

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

LAURA BETTÚ DA ANHAIA

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPORTAÇÃO DE RÁDIOS PARA UMA
DISTRIBUIDORA AUTOMOTIVA DA SERRA GAÚCHA**

BENTO GONÇALVES

2022

LAURA BETTÚ DA ANHAIA

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPORTAÇÃO DE RÁDIOS PARA UMA
DISTRIBUIDORA AUTOMOTIVA DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I: Prof. Ms. Rosimeri Machado

Orientador TCC II: Prof. Ms. Rosimeri Machado

BENTO GONÇALVES

2022

LAURA BETTÚ DA ANHAIA

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPORTAÇÃO DE RÁDIOS PARA UMA
DISTRIBUIDORA AUTOMOTIVA DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Aprovado em: 04/07/2022

Banca Examinadora:

Orientador Prof. Ms. Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Jussara de O. M. Polesel
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Nívia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para que este trabalho fosse realizado. Em especial à minha orientadora Rosimeri Machado pela competência, orientação, dedicação e paciência.

À Deus pelo dom da vida. Aos meus pais Rejane e Gustavo da Anhaia e ao meu irmão Bruno da Anhaia por todo apoio e amor incondicional. Aos meus amigos e namorado que me acompanharam por mais esta etapa, agradeço por todas as palavras de carinho e suporte.

E por fim, agradeço a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para realização deste estudo.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo a análise da viabilidade e do custo benefício de uma possível importação de um modelo de rádio automotivo já adquirido pela empresa caxiense GBL Distribuidora Automotiva de fornecedores nacionais. O estudo teve início com o diagnóstico de todos os setores da companhia, a qual está no mercado de acessórios para veículos há mais de oito anos e distribui produtos para todo o estado do Rio Grande do Sul. O projeto apresenta a análise dos pontos fortes e fracos de cada departamento, as ameaças, as oportunidades e a construção de uma Matriz *Swot* com base nestes dados. O método utilizado foi o estudo de caso com pesquisa de natureza qualitativa a nível exploratório. No desenvolvimento, foi realizada uma busca bibliográfica de todos os conceitos relativos ao processo de importação com o objetivo de aprimorar a procura pelo país ideal que pudesse enviar os itens a um preço menor. Após as pesquisas, a China foi selecionada por ser o principal provedor deste item com base nas peças adquiridas nacionalmente. Houve mais de vinte orçamentos recebidos dos fornecedores encontrados e, dentre eles, cinco foram utilizados para cálculos dos custos com frete e todas as taxas pertinentes. Por meio dessa análise foi possível identificar que, devido os valores calculados com base na taxa atual do dólar, o processo não se tornaria viável para a importação da quantidade estabelecida de cem peças, pois o custo final por unidade de rádio seria mais que o dobro do valor que já é vendido atualmente na empresa.

Palavras-Chave: Viabilidade. Diagnóstico. Distribuidora Automotiva. Importação. Rádio Automotivo.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the feasibility and cost-benefit of a possible import of an automotive radio model already acquired by the Caxiense company GBL Distribuidora Automotiva from national suppliers. The study began with the diagnosis of all sectors of the company, which has been in the vehicle accessories market for over eight years and distributes products throughout the state of Rio Grande do Sul. The project presents the analysis of the strengths and weaknesses of each department, threats, opportunities and the construction of a Swot Matrix based on these data. The method used was the case study with qualitative research at an exploratory level. In the development, a bibliographic search of all the concepts related to the import process was carried out in order to improve the search for the ideal country that could send the items at a lower price. After the surveys, China was selected as the main supplier of this item based on parts purchased nationally. There were more than twenty quotes received from the suppliers found and among them, five were used to calculate freight costs and all relevant fees. Through this analysis, it was possible to identify that, due to the values calculated based on the current dollar rate, the process would not become viable for importing the established amount of one hundred pieces, since the final cost per radio unit would be more than double that of value that is currently sold in the company.

Keywords: Feasibility. Diagnosis. Automotive Distributor. Import. Car audio.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Logomarca da GBL Distribuidora..... | 20 |
| Figura 2 - Fachada da GBL Distribuidora..... | 20 |
| Figura 3 - Alguns dos produtos vendidos na GBL Distribuidora..... | 23 |
| Figura 4 - Estoque..... | 24 |
| Figura 5 - Tela do <i>website</i> da GBL Distribuidora..... | 32 |
| Figura 6 - Cálculo do ICMS sobre as importações..... | 61 |
| Figura 7 - Balança comercial da China em abril de 2022..... | 79 |
| Figura 8 - Principais países em crescimento de exportações para o mundo..... | 86 |
| Figura 9 - Principais países que exportam para o mundo..... | 87 |
| Figura 10 - Taxas de Nacionalização Aérea e Marítima (Fornecedor 1)..... | 99 |
| Figura 11 - Taxas de Nacionalização Aérea e Marítima (Fornecedor 5)..... | 99 |
| Figura 12 - Simulação do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações Fornecedor 1..... | 101 |
| Figura 13 - Simulação do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações Fornecedor 5..... | 102 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-------------|---|----|
| Quadro 1 - | Administração geral..... | 34 |
| Quadro 2 - | Área de Marketing e Vendas..... | 37 |
| Quadro 3 - | Área de operações..... | 43 |
| Quadro 4 - | Área de gestão de pessoas..... | 46 |
| Quadro 5 - | Área de finanças..... | 49 |
| Quadro 6 - | Matriz Swot da GBL Distribuidora..... | 53 |
| Quadro 7 - | Síntese do embasamento teórico conceitual..... | 69 |
| Quadro 8 - | Síntese do Delineamento de Pesquisa..... | 75 |
| Quadro 9 - | Tratamento Administrativo do NCM 8527.21.00..... | 82 |
| Quadro 10 - | Critérios utilizados no processo de seleção de fornecedores..... | 84 |
| Quadro 11 - | Características dos rádios oferecidos por fornecedores da China.... | 96 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabela 1 - | Indicadores da economia chinesa do ano de 2022..... | 78 |
| Tabela 2 - | Importações do NCM 8527.21 para Brasil proveniente de China..... | 80 |
| Tabela 3 - | Método de Seleção de Fornecedores GBL Distribuidora..... | 85 |
| Tabela 4 - | Exportações chinesas NCM 8527.2100..... | 86 |
| Tabela 5 - | Cotação de Fretes pela Empresa Agente de Carga 1..... | 96 |
| Tabela 6 - | Cotação de Fretes pela Empresa Agente de Carga 2..... | 98 |
| Tabela 7 - | Custos finais com frete marítimo dos fornecedores um e cinco..... | 100 |
| Tabela 8 - | Custos finais com frete aéreo dos fornecedores um e cinco..... | 102 |
| Tabela 9 - | Taxa de câmbio para viabilidade no frete marítimo..... | 103 |
| Tabela 10 - | Taxa de câmbio para viabilidade no frete aéreo..... | 103 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-------------|--|
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| CNPJ | Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica |
| COFINS | Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social |
| CSLL | Contribuição Social sobre o Lucro Líquido |
| CVP | Ciclo de vida do produto |
| DI | Declaração de Importação |
| DUIIMP | Declaração Única de Importação |
| FOFA | Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IDEC | Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor |
| IPTU | Imposto Predial e Territorial Urbano |
| LCD | <i>Liquid Crystal Display</i> |
| LED | <i>Light Emitting Diode</i> |
| MDIC | Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços |
| MEI | Microempreendedor individual |
| PIS / Pasep | Programa de Integração Social / Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público |
| PVC | Policloreto de vinila |
| RFB | Receita Federal do Brasil |
| SECEX | Secretaria de Comércio Exterior |
| SPC | Serviço de proteção ao crédito |
| SWOT | <i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i> |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 2 | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 19 |
| 2.1 | DADOS GERAIS..... | 19 |
| 2.2 | HISTÓRICO..... | 20 |
| 2.3 | PRODUTOS / SERVIÇOS..... | 22 |
| 3 | CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE..... | 25 |
| 3.1 | MICROAMBIENTE..... | 25 |
| 3.1.1 | Clientes..... | 25 |
| 3.1.2 | Fornecedores..... | 26 |
| 3.1.3 | Concorrentes..... | 27 |
| 3.1.4 | Entidades Regulamentadoras..... | 28 |
| 3.2 | MACROAMBIENTE..... | 29 |
| 3.2.1 | Fatores Econômicos..... | 29 |
| 3.2.2 | Fatores Políticos-legais..... | 30 |
| 3.2.3 | Fatores Sociais..... | 31 |
| 3.2.4 | Fatores Tecnológicos..... | 31 |
| 3.3 | OPORTUNIDADES E AMEAÇAS..... | 33 |
| 4 | DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL..... | 34 |
| 4.1 | ADMINISTRAÇÃO GERAL..... | 34 |
| 4.1.1 | Gestão Administrativa..... | 34 |
| 4.1.2 | Organização..... | 35 |
| 4.1.3 | Planejamento Estratégico..... | 35 |

