaraço aduaneiro só poderá prosseguir após o pagamento impostos devidos pela operação (Imposto de Importação, Imposto sobre produtos industrializados, PIS, COFINS e ICMS).

2.6.1 PARAMETRIZAÇÃO (CANAIS VERDE, AMARELO, VERMELHO E CINZA)

Conforme enfatiza Schuller (2015), a DI passará por uma análise fiscal das autoridades após os procedimentos de registro da DI e de início do despacho aduaneiro, onde ela será selecionada para um dos quatro canais de conferência. Esse procedimento é chamado de Parametrização.

Os canais, de acordo com Schuller (2015), são eles: verde, amarelo, vermelho e cinza. Quando a carga é selecionada para o canal verde, não haverá nenhuma conferência aduaneira e a carga é desembaraçada automaticamente.

Já quando ocorre a seleção para canal amarelo, haverá uma conferência das informações fornecidas pelo importador na DI e dos documentos de instrução da DI, que, segundo Araújo (2013) são: via original do conhecimento de embarque ou documento equivalente; via original da fatura comercial, assinada pelo exportador; romaneio de carga (packing list), quando aplicável; e outros, exigidos em decorrência de Acordos Internacionais ou de legislação específica.

Já em caso de canal vermelho, além da conferência dos documentos, haverá também uma conferência física da mercadoria.

E por fim, em caso de canal cinza, essas verificações físicas e documentais ocorrerão para investigar o valor declarado na fatura comercial, para investigar elementos indicativos de fraude, inclusive na questão do preço declarado da mercadoria.

2.7 DESEMBARAÇO ADUANEIRO

Para Araújo (2013, p. 13-14), “O desembaraço aduaneiro é o ato pelo qual é registrada a conclusão da conferência aduaneira. É com o desembaraço aduaneiro que é autorizada a efetiva entrega da mercadoria ao importador e o último ato do procedimento de despacho aduaneiro”.

Já para Schuller (2015, p. 38), “Tem como objetivo a liberação da mercadoria para você como importador e da emissão do Comprovante de Importação (CI), este documento comprova o processo de nacionalização da mercadoria”.

Conforme o que foi dito pelos autores, podemos inferir que o desembaraço é uma parte importante, pois é a finalização do processo de nacionalização da mercadoria, onde todos os registros já foram feitos e é emitido o Comprovante de importação para o importador. Para efeito de circulação da mercadoria no território nacional, segundo Manfré, o Comprovante de Importação não substitui a documentação fiscal exigida nos termos da legislação específica. (Nota Fiscal de Entrada). Com a mercadoria liberada, o importador deverá emitir documento fiscal (nota fiscal de entrada) para que possa proceder à retirada da mercadoria da aduana e assim transportá-la para o seu armazém.

2.8 O PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS – MODELO ZONA FRANCA

Segundo Suframa (2015), a Zona Franca de Manaus (ZFM) é uma importante área de livre comércio brasileira, criada pelo Decreto-Lei 288/1967. Ainda segundo Suframa

(2015) O Polo Industrial de Manaus (PIM), possui aproximadamente 500 indústrias de alta tecnologia, e gerou mais de meio milhão de empregos, diretos e indiretos, e faturou cerca de 17,4 bilhões de dólares em 2014.

Conforme Andrade (2015), as unidades que se instalam no PIM são beneficiadas com livre importação, exportação e incentivos fiscais especiais. Esses benefícios facilitam o seu desenvolvimento, já que existem limitadores, como a deficiências logísticas da região, por só permitir transporte aéreo e marítimo e a distância dos grandes centros consumidores.

Conforme Miranda (2013), o poder público abre mão de parte de sua arrecadação fiscal com o propósito de tornar a região mais atrativas, por meio incentivos tributários, com redução ou isenção de tributos federais, estaduais e municipais, e também com a venda de terrenos a preços simbólicos no parque industrial de Manaus.

Dentre os incentivos fiscais presentes no PIM, Andrade (2015) identifica os seguintes:

- I. Isenção parcial do Imposto de Importação (II);
- II. Isenção total do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- III. Redução do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ);
- IV. Isenção da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS para as operações internas;
- V. Restituição parcial ou total do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias (ICMS);
- VI. Isenção do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial urbana (IPTU);
- VII. Isenção ou redução do ISS.

2.9 A EMPRESA XYZ – MANUFATURA DE MOTOS

A empresa XYZ pertence a um grupo multinacional alemão de fabricação de veículos e é a única fábrica da divisão de motos fora do país matriz. A fábrica é relativamente nova e iniciou suas operações em 2016 no polo industrial de Manaus.

Desde 2009 suas motos são produzidas em Manaus, por meio de um acordo com outra fábrica de motos da ZFM (Zona Franca de Manaus). Entretanto, em 2016 como a empresa XYZ tinha planos de expansão no mercado brasileiro, encerrou seu acordo com a empresa XXXX e com isso decidiu abrir uma unidade fabril própria no polo industrial de Manaus.

A planta Manaus não é responsável pela fabricação das peças utilizadas para a produção das motos, 98% do material utilizado na produção é importado e os outros 2% é material nacional, o que a torna uma fábrica de manufatura.

Com isso, enxergamos a relevância do funcionamento do processo de importação dentro da fábrica, pois qualquer problema que ocorra pode acarretar um atraso na linha de produção e assim gerando custos e prejuízos.

A planta Manaus não possui autonomia de compras: quem decide os materiais que serão importados e as quantidades é a unidade matriz, na Alemanha, por meio de demanda Push (a produção começa antes da demanda do mercado pelo produto, é enviada uma ordem de produção ao setor responsável, que produz os itens e depois os “empurra” para a próxima etapa do processo produtivo).

Com essa informação, o Departamento de Marketing irá decidir quais os modelos que serão produzidos e a quantidade de unidades de cada modelo. Dessa forma, a matriz na Alemanha elabora o shipping plan do mês seguinte e os embarques dos kits ocorrem.

A empresa XYZ utiliza formato de kits em CKD – complete knock down – que é um kit com as partes completamente não montadas do produto. Entretanto, muitas vezes esses kits vem desbalanceados, ou com peças reprovadas ou itens em shortage (falta), que são supridos por meio de embarques aéreos de missing parts ou replacement.

Os embarques que vamos levar em consideração neste estudo são os marítimos, tendo em vista que, apesar dos embarques aéreos ocorrem recorrentemente, eles tem mais uma ação reparatória dos kits desbalanceados, materiais reprovados, aumento de demanda. Ou seja, situações emergenciais que não podem esperar o fluxo normal de um embarque marítimo que dura 60 dias.

Vale ressaltar que, a empresa XYZ só importa em quase 100% dos casos de 2 fornecedores específicos, que são a sua matriz na Alemanha e uma das fábricas do grupo que fica localizada na Índia, sendo que essa só envia um determinado modelo de moto. Somente em alguns casos ela importa de outros fornecedores, como nos casos de equipamentos, porém não é algo recorrente.

Quando o material é embarcado ou antes do embarque, a Alemanha envia a invoice para o departamento de importação da empresa XYZ, que é um documento de compra que contém informações do que foi comprado, peso, a quantidade, o valor de cada item, informações do importador e do exportador, os incoterms e etc.

Após o recebimento da invoice, é feito uma análise para verificar se todas as informações conferem, se os valores estão corretos e assim é feito um carregamento para o módulo dentro do sistema SAP/R3, para que sejam feitos os procedimentos que irão servir para o departamento de logística fazer o recebimento desse material quando a mercadoria chegar e para que seja feito o pagamento do exportador.

Em seguida, o setor de importação tem o prazo de até 10 dias (prazo que a companhia marítima tem também pra emitir a versão final do Bill of Lading) para enviar as informações para a Alemanha com intuito de sempre fazer manutenção do cadastro de itens que estão sendo embarcados, de acordo com a legislação vigente: classificação de NCM (nomenclatura comum do Mercosul), destaques da NCM pela RFB (receita federal do Brasil) e/ou Suframa (Superintendência da Zona Franca de Manaus).