| | | |
|---------|--|-----------|
| 4.1.4 | Sistema de Informações..... | 36 |
| 4.2 | ÁREA DE MARKETING/VENDAS..... | 37 |
| 4.2.1 | Pesquisa de Mercado..... | 38 |
| 4.2.2 | Produto / Serviços..... | 38 |
| 4.2.3 | Preço..... | 38 |
| 4.2.4 | Comunicação..... | 39 |
| 4.2.5 | Vendas..... | 39 |
| 4.2.5.1 | Planejamento de Vendas..... | 40 |
| 4.2.5.2 | Equipe de vendas..... | 40 |
| 4.2.5.3 | Análise de vendas..... | 41 |
| 4.2.5.4 | Pós Venda..... | 41 |
| 4.2.5.5 | Distribuição..... | 41 |
| 4.3 | ÁREA DE OPERAÇÕES..... | 43 |
| 4.3.1 | Planejamento, programação e controle..... | 43 |
| 4.3.2 | Fluxo de Atendimento..... | 44 |
| 4.3.3 | <i>Layout</i>..... | 44 |
| 4.3.4 | Garantia e Assistência Técnica..... | 45 |
| 4.3.5 | Gerência de Reclamações..... | 45 |
| 4.4 | ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS..... | 46 |
| 4.4.1 | Estilo de Administração..... | 46 |
| 4.4.2 | Rotatividade e Absenteísmo..... | 47 |
| 4.4.3 | Sistema de Recrutamento e Seleção..... | 47 |
| 4.4.4 | Remuneração e Benefícios..... | 48 |
| 4.4.5 | Motivação e Treinamento..... | 48 |
| 4.5 | ÁREA DE FINANÇAS..... | 49 |
| 4.5.1 | Gestão de Caixa..... | 49 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 4.5.2 | Aprovação de Crédito..... | 50 |
| 4.5.3 | Custos..... | 51 |
| 4.5.4 | Contabilidade..... | 51 |
| 4.5.5 | Indicadores financeiros..... | 51 |
| 4.5.6 | Planejamento Financeiro e Orçamentário..... | 51 |
| 5 | ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO..... | 53 |
| 5.1 | ANÁLISE FOFA (SWOT)..... | 53 |
| 5.1.1 | Análise Swot da GBL Distribuidora..... | 53 |
| 5.2 | TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA..... | 55 |
| 5.3 | OBJETIVO GERAL..... | 56 |
| 5.4 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 56 |
| 5.5 | JUSTIFICATIVA..... | 56 |
| 6 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 58 |
| 6.1 | IMPORTAÇÃO..... | 58 |
| 6.1.1 | Tipos..... | 58 |
| 6.1.2 | Custos..... | 59 |
| 6.1.3 | Tributação..... | 59 |
| 6.1.4 | Tributos Estaduais..... | 60 |
| 6.1.4.1 | Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços..... | 60 |
| 6.1.5 | Tributos Federais..... | 61 |
| 6.1.5.1 | Imposto de Importação..... | 61 |
| 6.1.5.2 | Imposto sobre produtos industrializados..... | 61 |
| 6.1.5.3 | PIS/Pasep e COFINS..... | 62 |
| 6.1.5.4 | Imposto sobre operação de câmbio..... | 62 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.1.5.5 | Adicional ao frete para renovação da marinha mercante..... | 63 |
| 6.2 | HABILITAÇÃO NO RADAR..... | 63 |
| 6.2.1 | Conceito..... | 63 |
| 6.2.2 | Solicitação..... | 63 |
| 6.3 | INCOTERMS. | 64 |
| 6.4 | DOCUMENTOS DE IMPORTAÇÃO..... | 64 |
| 6.4.1 | Certificado de origem..... | 65 |
| 6.4.2 | <i>Packing List</i>..... | 65 |
| 6.4.3 | <i>Proforma Invoice</i>..... | 65 |
| 6.4.4 | Fatura Comercial..... | 65 |
| 6.4.5 | Conhecimento de embarque..... | 66 |
| 6.4.6 | Licenciamento de Importação..... | 66 |
| 6.4.7 | Declaração de Importação..... | 66 |
| 6.5 | CONSOLIDAÇÃO DE CARGAS..... | 67 |
| 6.6 | ISO 9001: 2015..... | 67 |
| 6.6.1 | Conceito..... | 67 |
| 6.6.2 | Desenvolvimento e qualificação de fornecedores..... | 68 |
| 6.7 | IMPORTAÇÃO DE AUTOPEÇAS..... | 68 |
| 6.8 | SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL..... | 69 |
| 7 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 73 |
| 7.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 73 |
| 7.1.1 | Natureza..... | 73 |
| 7.1.2 | Níveis..... | 73 |
| 7.1.3 | Estratégias..... | 73 |
| 7.2 | PARTICIPANTES DO ESTUDO..... | 74 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 7.3 | PROCESSO DE COLETA DE DADOS..... | 75 |
| 7.4 | PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS..... | 75 |
| 8 | CARACTERIZAÇÃO DO PAÍS..... | 77 |
| 8.1 | CHINA..... | 77 |
| 8.1.1 | Dados Gerais..... | 77 |
| 8.1.2 | Política e Legislação..... | 77 |
| 8.1.3 | Economia..... | 78 |
| 8.1.4 | Comércio Exterior..... | 80 |
| 8.1.5 | Setor em questão..... | 81 |
| 9 | APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA / PROJETO..... | 82 |
| 9.1 | PRODUTO A SER IMPORTADO..... | 82 |
| 9.1.1 | Classificação aduaneira e tratamento administrativo..... | 82 |
| 9.1.2 | Preferências tarifárias..... | 83 |
| 9.2 | SELEÇÃO DE FORNECEDORES..... | 84 |
| 9.2.1 | Método desenvolvido para seleção de fornecedores..... | 84 |
| 9.2.2 | Busca pelos fornecedores..... | 86 |
| 9.2.3 | Avaliação dos fornecedores..... | 88 |
| 9.3 | INCOTERMS..... | 89 |
| 9.3.1 | Incoterms..... | 89 |
| 9.3.2 | Condições de pagamento..... | 90 |
| 9.4 | DOCUMENTAÇÃO..... | 91 |
| 9.4.1 | Exigida ao importador..... | 91 |
| 9.4.2 | Exigida ao exportador. | 91 |
| 9.4.3 | Exigida à companhia de transportes..... | 92 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 9.4.3.1 | Bill of Lading..... | 93 |
| 9.4.3.2 | Air Waybill..... | 94 |
| 9.5 | LOGÍSTICA INTERNACIONAL..... | 94 |
| 9.5.1 | Despacho Aduaneiro..... | 94 |
| 9.5.2 | Embalagem de proteção..... | 95 |
| 9.5.3 | Consolidação de carga..... | 95 |
| 9.5.4 | Modais de transporte..... | 95 |
| 9.5.5 | Seguro..... | 96 |
| 9.6 | PREÇO PARA IMPORTAÇÃO..... | 96 |
| | | |
| 10 | ANÁLISE DA VIABILIDADE DA PROPOSTA..... | 105 |
| | | |
| 11 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 106 |
| 11.1 | IMPLICAÇÕES DO ESTUDO..... | 107 |
| 11.2 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS..... | 107 |
| | | |
| | REFERÊNCIAS..... | 108 |
| | | |
| | ANEXOS..... | 127 |
| | ANEXO 1 – Autorização da empresa GBL Distribuidora para uso de dados e imagem..... | 127 |

1 INTRODUÇÃO

O setor automotivo vem se consolidando, apesar do tempo de pandemia e das incertezas nos últimos três anos, dessa forma, se fortalece cada vez mais. Rodrigues (2011) afirma que produtos importados são muitas vezes mais baratos que produtos nacionais e, no exterior, há mercadorias que geralmente não existem no país.

A GBL Distribuidora Automotiva está localizada na cidade de Caxias do Sul, Serra Gaúcha e atua no mercado de acessórios automotivos há oito anos. Fundada em 2013, possui mais de oitenta fornecedores e nove mil itens para comercialização. A companhia apresenta grande estabilidade no mercado nacional e, para fins de crescimento, já havia idealizado uma inserção internacional por meio de um processo de importação, mas que não teve segmento por conta do não conhecimento sobre todos os processos necessários. Em concordância com Dias e Rodrigues (2004), há uma grande importância no processo de importação, visto que mesmo os países desenvolvidos não são autossuficientes e necessitam do processo para atrair vantagens como novos mercados, variedade de fornecedores, menor dependência interna e risco de fenômenos negativos relacionados, além da busca por um produto mais em conta e de melhor qualidade que não é produzido e nem é escasso no mercado interno.

Visando a importância da integração internacional de uma empresa, que apresenta benefícios como melhores custos e independência do estoque de distribuidores, o presente trabalho acadêmico tem por objetivo retratar a implantação de um processo de importação para um rádio automotivo com *bluetooth*, já oferecido pela empresa de fornecedores nacionais, que apresenta bastante demanda e que pode vir a resultar em uma lucratividade maior, caso haja a diminuição deste custo vindo de um provedor externo. Através da pesquisa foi realizado um levantamento estrutural de toda a companhia com o objetivo de identificar as dificuldades e avaliar possíveis melhorias para que se obtenha um crescimento constante e que possa ser introduzida esta nova modalidade de compra.

O estudo está estruturado em sete capítulos. No capítulo dois são apresentados os dados gerais da GBL, o seu histórico e os principais produtos e serviços oferecidos por ela. No capítulo subsequente, é feita a caracterização do micro e macro ambiente, englobando clientes, fornecedores, concorrentes, entidades regulamentadoras, fatores econômicos, fatores político-legais, fatores sociais e

fatores tecnológicos. Por meio destes, foi possível identificar as ameaças e oportunidades do ambiente da organização. O capítulo quatro apresenta o diagnóstico da distribuidora, com todas as informações de cada departamento e seus pontos positivos e negativos. No capítulo cinco, é feita uma análise da situação em que se encontra no momento atual e a proposta de trabalho. É apresentada a análise *Swot* pontuando os objetivos bem como as melhorias e as metodologias que serão aplicadas. Também são descritos o objetivo geral e os específicos e a justificativa para tal proposta.

No capítulo seis é abordado o referencial teórico que delimita todo o roteiro para execução da metodologia aplicada, desde o conceito de importação, seus tipos e custos, a tributação estadual e federal necessária em todo o processo, além da habilitação da Receita Federal, que é obrigatória, os documentos necessários para a operação e para envio das mercadorias, as formas disponíveis para envio, o processo de avaliação e escolha de fornecedores baseado na ISO 9001: 2015, o desenvolvimento de uma política de aquisições da empresa para avaliação e escolha de fornecedores e o atual cenário do setor de autopeças.

O capítulo sete apresenta todos os processos metodológicos e as técnicas de aplicação utilizadas para apuração dos dados, que caracterizou o delineamento da pesquisa como exploratória com pesquisa qualitativa, baseado na estratégia de estudo de caso, além de destacar os participantes do trabalho, que foram a empresa GBL Distribuidora e os fornecedores da China.

O capítulo oito caracteriza todo o país chinês, com dados de sua economia, política, dados gerais, comércio exterior e como se apresenta o produto escolhido em seu mercado.

No capítulo nove é apresentada toda a proposta deste trabalho e são destacadas todas as características do produto escolhido, bem como o método para seleção dos fornecedores, os documentos, a decisão do modal e do tipo de *Incoterm* escolhido, o valor do seguro e, finalmente, o cálculo para resultado do custo final do produto em solo brasileiro.

O capítulo dez apresenta o desfecho de todo o diagnóstico e a comprovação dos resultados apurados, além de sugestões para aplicação do estudo como forma de melhoria, com a procura de obter o máximo do potencial que a empresa pode atingir, uma vez que pode se tornar um carro chefe na abertura dos horizontes internacionais da companhia.

No capítulo onze, são levantadas as considerações finais do estudo, bem como suas implicações, limitações e sugestões futuras para a empresa. Face a isso, pode-se reiterar a importância da análise da importação do produto de outros mercados.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo será feita uma apresentação a respeito da GBL Distribuidora Automotiva, abordando dados sobre onde está situada, seu histórico empresarial e o serviço que oferece à população.

Trata-se de uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, no ramo de acessórios automotivos, que está no mercado há oito anos. Conta com vinte e quatro funcionários, mais de oitenta fornecedores e cerca de três mil clientes em todo o estado do Rio Grande do Sul.

Está localizada em Caxias do Sul, em um bairro onde se encontram diversas empresas e atende lojas de som, auto peças, concessionárias e auto elétricas, com muitos clientes fidelizados ao longo desses anos.

2.1 DADOS GERAIS

Abaixo, são elencados os aspectos gerais da companhia.

- a) nome da empresa: GBL Distribuidora e Importadora Automotiva Eireli.
- b) CNPJ: 04.010.397/0001-53.
- c) inscrição Estadual: 029/0595150
- d) data da fundação: 10 de março de 2013.
- e) endereço: Rua Ettore Lazzarotto, nº 339, Bairro Santa Catarina, Caxias do Sul - RS.
- f) forma jurídica: Empresa Individual de Responsabilidade Limitada.
- g) área de atuação: comércio por atacado de peças e acessórios novos para veículos automotores.
- h) porte da empresa: Médio Porte (segundo a classificação do BNDES).
- i) número total de colaboradores: 24 funcionários.
- j) produto: a empresa atua na distribuição de acessórios automotivos para lojas, concessionárias e mecânicas que fazem parte do mesmo segmento. Devido à parceria com mais de oitenta fábricas, dispõe de uma vasta gama de opções para atender à necessidade dos clientes e mais de nove mil itens, incluindo acessórios internos e externos para veículos, som e vídeo, alarmes e segurança, faróis e iluminação, ferramentas, equipamentos de limpeza, acessórios para instalação automotiva e uma linha exclusiva para

caminhonetes. Desta maneira, está sempre com as mercadorias mais modernas e tecnológicas e com lançamentos exclusivos.