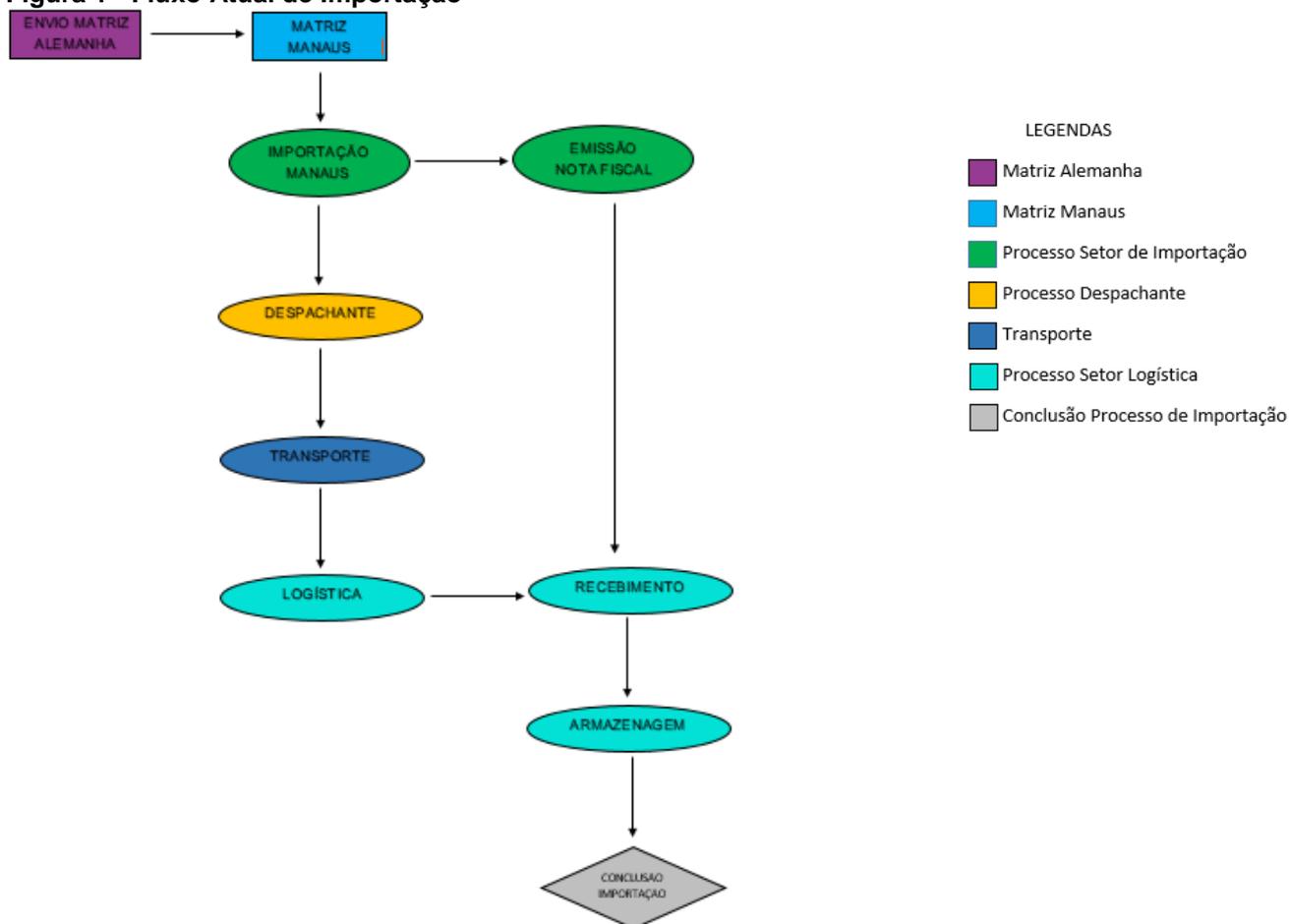
Em seguida, é solicitado o PLI (antecede a LI), ocorrem as aprovações das PLIs enquanto o embarque está em trânsito. Após isso dá-se início ao processo de desembaraço aduaneiro, utilizando dados prévios dos itens cadastrados na BOM (bill of material), há o registro dos embarques no SISCOMEX por parte dos transportadores e, o manifesto (Mercante) estando correto é feito o registro da DI. Depois ocorre a parametrização da RFB e da SEFAZ, simultaneamente, porém uma não depende da outra. O canal sendo verde a mercadoria é liberada, entregue a logística e dependendo do plano de produção, a carga pode ir pra fábrica ou para o container yard, já que o espaço físico do estoque da empresa XYZ é mínimo. Caso vá para a fábrica, o setor de importação emite a Nota Fiscal de Entrada e isso dá fim no processo de importação.