Na Figura 1, a logomarca da distribuidora e, na Figura 2, a fachada de entrada.

Figura 1 - Logomarca da GBL Distribuidora.



Fonte: Arquivos da empresa (2021).

Figura 2 – Fachada da GBL Distribuidora.



Fonte: Foto própria (2021).

2.2 HISTÓRICO

Conforme dados disponibilizados pelo diretor geral e a autorização para divulgação dos mesmos conforme o Anexo 1, a empresa GBL Distribuidora foi fundada em 10 de março de 2013, como uma loja que atendia clientes por atacado e varejo na cidade de Bento Gonçalves, no térreo da residência do proprietário e atual

diretor. Na época, contava com quatro colaboradores que realizavam todos os processos de compra, venda, estoque, financeiro, pós-venda e atendimento ao cliente e com quinze itens de fabricação de produtos iniciais que incluíam tapetes, películas, lâmpadas e travas elétricas.

Com o passar do tempo, constatou-se que a demanda da parte do varejo não era suficiente para manter este tipo de negócio, por outro lado, o comércio atacadista superou as expectativas, tornando-se necessário ampliar as instalações, direcionar-se apenas à esta atividade e aprimorar a localização do empreendimento.

Após dois anos atuando na cidade de fundação, foi feita uma pesquisa para averiguar onde as maiores vendas se direcionavam e o local estratégico foi a cidade de Caxias do Sul.

A distribuidora transferiu-se para o bairro central da cidade, com um espaço físico inicial de 400 m² e com um maior número de funcionários. Com o potencial crescimento, a necessidade de aderir a mais fábricas tornou-se indispensável. Ao final de 2015, já havia agregado aproximadamente quarenta novas fábricas fornecedoras e doze funcionários.

As vendas foram aumentando a cada semestre e o espaço utilizado tornou-se insuficiente para a quantidade de produtos ofertados. Sustentando o lema “o bom atendimento gera o bom cliente” e a partir de pesquisas periódicas avaliando a satisfação dos consumidores, fez-se necessário a procura por um espaço maior e mais equipado.

O local escolhido foi no bairro Santa Catarina, no mesmo município em uma área onde atuam apenas empresas e fábricas. Com um ambiente de 1000m², foi possível organizar todas as categorias de produtos e facilitar o bom andamento e melhora do negócio, assim como o bem estar dos funcionários. Desse modo, foram alcançadas todas as metas estipuladas naquele período até o ano de 2020.

Com expectativa de crescimento sempre maior, utilizou-se um pavilhão que estava inutilizado até o momento ao lado das atuais dependências. Assim, houve o fortalecimento constante da GBL, gerando uma credibilidade cada vez maior com as empresas fornecedoras e lojistas, oferecendo mais vagas de emprego e contando com produtos de última geração. Possui em carteira atualmente, mais de nove mil produtos de oitenta fábricas diferentes e vinte e quatro funcionários exercendo todas as funções administrativas, comerciais, financeiras, de recursos humanos, pós-venda e marketing.

2.3 PRODUTOS / SERVIÇOS

Um produto, conforme Kotler e Armstrong (1999, p. 5), caracteriza-se como “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Da mesma forma, Kotler e Keller (2006) definem produto como um item que possa ser oferecido com a finalidade de satisfazer um desejo ou uma necessidade de um mercado.

Com base no *website* da GBL, pode-se constatar que ela fornece uma linha de acessórios e produtos leves para veículos, desde itens pequenos, como cabos e fusíveis, até produtos grandes, como capotas marítimas e protetores de caçamba.

Oferece oito categorias: acessórios internos, acessórios externos, som e vídeo, alarmes e segurança, linha para caminhonetes, faróis e iluminação, ferramentas e equipamentos de limpeza e acessórios para instalação.

No grupo de acessórios internos, são vendidos bandejas protetoras, bandejas de porta malas, cantoneiras para lonas marítimas, capas de banco e de volante, chaves de seta, encostos de cabeça, *kits* retrovisores, *kits* de travas elétricas, *kits* van, máquinas de vidro, molduras, monitores de espelho, monitores *LCD*, motores para trava, para-sóis, porta objetos, soleiras, tapa buracos, tapetes com materiais que podem ser de borracha, carpete, coloridos, metalizados ou de *PVC* e travas de volante e de pedal.

Nos acessórios externos, possuem amortecedores de porta malas, anéis de vedação, antenas, antifurtos para estepe e para rodas, apliques para maçanetas e para retrovisores, bagageiros, buzinas, cabos chupeta, calhas de chuva, calotas, câmeras de ré, capas de estepe, engates de reboque, estribos, filtros para cabine, frisos laterais, hastes de antena, longarinas, palhetas, películas, *transbikes*, travas de estepe e travessas.

Em som e vídeo, existem os alto falantes, adaptadores de antena e de corneta, aero dutos, amplificadores, arandelas, diversos tipos de cabos, caixas portáteis, capacitores, cartões de memória, controles, conversores, *crossovers*, desbloqueios de câmera e vídeo, disjuntores, *drivers*, espelhamentos, fontes, fusíveis, inversores de potência, *pendrives*, reparos para *driver* e alto falante, *subwoofers*, tampões, terminais de bateria, voltímetros e *woofers*.

Na categoria de alarmes e segurança, são oferecidos alarmes, alertas de farol, carcaças de chave, centrais de trava, controles de alarme, *covers* de controle e interfaces para rebatimento de reboque, teto solar e vidro.

Com exclusividade para caminhonetes, a empresa oferece alargadores, *bed riders*, ganchos de caçamba, lonas marítimas, maleiros, *overbumpers*, protetores de caçamba e varões de lona marítima.

Em faróis e iluminação possuem *cancellers*, chicotes para farol, faróis auxiliares e de *LED*, fitas de *LED*, interruptores de farol, kits de farol auxiliar, lâmpadas nos modelos *xênon*, *cool blue*, *night breaker*, *silverstar*, soquete, super branca, *ultralife* e original.

Na parte de ferramentas e equipamentos de limpeza, encontram-se toalhas e *kits* de manutenção e higienização para veículos.

Os destaques de venda são os rádios, os sensores de estacionamento, as multimídias, as lonas marítimas, as calhas de chuva, os kits de vidro elétrico e os desbloqueios de vídeo.

Em seguida, figuras de alguns dos produtos:

Figura 3 – Alguns dos produtos vendidos na GBL Distribuidora



Par de alto falantes Bravox.



Par de alto lâmpadas Osram.



Rádio automotivo Pósitron.

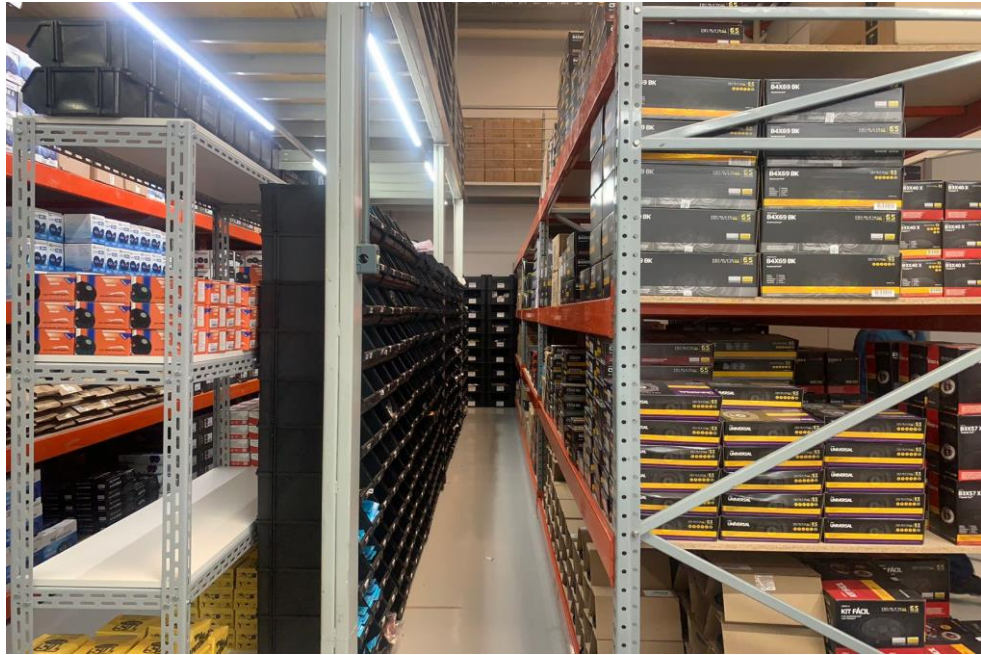


Amplificador Taramps.

Fonte: GBL Distribuidora (2021).

Na Figura 4 está a imagem de uma parte do estoque da GBL Distribuidora.

Figura 4 - Estoque



Fonte: Foto da Autora (2021).

Além disso, conforme os dados fornecidos pelo diretor, são prestados os serviços de informação e suporte sobre os produtos, orçamentos, venda, transporte na cidade por meio de tele entrega ou por intermédio de transportadoras para o território estadual, pós-venda e garantia.

3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

Neste capítulo serão apresentados os fatores que influenciam o ambiente onde a GBL Distribuidora se encontra, essa análise é fundamental para a ascensão da empresa e para a melhora do seu funcionamento.

O microambiente e o macroambiente são responsáveis pela designação das tendências de mercado. A busca de informações ajudam a companhia na definição da estratégia a ser tomada (CHASTON, 1992; KOTLER; KELLER, 2006).

3.1 MICROAMBIENTE

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 47), “o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes”. Essas forças, por Chaston (1992), são moldadas por: empresas, clientes, concorrentes, fornecedores e intermediários de marketing e, todas elas podem afetar diretamente a empresa.

Este ambiente pode ser interno ou externo, e possui forças controláveis que afetam o modo como a empresa opera e as incontroláveis onde a alternativa mais viável é a adaptação. A seguir, o diagnóstico do microambiente da GBL Distribuidora:

3.1.1 Clientes

Em concordância com Whiteley (1992, p. 22), “os clientes são todos aqueles cujas decisões determinam se sua empresa irá prosperar. Pode tratar-se de um grupo complexo e de múltiplas camadas, mas é preciso conhecer e servir todos os seus componentes para garantir a prosperidade”.

O consumidor é fundamental para que a empresa permaneça em constante melhoria, pois é ele que entrega o retorno de todo o esforço prestado pela empresa. Para Nickels & Wood (1999, p. 06), “o cliente é indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa”. Dessa forma, a organização precisa estar disposta a manter sempre a parceria e satisfazer ambas as partes, pois Kotler (2000) afirma que com a ausência de clientes não há a existência dos negócios.

Em concordância com os dados revelados pelo diretor geral, a empresa em estudo possui uma clientela formada por pessoas jurídicas, que possuam seu CNPJ

no ramo automotivo, podendo ser: auto elétricas, concessionárias, lojas de som, mecânicas, e auto peças.

Conta com um grande número de colaboradores, e, apesar de constantemente haver adesão por lojas novas, a grande maioria mantém-se fiel desde sua fundação, pois foram sendo conquistados com visitas constantes e auxílio também quando estavam no começo do seus trabalhos, firmando a parceria de longa data.

A organização possui um programa de *chat* que submete cada cliente ao seu respectivo vendedor ou setor que deseja ser atendido, alguns optam por realizar seus orçamentos e pedidos diretamente com o diretor, outros com o gerente comercial e alguns com os representantes externos, cada um é responsável por atender seu grupo estipulado. Ao chegar um novo cadastro, é passado para o setor financeiro que averigua os dados e realiza sua aprovação e, após, determina para qual dos atendentes será direcionado. O relacionamento com os consumidores pode ocorrer primordialmente por contato telefônico, por visita física ou por meio de feiras como a Enam, onde reúnem-se representantes de fábricas e distribuidoras com disponibilidade para fechamento de negócios.

3.1.2 Fornecedores

O artigo 3º do Código de Defesa do Consumidor informa que o fornecedor trata-se de uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, entes despersonalizados que realizam funções de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou também prestação de serviços.

A distribuidora fortaleceu parcerias com mais de oitenta fornecedores até o presente momento, pois, para certos tipos de produtos, é necessário ter uma opção com um preço mais acessível, outra com mais qualidade e sempre possuir variedades.

Há provedores de vários lugares do país como São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Goiás, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Alguns realizam a importação dos produtos, principalmente da China, e fazem o processo da venda como as outras.

Como principais, destacam-se:

- a) fornecedor 1, com toda a linha de lâmpadas e renomado no mercado pela qualidade do produto;

- b) fornecedor 2, que possui alarmes, controles, sensores, rádios, e interfaces e também é referência em eletrônicos;
- c) fornecedor 3, que oferece toda a linha de calhas de chuva;
- d) fornecedor 4, que possui a linha mais completa de *kits* de vidro e *kits* de trava elétricos;
- e) fornecedor 5, com uma linha de *interfaces*, alarmes, rebatimentos que possuem um padrão mais alto e fácil instalação;
- f) fornecedor 6, o carro chefe na linha para caminhonetes e *pick ups*;
- g) fornecedor 7, que dispõe de uma linha exclusiva de eletrônicos como rádios e multimídias;
- h) fornecedor 8, com módulos aceleradores e interfaces com alta qualidade.
- i) fornecedor 9, que oferece a melhor linha de alto falantes.

Conforme Baily *et al* (2000), os atributos para a avaliação de um bom fornecedor são: entrega pontual, fornecimento de qualidade consistente, bom preço, antecedentes estáveis, bom serviço, comprometimento às necessidades do cliente, cumprimento do prometido, apoio técnico e informação sobre o andamento do pedido.

Ao realizar uma avaliação de um fornecedor, deve-se fazer a escolha certa para trazer benefícios à empresa por meio da redução de custos, garantia de prazo de fornecimento, confiança intensificada e satisfação do cliente.

A seleção de fornecedores é realizada pela diretoria, através de orçamentos feitos com os representantes comerciais e pelo conhecimento e solicitação dos próprios clientes por algumas marcas em específico e, após a avaliação da qualidade e do preço e da entrega, é decidido se será efetuada a compra ou não.

3.1.3 Concorrentes

“Concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.” (KOTLER; KELLER, p. 340, 2006)

Ter ciência dos preços praticados pelos concorrentes é essencial para a obtenção de competitividade no mercado. Conhecer os rivais é ter o preparo para a conquista e consolidação do espaço próprio.

Seguindo os conceitos de Kotler (2000), existe a concorrência direta, em que as empresas possuem itens similares para venda que suprem as mesmas necessidades dos consumidores, e a indireta, em que há esforços de produção para

desenvolvimento de produtos distintos que atendem as necessidades de grupos diferentes de clientes.

A GBL possui dois competidores diretos que se localizam no estado. Para inserção no mercado e controle das atividades dos mesmos, é feito o acompanhamento dos preços e produtos por intermédio dos representantes e de alguns clientes que advertem, muitas vezes, quando estão sendo praticados preços extremamente alterados. Isso impulsiona a companhia a criar um valor competitivo em prol dos consumidores e evitar que se prejudique no mercado.

Como principais concorrentes, destacam-se:

- a) concorrente 1, localizada em Porto Alegre com vários preços elevados e queixas de demora no atendimento e na disponibilidade de produtos, pós-venda e setor de garantias ruim, conforme avaliações do Google (2021).
- b) concorrente 2, com sede em Osório, no Rio Grande do Sul, porém voltada somente para a linha de som.
- c) concorrente 4, localiza-se no município de Caxias do Sul e tem seu foco na parte de mecânica e elétrica, porém, seguindo as avaliações do Google (2021), não fornece um bom atendimento e pós-venda.

3.1.4 Entidades Regulamentadoras

Em conformidade com Mello (2013), as agências reguladoras caracterizam-se como formas de governo sob regime especial que possuem a finalidade de controle sob certas atividades. E segundo o IDEC (2013), as principais funções são: o levantamento de dados sobre o mercado de atuação e criação de normas para o setor regulado. Além disso, a fiscalização destas normas, e a promoção da defesa dos direitos dos consumidores.

Em respeito à regulamentação da empresa em questão, é feito o acompanhamento constante às leis por parte da assessoria contábil contratada, que traz as normas corretas e as diretrizes a serem seguidas para nunca haver problemas com a justiça e outros órgãos controladores.

Os órgãos que fiscalizam as atividades da GBL, conforme consulta à contabilidade, são:

- a) a Receita Federal e a Estadual, que tem como responsabilidade a administração dos tributos federais e o controle aduaneiro;

- b) o Sindipeças, que é uma associação que atua no desenvolvimento e fortalecimento do setor, e reúne empresas de todos os portes do segmento;
- c) o Corpo de Bombeiros, que fiscaliza o Plano de Prevenção e Proteção contra Incêndios;
- d) a Prefeitura de Caxias do Sul, que analisa o alvará de licença.

3.2 MACROAMBIENTE

Nas palavras de Farias *et al* (2015), o macroambiente é o externo à empresa, em que as variáveis não podem ser diretamente controladas. Kotler e Armstrong (2004) frisam a existência de seis forças principais do macroambiente, são elas: forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

As variáveis a seguir devem receber uma atenção especial para fins de diferenciação e destaque no mercado.

3.2.1 Fatores Econômicos

O comércio brasileiro em geral enfrentou uma grande crise nos anos de 2019 e 2020, provocada pela Covid-19. O mercado de autopeças foi afetado principalmente pela paralisação das montadoras e concessionárias, porém, devido à grande quantidade de automóveis que eram utilizados para serviços imprescindíveis naquele período, o mercado não teve um declínio nas vendas, apenas uma baixa de dois a três meses durante os períodos de *lock down*.

O fator mais problemático foi a falta de insumos e de matéria-prima nas fábricas, isso fez com que a demanda não pudesse ser atendida e, em setembro de 2021, a empresa ainda recebeu mercadorias faturadas no mês de fevereiro do mesmo ano.

O Sindipeças, em julho de 2021 afirmou que a indústria de autopeças conseguiu manter resultados positivos apesar das restrições no fornecimento de componentes e matérias-primas.

Apesar do momento de incertezas, foi possível visualizar uma crescente demanda neste segmento no pós pandemia, com o retorno da economia os consumidores finais foram se ajustando financeiramente e obtendo o poder de compra novamente para reparação e manutenção dos veículos, além do retorno das concessionárias em vendas de carros e inserção de acessórios nos mesmos. Essa

retomada do setor após a crise influenciou positivamente na reinvenção de alguns aspectos internos como maior tecnologia no atendimento aos clientes.

De maneira geral, a maior frequência de vendas no período se dá a partir do quinto dia útil do mês e a intensidade se fortalece nos últimos dias, quando os vendedores necessitam atingir as metas estipuladas.

3.2.2 Fatores Políticos-legais

Nas palavras de Chiavenato (2014), estes fatores fazem parte da legislação em vigor, o que pode afetar as empresas devido à possíveis restrições e imposições. Podem se tratar de leis comerciais, trabalhistas, fiscais e civis que são decididas pelos governos federal, estadual, municipal ou estrangeiro e podem definir o rumo da economia do país, conforme as operações nas empresas. Para início das atividades de uma organização, é necessário a definição do tipo de segmento e regime tributário com base no faturamento e, através dessa escolha, serão determinados quais os impostos que deverão ser pagos por ela no decorrer do período.

Atualmente, existem quatro regimes tributários no Brasil: o Lucro Real, Lucro Presumido, MEI e Simples Nacional e a decisão pela forma adequada depende do ramo e do faturamento da empresa, conforme Miró Neto Advogados (2022).

A GBL Distribuidora está inserida no Lucro Real e, segundo o artigo 6º do decreto nº 1.598, de 26 de dezembro de 1977, “lucro real é o lucro líquido do exercício ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação tributária.” A base de cálculo desta modalidade, segundo Fabretti (2005), é o resultado contábil ajustado no período-base, que pode ser Lucro ou Prejuízo.

Em conformidade com os dados enviados pela contabilidade da empresa e com a Instrução Normativa RFB Nº 1700, de 14 de março de 2017, os impostos de IRPJ, com alíquota de 15% sobre o lucro líquido do período e de CSLL, com alíquota de 9%, são devidos e apurados trimestralmente ou anualmente, assim como PIS e COFINS, com alíquotas de 1,65% e 7,60% respectivamente, sobre o faturamento não cumulativo.

O PIS e CONFINS poderão ser creditados para a empresa sobre o somatório dos bens e serviços adquiridos, bens devolvidos e despesas registradas no mês, conforme Lei nº10.833, de 29 de dezembro de 2003.

Esta forma de regime pode ser positiva ou negativa, dependendo da apuração contábil do exercício e tendo sempre em vista o resultado e controle dos documentos

fiscais, o que também a torna mais complexa, pois exige uma fiscalização muito mais ampla.

3.2.3 Fatores Sociais

A grande maioria de consumidores da GBL Distribuidora é masculina, de todas as classes sociais e etnias. A faixa etária parte dos dezoito anos, com proprietários de lojas recém abertas até parceiros com mais de setenta anos e pioneiros neste segmento.

Dos mais de três mil clientes atendidos, aproximadamente 20% localiza-se na cidade onde a empresa está. Na capital Porto Alegre, encontram-se 5% e na cidade de fundação, Bento Gonçalves, cerca de 6%, o restante situa-se por todo o estado do Rio Grande do Sul.

Todos os aspectos sociais levados em consideração são aplicados na análise da empresa semestralmente ou anualmente, a fim de construir estratégias para aumento da clientela.

3.2.4 Fatores Tecnológicos

Atualmente, para a obtenção de sucesso no meio empresarial é necessário estar sempre atualizado quanto às últimas tecnologias e tendências em produtos e serviços, para isso, a companhia conta com um sistema de gestão exclusivo para distribuidores. Este possui uma *interface* limpa e eficiente, que engloba os módulos de financeiro, estoque, compras, vendas, gerencial, operacional, utilitários e nota fiscal eletrônica. Dessa forma, é possível realizar as tarefas de todos os setores de forma rápida e simples.

Para os autores K. Laudon e J. Laudon (2004), o conhecimento sobre sistemas de informação é essencial para as organizações sobreviverem e prosperarem. Podem auxiliar no crescimento do alcance aos locais distantes, oferecimento de novos produtos e serviços, reorganização das tarefas de trabalho e até a transformação dos negócios.