É relevante dizer que, a empresa XYZ está se certificando pela RFB a utilizar o regime de importação OEA (operador econômico autorizado), onde esse regime permite o “desembaraço sobre águas”, ou seja, que a carga seja registrada e liberada antes de sua chegada a Manaus. Entretanto, até o momento ela utiliza o regime normal de importação.

Por estar localizada na Zona Franca de Manaus, a empresa XYZ tem o pagamento de impostos suspensos na hora da importação, porém na hora da venda pagam o Imposto de Importação via DCI (declaração de controle de internação).

Vale ressaltar que toda a parte fiscal e aduaneira do processo é realizada por 2 empresas terceirizadas, o que é bom, pois ajuda no compliance, garantindo que todo o processo vai ser feito da maneira mais correta possível.

Figura 1 - Fluxo Atual de Importação



Fonte: Adaptado pela Autora
Ano: 2019

3 METODOLOGIA

Este estudo de caso foi realizado na cidade de Manaus, Amazonas, no período do mês de agosto a novembro de 2019, junto a uma empresa de manufatura de motos presente no polo industrial de Manaus, especificamente no setor de importação. A empresa é considerada de médio porte, com cerca de 220 funcionários.

A pesquisa foi qualitativa-descritiva, pois de acordo com Silva e Menezes (2005) gera conhecimento para aplicação prática centrados à solução de problemas específicos.

O método escolhido para ser aplicado foi uma pesquisa de campo e um estudo de caso, pois para Gil (2002) o estudo de caso é o circunscrito a uma unidade e tem caráter de profundidade e detalhamento.

Para o levantamento de dados, foi feita uma entrevista por meio de um questionário com 8 questões abertas, com um dos dois funcionários responsáveis pelo departamento

de importação da unidade fabril do polo industrial de Manaus. Essa entrevista teve o objetivo de coletar as informações do processo de importação da empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa é relativamente nova e sua operação ainda está em processo de adaptação, lapidação e melhoria. Foi questionado ao entrevistado quais foram as mudanças do primeiro para o segundo ano de operação e a resposta foi de que, ao longo do tempo ela veio buscando melhorar suas operações, substituindo sistemas, automatizando atividades, o que realmente ajudou bastante na melhoria dos processos não só de importação, mas da planta Manaus como um todo. No entanto, há algumas questões, pois muitos dos afazeres ainda são feitos manualmente e isso às vezes acaba ocasionando alguns erros que geram atrasos.

No questionário aplicado também perguntado ao colaborador quais eram os erros mais cometidos durante o processo. Com a resposta do entrevistado entendeu-se que no caso das invoices que são recebidas pela Alemanha, por elas serem recebidas em formato Excel e são feitas de maneira manual para que possam ser carregadas para o sistema, muitas das vezes na conferência são encontrados erros, como por exemplo na multiplicação dos itens, erros de layout, e etc. E isso atrasa o processo, pois é preciso solicitar a correção da Alemanha e pela diferença de horário entre Manaus e Alemanha nem sempre eles estão disponíveis pra atender as solicitações e, a partir do momento que não é possível carregar a invoice, não é possível criar o processo e quando não se tem o processo não é possível solicitar PLI, emitir as notas fiscais e assim não é possível dar recebimento da mercadoria importada.