Um outro sistema implementado pela distribuidora no período de início da Covid-19 foi o chat "*Octa Desk*". Utilizado na plataforma do "*Whatsapp*", une todos os setores da empresa em um único número de telefone, onde o cliente seleciona a opção que deseja para conversar e é redirecionado para o atendente correspondente

à solicitação. Por meio desta ferramenta foi possível uma melhora na análise do setor de vendas, com o cálculo da quantidade de chamadas, mensagens e número de atendimentos diários. Além disso, o lançamento do *site* oficial como forma de catálogo online permitindo ao consumidor realizar o orçamento e enviar diretamente para o sistema, e sendo exclusivo para os CNPJs já cadastrados na base de dados.

Figura 5 – Tela do *website* da GBL Distribuidora



Fonte: GBL Distribuidora (2021).

Seguindo o pensamento de que grande parte dos consumidores finais realiza o pagamento via cartão de crédito, a companhia optou pela implementação do sistema de cartão de crédito via *link*, o que aumentou as vendas e abriu caminho para atendimento a novos clientes.

No âmbito físico, houve o investimento em câmeras de segurança direcionadas à conferência de produtos para evitar algum estresse posterior e também para monitorar a saída e entrada dos itens.

Dessa forma, o atendimento fica em constante ascensão tecnológica, mesmo que em alguns casos, o acompanhamento de indivíduos mais tradicionais a esses sistemas não seja possível e para tanto é mantido a maneira primária de comunicação, orçamento e pagamento.

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Em uma análise direta, conforme informações da empresa e tendo em vista os dados coletados com relação ao ambiente interno e externo, tem-se como oportunidades:

- a) clientes sólidos e que fidelizam-se à empresa;
- b) abertura de uma filial no estado de Santa Catarina, a fim de diminuir os impostos e adquirir incentivos tributários;
- c) ampliação da carteira de clientes em que há nova oportunidade de trabalho;
- d) estipular metas de faturamento maiores para a empresa em função da abertura da filial;
- e) inovação no atendimento ao público mais jovem que adere à empresa;
- f) lançamento de promoções com o objetivo de vender produtos que tem um giro menor.

E como ameaças:

- a) concorrentes bem posicionados no mercado, oferecendo a mesma diversidade de produtos;
- b) aumento constante do custo dos produtos baseado no dólar;
- c) o risco de clientes novos que solicitaram longo prazo para o pagamento e geram insegurança financeira;
- d) demora para abastecimento de alguns produtos que dependem de matéria-prima atrasada nas fábricas.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Petrocchi (2009), traz a informação de que o diagnóstico apresenta informações básicas para análise do mercado, das oportunidades, das ameaças, dos atrativos turísticos e dos pontos fortes e fracos. Para Buchele (1980), o administrador que analisa sistematicamente as forças e fraquezas da companhia com o propósito de antecipar problemas futuros sabe da essencialidade dos métodos avaliativos como diagnóstico empresarial. A seguir, será retratada a administração da GBL, com aspectos da organização, estruturação, planejamento estratégico e sistemas de informação.

4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

Quadro 1 – Administração geral

(continua)

| Literatura de Base |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Segundo Oliveira (1994), a estrutura da organização se baseia no conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, decisões e comunicações das unidades da empresa. - De acordo com Chiavenato (2007), o planejamento estratégico apresenta a forma como uma estratégia será executada e avaliada e está ligada a fatores internos e externos. Essa, depende dos recursos necessários para o alcance das metas. |
| 4.1.1 Gestão Administrativa |
| <ul style="list-style-type: none"> - A gestão administrativa da GBL Distribuidora é feita de forma familiar, a direção geral cria e difunde as diretrizes juntamente com a direção comercial e financeira e as mesmas são repassadas para os demais departamentos. A comunicação interna ocorre de maneira livre onde há a troca de informações e ajuda perante às dificuldades para melhora constante do ambiente organizacional. - A organização é formada pelo diretor geral, que impõe as regras e faz a liberação de descontos, alguns limites de crédito e atende alguns dos clientes mais antigos. Pelos diretores financeiro e comercial, norteiam os colaboradores para que adotem à risca a sistemática imposta e pelo restante dos setores como vendas, financeiro, faturamento, garantias, recursos humanos e estoque. |

(continuação)

- O tipo de administração da equipe caracteriza-se como liderança democrática, pois mesmo o diretor impondo as normas para o restante, ele recebe sugestões da equipe e se preocupa com a satisfação dos mesmos. Assim, o diálogo é aberto e mesmo com as regras, há liberdade de opinião no desenvolvimento das funções do dia a dia com a finalidade de todos sentirem sua devida importância.

4.1.2 Organização

- A estrutura é formal e abrange normas, métodos e processos de trabalho. De forma geral, o organograma se divide em Direção Geral, Alta Gerência e Demais Setores.

- No topo do organograma, encontra-se o Diretor Geral e também fundador da empresa, o qual é responsável por estabelecer as diretrizes e regras. Logo abaixo, está situada a Alta Gerência, dividida entre diretoria comercial, que organiza e atende os vendedores internos e externos, realiza promoções, auxilia no esclarecimento de dúvidas sobre produtos para clientes, estipula as metas a serem cumpridas nas vendas, lidera o pessoal da expedição e promove auxílio ao diretor geral na compra de mercadorias, comunicando quando há a falta de produtos; e direção financeira, que realiza a cobrança dos clientes inadimplentes, o pagamento dos títulos da empresa, cuida das admissões, demissões e recursos humanos e ordena os funcionários do setor de faturamento e de garantias.

- Abaixo no nível operacional estão os departamentos de faturamento, garantias, venda, pós-venda, expedição e conferência.

- As decisões de grande importância são feitas a partir da análise do diretor geral junto com o auxílio dos diretores comercial e financeiro, que informam as necessidades de cada setor. Assim, são identificados os pontos fortes e fracos de cada um dos âmbitos presentes com a observação da Alta Gerência constantemente. Há espaço livre para diálogos entre funcionários e líderes dentro da organização, momentos nos quais são apresentadas algumas melhorias e é frisada a importância do respeito pela hierarquia dentro da organização.

4.1.3 Planejamento Estratégico

- A distribuidora possui um planejamento informal, onde são definidas estratégias para cada setor conforme há a necessidade. Essas informações são comunicadas de forma verbal aos funcionários.

- Todos os meses são revisados os números de cada colaborador e estipula-se uma

(continuação)

nova meta. No setor de vendas, por exemplo, cada um é responsável por um valor x de faturamento.

- Também mensalmente é realizada uma reunião interna, com a direção e a alta gerência, onde são apurados os resultados e as dificuldades daquele período e de cada uma das áreas, para serem consideradas as possíveis soluções.

- O propósito da empresa é atender os clientes parceiros com excelência e ter à disposição uma infinidade de opções que possam satisfazer qualquer necessidade de produto de uma forma rápida e eficiente. O objetivo com essa missão é ampliar os horizontes a nível nacional, sempre preservando o bom atendimento e o trabalho de profissionais capacitados que prezam pelos valores de respeito, educação e comprometimento, dando credibilidade ao lema “o bom atendimento gera o bom cliente”, que é levado em consideração desde a fundação da distribuidora. Os valores levados em consideração são o comprometimento e o foco para atingir a satisfação do cliente, a transparência, o respeito, a integridade e a busca sempre pela melhor qualidade de serviços e produtos oferecidos.

4.1.4 Sistema de Informações

- A distribuidora conta com alguns sistemas que beneficiam e facilitam os processos diários. O primeiro deles é uma plataforma que abrange todos os setores da empresa e possibilita a integridade das informações, onde cada colaborador tem acesso aos dados no computador ou até mesmo no *smartphone*. Cada funcionário possui um “*Personal Computer*”, que utiliza durante o expediente para ter a disponibilidade de todas essas informações.

- Além disso, para melhor comunicação interna e externa foi desenvolvido uma parceria com o *webchat* “*Octadesk*”, uma ferramenta que funciona através do *Whatsapp* e permite que a conta da GBL se mantenha comercial e que todos os funcionários se utilizem da mesma no atendimento ao público.

- Para aprimorar a busca pelos produtos, foi feito um *site* exclusivo para os clientes com acesso restrito pelo CNPJ cadastrado na base de dados do sistema, já mencionado anteriormente.

- O sistema de comunicação interno da empresa é feito via telefone, pois cada um possui um número de ramal, além disso, a conversa oral também é muito utilizada quando alguma situação necessita de mais atenção.

(conclusão)

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Gestão democrática; - Bom relacionamento entre o grupo, - Sistema interno que integra informações de todos os setores; - Setores bem divididos; - Disponibilidade de recursos tecnológicos aos colaboradores; - Estoque amplo com grande oferta e variedade de produtos; - Oferecimento de prazo de pagamento em boleto por conta do capital de giro. | <ul style="list-style-type: none"> - Alguns produtos possuem custo elevado por conta da matéria prima das fábricas terem oscilações de valores; - Escassez de mão de obra; - Planejamento estratégico não formalizado; - A Direção Geral abre exceções diretamente para alguns colaboradores. |

Fonte: Elaboração própria (2022).

4.2 ÁREA DE MARKETING/VENDAS

Quadro 2 – Área de Marketing e Vendas

(continua)

| Literatura de Base |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Conforme Curi (2019), nas décadas de 1980 e 1990, o vendedor era aquele profissional que dava informações sobre os produtos e fechava as vendas. Mas, à medida que fomos avançando no século XXI, esse papel mudou. Agora, a equipe de vendas deve ser vista como um time de consultoria especializada da empresa. - De acordo com Kotler (1996), as mercadorias apresentam-se em diferentes estágios ao longo da “vida”, com diferentes lucros e oportunidades. - Costa e Talarico (1996), afirmam que cada um dos produto é planejado, lançado, passa por uma fase de crescimento até atingir a maturidade, neste momento suas vendas diminuem até ser retirado do mercado ou renovado para então reiniciar o ciclo. - Cabe à empresa, portanto, trabalhar para que os consumidores prefiram o seu produto, pois quanto maior o sucesso, mais competidores serão atraídos e mais opções o consumidor terá à disposição. (MELLO, 2003). - Segundo Casas (2007), os preços são determinados para cobrir custos operacionais |

(continuação)

e também proporcionar lucro, além de afetar as expectativas dos clientes.

4.2.1 Pesquisa de Mercado

- A GBL Distribuidora já fez algumas pesquisas de mercado no passado, por meio de telefonemas aos clientes feitos por terceiros, com perguntas de satisfação e questionários sobre o atendimento. Entretanto, não pratica mais essa forma de análise e sim baseia-se no *feedback* trazido pelos colaboradores. Quando positivos, são passados ao o funcionário para valorizá-lo e reconhecer seu rendimento. No caso de retornos negativos, o colaborador é chamado para uma conversa na qual de forma sutil lhe são passados os pontos em que é necessário prestar mais atenção.

- Na questão de concorrência, são observadas as estratégias por meio de informações dos fornecedores parceiros ou até de clientes, que sugerem algumas ideias de como melhorar em quesito de vendas e obtenção de lançamentos de produtos e novidades, visto que eles possuem acesso e visão de outras empresas do ramo, mas sempre mantendo a ética nas informações passadas.

4.2.2 Produto / Serviços

- Os produtos oferecidos pela companhia são do segmento de acessórios automotivos. Este ramo foi escolhido desde o início por estar sempre em evidência e em constante ascensão. Até maio de 2022, foram aproximadamente sessenta milhões de automóveis registrados no Brasil, conforme dados do IBGE.

- O *mix* de mercadorias foi sendo construído aos poucos conforme a necessidade apresentada e a disponibilidade de capital.

- O ciclo de um produto engloba todas as suas fases, desde o planejamento até a descontinuidade. O CVP apresentado pelas peças geralmente está na fase de crescimento, por conta de serem projetadas já com a intenção de maior durabilidade. Por exemplo, um retrovisor *LCD* pode durar até dez anos em condições normais de uso e um farol auxiliar cerca de oito anos.

4.2.3 Preço

- A formação do preço dos produtos ofertados pela empresa faz-se com base no custo do item e aplicação de uma margem de lucro conforme a procura que ele possui. Quando uma peça tem maior demanda e disponibilidade na concorrência, é aplicada uma porcentagem menor, para se tenha destaque no valor de venda. Entretanto, ao

(continuação)

uma porcentagem menor, para se tenha destaque no valor de venda. Entretanto, ao se tratar de uma mercadoria exclusiva, é adicionado uma porcentagem maior de lucro.

- O valor da alíquota na GBL é calculado com base na planilha de despesas mensais, no valor de bonificação concedido aos vendedores e no lucro desejado. No caso de negociações maiores, poderá haver alterações nesta margem para manter a venda.
- Em uma visão geral, a partir dos *feedbacks* de vários clientes, foi possível a percepção de que há uma competitividade muito grande em relação aos preços aplicados. Dessa forma, a empresa procura ser coerente para que não haja superfaturamento e nem prejuízo com valores abaixo da tabela de custo.

4.2.4 Comunicação

- A comunicação utilizada com os clientes é feita por meio de ligações telefônicas, mensagens utilizando os aplicativos *Octa Desk* e *Whatsapp*, e-mail ou até mesmo por visitas físicas às lojas. Além disso, dispõe de um *website* moldado exclusivamente para os usuários previamente cadastrados.
- Por se tratar de uma firma que atende apenas por atacado, as abordagens de *marketing* são feitas por meio de *banners* e *folders online*, com promoções e novidades e são direcionadas aos contatos por meio de listas de transmissão pré programadas pelo setor de vendas, para prezar pelo sigilo na informação de preço dos produtos e não expor aos clientes finais.
- A conversação com os fornecedores se faz da mesma forma, mas a grande maioria deles trata dos assuntos diretamente com os responsáveis pelas compras, que são o Diretor Geral e o Diretor Comercial, por meio da ferramenta de *chat* no celular ou via e-mail.

4.2.5 Vendas

Literatura de Base

- Segundo Kotler e Armstrong (2007), a venda individual é considerada uma das atividades mais antigas do mundo. Assim, consideram vendedores, representantes de vendas, executivos de contas, consultores de vendas, agentes e gerentes regionais como profissionais atuantes em vendas.
- Para Futrell (2003, p. 04), “a venda constitui apenas um dos muitos componentes do marketing’. No mundo dos negócios, venda pessoal refere-se à comunicação pessoal serviço, uma ideia ou outra coisa que atenda suas necessidades individuais.”

(continuação)

- Entretanto, para Cobra (1994, p. 21), “atividade de vendas é classificada como ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, *merchandising* e relações públicas.”

4.2.5.1 Planejamento de Vendas

- Para que os resultados desejados sejam alcançados, é necessário um planejamento estratégico das vendas mensais. Na GBL Distribuidora, estipula-se uma meta em reunião da alta gerência a cada trimestre, onde é discutido um valor a ser alcançado de faturamento. Após, o Diretor Comercial informa individualmente os vendedores quanto ao valor de vendas que cada um deverá atingir para ser bonificado com um percentual sobre a receita obtida.

- Visando que o setor atinja a meta proposta, diariamente são divulgadas promoções com a finalidade de que a mercadoria não permaneça muito tempo no estoque e na intenção de movimentar o capital.

- Em questão de atendimento ao cliente, a empresa preza pela sinceridade e oferta do produto, levando em conta todas as informações solicitadas pelo mesmo, para que não haja problemas futuros de insatisfação após a entrega do item. Caso haja solicitação de uma mercadoria que não dispõe no momento, o atendente solicita à um dos responsáveis pelas compras, para que seja providenciada o mais breve possível na intenção de atender a necessidade do consumidor.

4.2.5.2 Equipe de vendas

- A equipe de vendas é formada pelo Diretor Comercial, cinco vendedores internos e seis externos, sendo que suas funções são atribuídas da seguinte forma:

- a) Diretor comercial: realiza a distribuição dos clientes entre os vendedores, elabora promoções e estratégias de vendas, procura resolver os problemas que surgem referentes a este setor, analisa e autoriza os descontos e realiza as negociações com alguns dos fornecedores.
- b) Vendedores internos: realizam vendas dentro das dependências da GBL por meio de ligações telefônicas, mensagens ou *e-mails*, oferecem as mercadorias aos clientes, elaboram os pedidos de venda, recebem ligações de potenciais clientes e procuram por uma nova clientela para suas carteiras.
- c) Vendedores externos: visitam os clientes pessoalmente oferecendo os produtos e realizando vendas e buscam por novos consumidores com

(continuação)

| |
|---|
| atendimento presencial. |
| - Os atendentes internos são remunerados com um salário fixo e uma bonificação de vendas mensal, que varia de 1,2% a 1,75% sobre o total do valor de pedidos. Os representantes externos têm uma bonificação de 5%, pelo fato de não utilizarem a estrutura da empresa e de não receberem o salário fixo. |
| 4.2.5.3 Análise de vendas |
| - O controle das vendas é feito todo pelo sistema operacional, nele é possível o acesso à todos os pedidos feitos diariamente, mensalmente ou anualmente, ao faturamento total, aos números de cada vendedor e até mesmo aos clientes que não estão comprando com tanta frequência no período. |
| - Todos os dias é acompanhado o valor de venda final e comparado em relação aos outros dias do mês para análise dos produtos que estão sendo mais vendidos, se a meta está sendo alcançada, se há a falta de alguma mercadoria no estoque e o quanto resta para cada colaborador fechar o seu valor mensal. |
| - São feitas reuniões sempre que há necessidade com o setor, uma por mês é essencial no ponto de vista da empresa. |
| 4.2.5.4 Pós Venda |
| - O pós venda de aproximação ao cliente é realizado pelos próprios vendedores, que estão sempre oferecendo novos produtos e comentando sobre as novidades, auxiliando nas questões técnicas e de instalação das mercadorias, que mesmo muitas vezes não sabendo, procuram informações com os fabricantes para prontamente auxiliar seu consumidor. |
| - Em questão de garantias e devoluções dos produtos, existe um profissional que fica disponível para atendimento durante todo o horário comercial da empresa e que, realiza o procedimento de forma eficaz e mais rápida para que não haja aborrecimento do cliente, mas muitas vezes pela GBL depender dos fornecedores nessas questões, acaba gerando algumas reclamações pela demora do retorno de peças com defeito, essas são prontamente resolvidas com a autorização do Diretor Geral que permite a concessão de uma peça nova do estoque ou até disponibilização de um crédito. |
| 4.2.5.5 Distribuição |
| - Há a preocupação de que os produtos sejam entregues com agilidade e segurança. A distribuição é feita de três formas diferentes. Os clientes da cidade de Caxias do Sul |

(continuação)

recebem a mercadoria através de um *motoboy* terceirizado no período de até uma hora após a finalização do pedido com o vendedor e o valor do transporte varia de R\$10,00 a R\$20,00, dependendo da distância. Há gratuidade no frete quando a venda atinge R\$400,00 ou mais.

- Para consumidores localizados em outras cidades do Rio Grande do Sul, a empresa tem convênio com três transportadoras, entre elas: Rede Encomendas, Cit *Express* e Expresso São Miguel. Dessa forma, as mercadorias podem ser entregues para praticamente todos os cantos do estado em um período de até 24 horas, de segunda à sábado. A modalidade do frete é feita com base na distância em que o cliente se localiza, como apresentado abaixo:

- a) Clientes com até 60 quilômetros de distância, frete pago para pedidos acima de R\$600,00;
- b) Clientes de 60 quilômetros a 120 quilômetros de distância, frete pago para pedidos acima de R\$1.000,00;
- c) Clientes de 121 quilômetros até 200 quilômetros de distância, frete pago para pedidos acima de R\$1.300,00;
- d) Cliente acima de 201 quilômetros de distância, frete pago para pedidos acima de R\$1.500,00.

- No caso das transportadoras conveniadas não atenderem o município de algum parceiro comercial, a companhia realiza o envio por outra de preferência do mesmo, porém com o frete pago pelo destinatário. Entretanto, se o pedido totalizar o valor que seria pago no envio pelas conveniadas, é dado o desconto do frete na nota fiscal. Além disso, se desejar buscar sua mercadoria ou enviar um entregador próprio, os produtos ficam disponíveis para coleta.

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Boa comunicação com os clientes; - Preocupação em atingir as metas propostas; - Agilidade no atendimento; - Ampliação constante da linha de produtos; - <i>Mix</i> amplo de produtos. | <ul style="list-style-type: none"> - Não possui um setor exclusivo de <i>marketing</i>; - Motivação do setor de vendas se limita ao valor para atingir a bonificação; |

Fonte: Elaboração própria (2022).

4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

Quadro 3 – Área de operações

(continua)

| Literatura de Base |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Segundo Machuca et al. (2006), a gestão estratégica é de grande importância das companhias devido aos objetivos de aumento competitivo, evolução mercadológica e acompanhamento das necessidades dos clientes. - Para Hayes e Upton (1998), a gestão estratégica de operações é o alicerce para estratégias defensivas ou reativas, bem como para as de ataque ou pró-ativas, construindo uma representação baseada na lógica de um jogo de xadrez. |
| 4.3.1 Planejamento, programação e controle |
| <ul style="list-style-type: none"> - A distribuidora realiza o planejamento financeiro e comercial de forma semanal, evidenciando os objetivos e as estratégias que serão considerados no período. - No setor de vendas, o planejamento parte do diretor comercial. Este traça uma rota diária para que ao final da semana obtenha-se o valor estipulado na reunião, auxiliando os vendedores, montando focos com produtos e controlando os problemas relacionados ao seu departamento. - No setor da expedição, as atividades também são moldadas pela direção comercial, que acompanha a separação, conferência e a liberação dos pedidos para que tudo ocorra de forma padronizada e correta. - No departamento financeiro, a diretora responsável coordena o setor de faturamento para que sejam levadas em conta todas as observações mencionadas e características de cada pedido. - O segmento de garantias e assistência técnica da empresa é supervisionado também pela direção financeira e realiza o atendimento das remessas e retornos de produtos que apresentem algum defeito de fabricação, a fim de auxiliar o cliente na resolução desse tipo de problema. - Dessa forma, nota-se que todos os setores fazem parte de uma engrenagem que depende um do outro simultaneamente, todos os processos são bem definidos para que tenham início e sejam finalizados da forma mais eficaz e que traga o melhor retorno. |

(continuação)

4.3.2 Fluxo de Atendimento

- A primeira relação com o cliente pode acontecer de duas maneiras: com a procura do mesmo à empresa ou quando o vendedor realiza novos contatos atraindo atenção de potenciais consumidores. Antes de conceder a informação do preço de um produto, os colaboradores solicitam os dados cadastrais e repassam ao setor financeiro que aprova ou não o CNPJ para realização de vendas. Com a validação, é passado o orçamento de todas as características do pedido como frete, prazo, desconto e transporte. Em seguida, o pedido é impresso na expedição, separado, conferido e disponibilizado para coleta do cliente ou envio por transportadora.