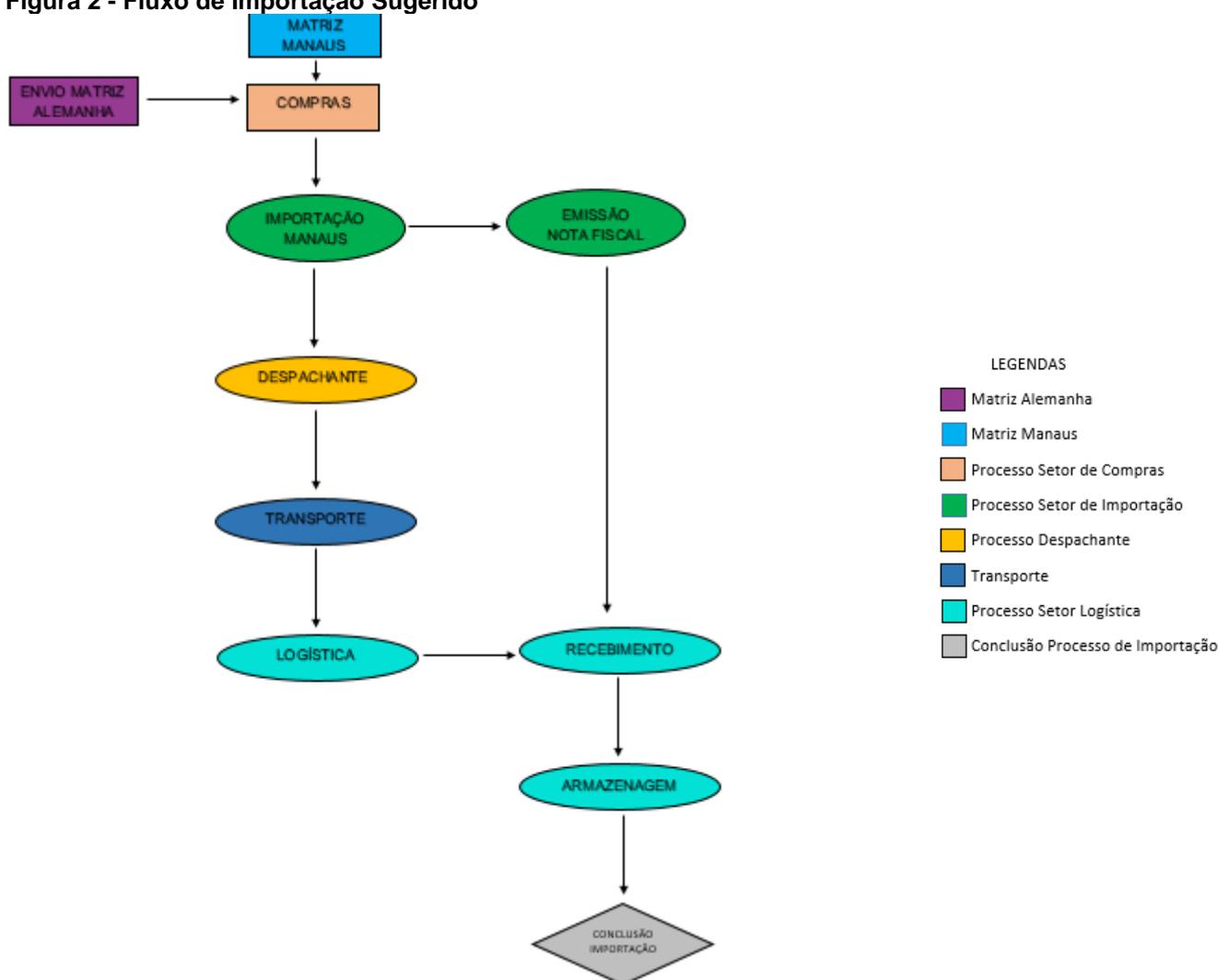
Outra ponto que é um dos mais importantes é a falta de autonomia da planta Manaus, que foi um ponto levantado no questionário, onde a planta não possui controle sobre seu plano de produção que já vem definido pela Alemanha e o Departamento de Marketing. Atualmente, quem faz o planejamento e controle de produção é o setor de logística, porém de maneira paliativa, o que não é o ideal, pois deveria existir um departamento específico para essa operação.

A falta de um departamento de compras local também é um problema visível, pois esse departamento só existe na planta de Santa Catarina e na divisão financeira em São Paulo e esses não atendem completamente a planta Manaus, pois só tratam de materiais

não produtivos, serviços ou material indireto (computadores, itens para manutenção das plantas, etc).

A política da empresa XYZ é de manter setores de logística e importação em ambientes separados, para evitar conflitos de interesse, pressão, com o intuito de manter o compliance, porém na planta de Manaus isso não ocorre, o que em momentos de dificulta isso. Além disso, o setor de importação da planta também sofre com a falta de representatividade gerencial, pois a liderança fica locada na planta de Santa Catarina, o que colabora para que o setor sofra pressão e que em muitos momentos não seja capaz de se defender.

Figura 2 - Fluxo de Importação Sugerido



Fonte: Adaptado pela Autora
Ano: 2019

5 CONCLUSÃO

Após a pesquisa realizada na empresa XYZ o estudo aponta que a planta localizada em Manaus ainda é recente e por isso seu processo ainda precisa ser ajustado. É perceptível diversas falhas que causam retrabalho de processos, aumentando custo e tempo e também é possível ver que muitos processos ainda são feitas de maneira manual, o que é questionável para uma empresa de grande porte a nível mundial.