A empresa funciona de segunda a sexta-feira, das 8h às 12h pela manhã, e na parte da tarde das 13h às 17h30min.

4.3.3 Layout

- A organização possui uma área total de 1.800m², divididos em dois pavilhões lado a lado. No primeiro pavilhão, à direita da entrada, encontra-se a recepção, o setor de faturamento, a sala das garantias e um banheiro. Ainda no mesmo andar, há uma parte do estoque com produtos menores como rádios, multimídias e *interfaces* e uma porta de ferro que armazena no interior prateleiras de produtos inflamáveis como tintas *spray*, desengripantes e graxa. Também encontra-se a área de expedição, a mesa de conferência dos pedidos e uma das saídas de liberação das transportadoras. Há ainda um mezanino, que foi construído para poder reservar as mercadorias de reposição

- Acima deste andar, há a sala do diretor comercial com aproximadamente 20m² e mais um banheiro. No subsolo da mesma instalação, há outra grande parte do estoque com peças maiores como tapetes, calhas de chuva, *kits* de farol auxiliar e cabos de bateria e mais uma entrada e saída de mercadorias.

- Na parte inferior do pavilhão, com entrada pelo lado de fora, é possível ter acesso a cozinha disponibilizada para refeições com eletrodomésticos, *TV*, dois banheiros e espaço para descanso.

- No início da constituição da empresa se utilizava apenas este primeiro pavilhão, mas com o crescimento das vendas, fez-se necessário adquirir mais um espaço para armazenamento e ampliação.

- O segundo pavilhão se localiza ao lado, na esquina da rua e conta com três

(continuação)

andares. No térreo dele foram dispostas as mercadorias mais pesadas como lonas marítimas, engates de reboque e protetores de caçamba, e lá existem dois banheiros. Acima, existe outra entrada e saída de mercadorias e mais algumas peças como calotas, caixas de som, *racks* e *transbikes*. No terceiro andar é onde se encontra o setor de televendas e as salas dos diretores financeiro e geral. Ao lado, há um espaço *gourmet* com churrasqueira, mais um banheiro e uma mesa de *ping pong*, que são utilizados para confraternizações com toda equipe.

4.3.4 Garantia e Assistência Técnica

- A garantia dos produtos é intermediada pelo setor específico da empresa, que a partir de um formulário criado no *Google Docs* e disponibilizado no momento do contato com o cliente, autoriza o recebimento da peça com defeito e percorre os caminhos para que a mesma retorne consertada ou nova a ele.
- Como a empresa conta com mais de oitenta fornecedores diferentes, houve a criação de uma planilha onde consta o tempo de garantia, a forma de envio, a cobrança de frete e todas as características de cada um deles para facilitar e agilizar os processos.
- De modo geral, as peças são recebidas e registradas em uma ordem de serviço, onde constam as informações escritas no formulário como defeito apresentado, nota de compra e produto e em seguida são enviadas para a fábrica ou assistência com uma nota fiscal de remessa em garantia, após o contato com a mesma para solicitar autorização de envio.
- O pagamento do frete oscila muito, há empresas que utilizam o PAC reverso como cortesia e outras que não pagam nem no envio do produto e nem no retorno.
- É considerado o tempo previsto no código do consumidor de trinta até noventa dias para retorno da peça, mas é sempre imposto um esforço a mais para que possa voltar antes do previsto ao cliente. Assim que retorna, a ordem é encerrada e é devolvida com a nota fiscal de retorno de conserto.

4.3.5 Gerência de Reclamações

- Quando há o recebimento de algum *feedback* de descontentamento com qualquer um dos setores, a empresa procura resolver de forma rápida para evitar que o cliente se prejudique com a situação e termine cessando sua parceria. Normalmente esses problemas são direcionados à alta gerência, que informa as

(conclusão)

diretrizes necessárias para solução, a fim de que não sejam propagados como informações negativas para outros clientes.

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento padronizado; - Instalações amplas e bem divididas por setor; - Acompanhamento semanal do andamento das metas de vendas; - Acesso à todas informações necessárias para resolução de problemas; - O cliente pode ser atendido pelo vendedor que desejar. | <ul style="list-style-type: none"> - Demora das fábricas na resolução de garantias o que gera atraso no <i>feedback</i> para os clientes e o consequente descontentamento e um problema de atendimento; - Adiantamento de algumas garantias que não são repostas para a empresa, gerando prejuízo; - Atraso das transportadoras na entrega de algumas mercadorias acaba gerando consequências para a imagem da empresa. |

Fonte: Elaboração própria (2022).

4.4 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Quadro 4 – Área de gestão de pessoas

(continua)

| Literatura de Base |
|--|
| <p>Para Dutra (2002, p. 17), gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”</p> |
| 4.4.1 Estilo de Administração |
| <ul style="list-style-type: none"> - A administração da empresa é familiar, onde a figura paterna é o Diretor Geral e os dois filhos são os Diretores Comercial e Financeiro. O estilo de liderança é democrática, onde existem regras já estabelecidas previamente, mas também abertura para novas ideias vindas dos colaboradores. - A integração de um novo colaborador se faz com a apresentação das normas e políticas da empresa, com a visualização dos produtos, dos serviços, visitas a todos |

(continuação)

os departamentos, e encaminhamento ao seu setor para início das tarefas.

- A gestão do desempenho é feita de forma que beneficie sempre o empregador e o funcionário, para fortalecimento das relações de interdependência e valorização da atividade estratégica. São implantadas metas negociáveis, onde o foco permanece nos resultados que são trazidos em um prazo estipulado.

- Dessa forma, as condições no ambiente corporativo sempre são verificadas para que o colaborador se sinta bem e motivado em fazer parte da equipe. Ventilação e temperatura do ambiente, iluminação, condições sanitárias, equipamentos para comodidade, organização e outros aspectos são levados em consideração para o bem estar da equipe. Assim, sempre é questionado e analisado se está tudo em ordem e caso haja algum *feedback* negativo, é logo transformado em mudança do ambiente para alcance de uma maior satisfação.

4.4.2 Rotatividade e Absenteísmo

- A rotatividade da equipe é mais intensa no setor da expedição. Isso se dá pelo motivo de que muitos funcionários não se revelam pró ativos e acabam não agregando para a instituição, então quando é percebido que não estão sendo feitas as tarefas de forma eficaz, é conversado algumas vezes na tentativa de mudar o desempenho e caso não seja visto progresso, o funcionário é desligado.

- Já na esfera das vendas, a maioria da equipe é formada por colaboradores que fazem parte desde o início e que com os benefícios e incentivos continuaram a crescer junto e realizam um trabalho excepcional. Quando há a contratação de pessoas jovens nessa área, há uma rotatividade maior por conta da falta de experiência, da capacidade de comunicação com os clientes ou até da inibição.

O mesmo índice baixo ocorre no setor de faturamento e financeiro, onde o grupo tem mais de quatro anos de contrato e continua a trazer ótimos resultados.

- O absenteísmo ocorre de forma baixa nos setores, normalmente quando um funcionário necessita sair antes ou irá se atrasar comunica com antecedência um dos membros da alta gerência e assim dispõe da autorização. Em caso de problemas com faltas e atestados em grande quantidade, é realizada uma conversa para entendimento do acontecido e é feita a decisão sobre a continuidade do colaborador.

4.4.3 Sistema de Recrutamento e Seleção

(continuação)

- O recrutamento de candidatos é feito através de indicações, muitas vezes dos próprios funcionários, de clientes e de parceiros ou por meio do SINE, que seleciona pessoas conforme as vagas informadas que são abertas por setor.
- Assim que um novo aspirante a vaga se inscreve, é passado um e-mail para o setor de recursos humanos e marcada a entrevista. Após, o requerente preenche um formulário que contém todos os seus dados cadastrais e, com a avaliação da conversa e do currículo trazido, é decidido se irá ser ou não admitido.

4.4.4 Remuneração e Benefícios

- A empresa dispõe de uma remuneração fixa inicial para o período de experiência do funcionário que pode variar de trinta a noventa dias para os setores de expedição, financeiro, faturamento e garantia. Além disso, são pagas as passagens para locomoção e dispõe de refeitório. Possui parceria com um restaurante próximo à localização que oferece almoço e desconta somente na folha de pagamento do funcionário. Após o período de experiência, o salário aumenta e é recalculado a cada semestre conforme o rendimento do colaborador.
- O setor de vendas recebe da mesma forma o salário base fixo mensalmente e também uma bonificação calculada com base numa porcentagem estipulada pelo valor de vendas ao atingir a meta do mês. Essa recompensa é feita por meio de um cartão recarregável que o vendedor recebe ao iniciar o emprego e é carregado no décimo quinto dia do mês. Caso a meta não seja atingida, ele continua ganhando uma porcentagem menor bonificada.

4.4.5 Motivação e Treinamento

- A distribuidora não apresenta um planejamento completo com foco na motivação das equipes, mas, sempre fica atenta às datas e ao esforço do grupo e muitas vezes oferece brindes, lanches ou entrega alguma lembrança nas datas comemorativas, principalmente nos finais de ano.
- Além disso, uma vez por mês é realizado um almoço com todos os funcionários nas dependências da GBL como forma de gratificação ao período.
- O treinamento de um novo colaborador se dá pelo conhecimento das regras de funcionamento e da estrutura do local apresentados por um dos gerentes, que é previamente escalado para dar todo o suporte necessário para que ele se adapte da melhor forma possível e que se atenha aos moldes da empresa. Caso ele tenha

(conclusão)

| alguma dificuldade, fica explícito que possui total autonomia para conversar com um dos diretores a fim de sanar o problema. | |
|--|---|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento do novo colaborador através do gerente designado; - Baixo índice de absenteísmo; - Remuneração condizente com o mercado; - Valorização do desempenho do funcionário; - Acompanhamento avaliativo constante. | <ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de rotatividade no setor da expedição; - Ausência de plano de saúde para os colaboradores; - Dificuldade de encontrar colaboradores com experiência e conhecimento na área, o que demanda por parte da empresa muitas horas de treinamento para os recrutamentos. |

Fonte: Elaboração própria (2022).

4.5 ÁREA DE FINANÇAS

Quadro 5 – Área de finanças

(continua)

| Literatura de Base |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Conforme Cheng e Mendes (1989), a gestão administrativo-financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. - Assaf Neto e Silva (2002) descrevem a administração financeira como um estudo teórico e prático que tem por objetivo a eficácia do processo empresarial para fins de captação e alocação dos recursos provindos do capital. |
| 4.5.1 Gestão de Caixa |
| <ul style="list-style-type: none"> - A gestão de caixa é feita na maior parte pelo sistema computacional da distribuidora. Para o contas a receber, existe uma tela onde são mostrados por vencimento os boletos dos clientes que efetuaram o pagamento ou não, e por meio deste é feita a cobrança aos mesmo via <i>Octadesk</i>, que é o <i>webchat</i> da empresa ou por ligação. |

(continuação)

Caso os clientes não efetuem algum pagamento, os boletos são enviados para cartório e após, para protesto, onde o acerto é feito por meio de carta de anuência.