Como sugestão de oportunidade de melhoria sugere-se que o ideal seria implantar um módulo de carregamento automático das invoices para o sistema SAP/R3 assim como ocorre nas outras plantas do grupo no Brasil e ao redor do mundo, pois assim erros básicos que ocorrem e afetam o leadtime do processo seriam mitigados e o problema resolvido, evitando problemas com custos extras.

Outra sugestão seria a implantação de um departamento de PCP (planejamento e controle de produção), pois uma implantação desta daria autonomia à planta para definir junto ao Marketing o plano de produção, pois retiraria do departamento de logística a responsabilidade dessa atividade.

Propõe-se também a implantação de um departamento de compras local, já que daria autonomia à planta sobre o seu processo de compras, retirando esta função dos “solicitantes”, sendo assim possível atender a demanda da planta sem gerar volumes de estoque altos ou shortages (falta de material).

Por fim, recomenda-se também a separação das áreas de importação e logística e também a definição de uma gerência local para o setor de importação, a fim de defender os interesses do setor e manter a política de compliance.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Pedro Henrique Teixeira. **Polo Industrial De Manaus: Análise dos benefícios econômicos regionais em relação ao gasto tributário.** Brasília: 2015.

ARAÚJO, José Marcelo Fernandes. **Coleção de Importação e Exportação VOL. I: Tratamento Administrativo e Aduaneiro da Importação e Exportação.** São Paulo: 2013.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

COOPER, M.C; LAMBERT,D.; PAGH,J. SMC-more than a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MANFRÉ, Maurício. **Manual de Gestão do Comércio Internacional: Fundamentos, Estratégia & Ações** Brasília: Clube de Autores, 2009.

MIRANDA, Ricardo Nunes de. **Zona Franca de Manaus: Desafios e Vulnerabilidades.** Núcleo de Estudos e Pesquisas do Senado: Texto para discussão 126, Brasília, abr. 2013.

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

Poyer, Maria da Graça **Introdução ao comércio exterior: livro didático** / Maria da Graça Poyer, Renato Paulo Roratto; design instrucional Lis Airê Fogolari. – Palhoça: UnisulVirtual, Santa Catarina, 2017.70 p.: il.; 28 cm.

SANTOS, Suzana Arleno Souza. VIANA, Aline Soares. **Interfaces Científicas - Exatas e Tecnológicas** • Aracaju • V.1 • N.1 • p. 41 - 51 • Fev. 2015.

SCHULLER, Sandro. **Como Importar & Comercializar**, Edição Especial. E-TopWorld, USA, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Florianópolis, 2005.

SOARES. Claudio César Soares. **Introdução ao comércio exterior: Fundamentos teóricos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves. **A teoria geral do comércio exterior: aspectos jurídicos e operacionais**. Belo Horizonte: Editora Líder, 2003.

SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS - SUFRAMA. Projetos industriais. Manaus, 2015.

SZAJMAN, Abram. **Comércios e Serviços**. São Paulo, ANO 21, Nº 13, FEVEREIRO/MARÇO, 2011.

TOSTA, Humberto Tosta. COSTA, A. M. TOSTA, K. C. B. T. FREIRE, P. S. TECCHIO, E. L. **Mapeamento e análise dos processos de importação de uma pequena empresa brasileira**. Revista de Negócios_ISSN 1980.4431_vol. 18, n.4, p.17_32, 2013_DOI:10.7867/1980-431.2013v18n4p17_32. Santa Catarina, 2013.

WERNECK, P. **Comércio Exterior e Despacho Aduaneiro**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

APÊNDICE

Roteiro Entrevista Setor Importação Empresa XYZ

Nome do entrevistado:

Setor:

Atividades:

1. Quais os setores estão envolvidos para que o processo de importação empresa XYZ ocorra?
2. Como funciona o processo de importação da empresa XYZ?
3. Quais as vantagens da planta estar localizada na ZFM?
4. Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelo fato da planta estar localizada na ZFM?
5. Quais foram as mudanças do primeiro ano de operações para o segundo ano?
6. Quais os erros mais comuns cometidos durante o processo?
7. Existem coisas que possam ser melhoradas para o que a operação possa fluir mais facilmente?