- O contas a pagar também possui uma área exclusiva para lançamento de boletos e faturas mensais e vincula as compras à página no momento em que é feita a entrada da nota fiscal, após o recebimento da mercadoria para ajuste de estoque.

Além disso, a financeira conta com o débito direto autorizado do banco Banrisul, onde constam todas as faturas, vencimentos e valores em caso de extravio de algum boleto físico.

- O fluxo de caixa é feito diariamente em uma aba também própria para o departamento, onde são colocadas todas as entradas e saídas de valores e, ao final, essa relação é impressa para conferência e arquivada por mês.

- Ao final de cada mês, existe um arquivo com tabelas mensais em *Excel*, demonstrando o total de contas que foram pagas e o descritivo de cada uma delas para que seja feita a análise subsequente.

- A empresa tem por cultura aplicar a maior parte dos excedentes no próprio estoque para obter cada vez mais giro de mercadoria e, quanto às estratégias de financiamentos, procura sempre as taxas mais vantajosas perante as entidades bancárias, consolidando o bom relacionamento com as mesmas.

4.5.2 Aprovação de Crédito

- O cadastro de um novo cliente na GBL requer informações como razão social, CNPJ, endereço, inscrição estadual e e-mail, contidas em um formulário da empresa disponibilizado ao setor de vendas. Por meio destas, é possível saber se o cliente atende os requisitos pré estabelecidos para início de uma parceria, dentre eles, é necessário que seja pessoa jurídica e que possua na descrição de suas atividades o segmento de venda de acessórios automotivos.

- Em seguida, é feita uma consulta SPC, ao qual a empresa é associada e assim é feita a autorização para vendas à vista ou à prazo para o cliente e o valor máximo que elas podem alcançar. Todas essas informações são inseridas na página de cadastros do sistema para que todas as partes tenham acesso.

- Por regra, os limites de créditos sofrem liberação apenas da financeira ao abrir o cadastro e se necessário, para aumento do limite de crédito. Todo este cuidado é tomado como forma de controle de inadimplências.

(continuação)

4.5.3 Custos

- Os custos concentram-se na Direção Comercial. Cada linha de produtos e fábrica possui um *mark-up*, onde ao custo do item é acrescida uma porcentagem que engloba os gastos de compra com impostos, frete e lucro. Esta porcentagem é revisada em toda a nova compra com os fabricantes para que o custo nunca fique muito abaixo do que a concorrência, pois diversos parceiros possuem tabela média de valores para as distribuidoras e, caso não seja obedecida existe uma advertência ou até risco de perda do fornecedor.

4.5.4 Contabilidade

- São utilizados os serviços contábeis de um escritório localizado no centro de Caxias do Sul. Anualmente são feitas reuniões com a alta gerência das demonstrações financeiras do exercício e o Balanço Patrimonial, que são analisados e discutidos em equipe com algumas orientações do contador chefe. Além disso, o escritório conta com um sistema *online* que emite lembretes referente às guias de impostos, recibos de pagamentos de salários, contribuições, entre outros, que vão diretamente ao e-mail do responsável pelos recursos humanos e financeiro.

- O contato com os funcionários da contabilidade é feito através de telefonemas ou e-mails e existe um bom relacionamento em questão de saneamento de dúvidas e auxílio em questões contábeis.

4.5.5 Indicadores financeiros

- A partir dos indicadores financeiros disponibilizados pela contabilidade, a situação financeira da empresa apresenta-se positiva perante o mercado atual. Atualmente possui compromissos junto às instituições financeiras, que são pagos rigorosamente em dia, assim como todos os títulos dos fornecedores.

- A companhia tem como regra estar sempre enquadrada em um *score* alto de crédito nas instituições que realizam as consultas de risco, a fim de manter todas as parcerias conquistadas ativas.

4.5.6 Planejamento Financeiro e Orçamentário

- O planejamento financeiro ocorre semanalmente com a observação das receitas e despesas diárias. A diretora financeira apura os dados e apresenta ao diretor geral que estipula o valor a ser gasto em compras e utilizado nas contas do mês.

(conclusão)

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Pagamentos rigorosos por parte do setor financeiro aos fornecedores; - Fluxo de caixa controlado pelo sistema; - Transparência dos números entre a alta gerência; - Planejamento do fluxo de caixa semanal; - Planejamento financeiro e orçamentário definido. - Caixa positivo. | <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidade terceirizada; - Entrada de pedidos parcelada para compras à vista. - Inadimplência por parte de alguns clientes. |

Fonte: Elaboração própria (2022).

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Neste capítulo, serão abordados os assuntos de Análise Swot e as teorias relacionadas com atividades da distribuidora para identificação dos pontos estratégicos da empresa. Logo após, serão apresentados o tema e contextualização do problema, bem como objetivo geral, objetivos específicos e justificativa do estudo.

5.1 ANÁLISE FOFA (SWOT)

A análise Swot ou Fofa é uma ferramenta para análise de um respectivo ambiente com fins de planejamento estratégico e gestão de uma organização. Serve para visualizar a posição estratégica da empresa no ambiente atuante (MCCREADIE, 2008).

5.1.1 Análise Swot da GBL Distribuidora

Quadro 6 - Matriz Swot da GBL Distribuidora

| FATORES CRÍTICOS | | ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|---|--|--|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | OPORTUNIDADES | | | | | AMEAÇAS | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Clientes sólidos e que se fidelizam à empresa. | Abertura de uma filial no estado de Santa Catarina, a fim de diminuir os impostos e burocracia na hora da compra. | Ampliação da carteira de clientes em que há nova oportunidade de trabalho. | Estipular metas de faturamento maiores para a empresa em função da abertura da filial. | Mantido o atendimento para clientes tradicionais. | Inovar no atendimento ao público mais jovem que adere à empresa. | Lançamento de promoções com o objetivo de vender produtos que tem um giro menor. | Concorrentes bem posicionados no mercado, oferecendo a mesma diversidade de produtos. | Aumento constante do custo dos produtos baseado no dólar. | O risco de clientes novos que solicitaram longo prazo para o pagamento e garantiram insegurança financeira. | Demora para abastecimento de alguns produtos que dependem de matéria-prima atrasada nas fábricas. | | | | | | | | | | |
| ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO | PONTOS FORTES | Gestão democrática, otimizando o ambiente organizacional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Bom relacionamento entre o grupo, com respeito e comprometimento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Sistema interno que integra informações de todos os setores. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Estrutura interna com setores bem divididos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Estoque amplo com grande oferta e variedade de produtos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Oferecimento de prazo de pagamento em boleto por conta do capital de giro. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Boa comunicação com os clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Preocupação em atingir as metas propostas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Agilidade no atendimento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Mix amplo de produtos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Acesso a todas informações necessárias para resolução de problemas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Acompanhamento do novo colaborador através do gerente designado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Planejamento financeiro e orçamentário definido. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Caixa positivo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PONTOS FRACOS | Alguns produtos possuem custo elevado por conta da matéria prima das fábricas terem oscilações de valores. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Planejamento estratégico não formalizado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Motivação do setor de vendas se limita ao valor para atingir a bonificação. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Demora das fábricas na resolução de garantias o que gera atraso no feedback para os clientes e o consequente descontentamento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Adiantamento de algumas garantias que não são repostas para a empresa, gerando prejuízo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Atraso das transportadoras na entrega de algumas mercadorias acaba gerando consequências para a imagem da empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Ausência de plano de saúde para os colaboradores. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Entrada de pedidos parcelada para compras à vista. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inadimplência por parte de alguns clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| LEGENDA | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| ■ | CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA |
| ■ | ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO |
| ■ | SOB CONTROLE |
| ■ | SEM RELAÇÃO |

Fonte: Elaboração própria (2021).

De acordo com o resultado, puderam ser encontrados os pontos críticos (em vermelho), os pontos para acompanhamento (em amarelo) e os que estão sob controle (em verde).

A escolha dos pontos fortes e fracos inseridos na matriz foi feita por meio dos atributos da organização em relação à concorrência e ao ambiente inserido.

Conforme a análise, pode ser verificado que todos os pontos fortes quando comparados à ameaças e oportunidades estão sob controle ou não possuem relação direta entre si. Ou seja, nenhum destes fatores está em conflito com o que foi levantado no micro e macroambiente.

Em contrapartida, nos pontos fracos houveram alguns elementos que a empresa tende a dar mais atenção. São eles:

- a) custo elevado de alguns itens por conta da matéria prima das fábricas terem oscilações de valores. Mostrou-se crítico em oito dos onze tópicos do cenário externo e necessitante de análise em mais dois deles. Isso ocorre porque alguns concorrentes possuem maior capital e podem adquirir mais peças de uma determinada linha, o que acaba baixando o valor para comercialização e ficando abaixo do mercado, gerando prejuízo para a distribuidora.
- b) dificuldade de encontrar colaboradores quando há necessidade de substituição nos setores de venda. Mostrou-se instável quando relacionado ao aumento das metas de vendas e sob análise no caso da abertura de uma filial em Santa Catarina pois, como há dificuldade em encontrar funcionários na área, a exigibilidade de maiores vendas ou a expansão do negócio teriam de ser analisadas.
- c) planejamento estratégico não formalizado. Foi determinado que precisa ser analisado em relação à abertura de uma nova filial em Santa Catarina, dos concorrentes bem posicionados que oferecem a mesma gama de produtos e no aumento constante no valor das mercadorias.
- d) motivação do setor de vendas se limita ao valor para atingir a bonificação. Este ponto fica sob pesquisa pois sua mudança pode ser crucial para a conquista de clientes em outros estados.
- e) demora das fábricas na resolução de garantias e descontentamento de alguns clientes. Este fator também foi colocado sob análise pois afeta diretamente oito das dez situações apontadas.

- f) atraso das transportadoras na entrega de algumas mercadorias acaba gerando consequências para a imagem da empresa. Esta fraqueza diz respeito a características não controláveis pela GBL, mas que podem ser estudadas para que se o problema persista, seja trocado o meio de transporte a fim de facilitar as relações com os consumidores.
- g) dificuldade de encontrar novos colaboradores, o que torna difícil a abertura de uma futura filial.
- h) entrada de pedidos parcelada para compras à vista. Além de dificultar o giro das mercadorias, é um fator de análise para ousar nas metas de faturamento e no risco dos clientes novos serem passíveis de inadimplência.
- i) inadimplência por parte de alguns clientes, mesmo com o pagamento negociado, as dívidas fazem com que atrase os recebimentos já estabelecidos nas projeções financeiras.

5.2 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em concordância com Marconi e Lakatos (2003), a formulação do problema é realizada a partir do tema proposto e esclarece uma dificuldade enfrentada e a uma resolução para a mesma por meio de pesquisas.

Partindo do pressuposto de que as organizações devem estar em busca constante das melhorias e procurar resolver possíveis problemas, na distribuidora nota-se que há uma alta competitividade de preços e que muitas vezes os concorrentes conseguem vender algumas das mercadorias por um preço inferior. Dessa forma a importação de alguns produtos com mais demanda poderia ser uma forma de baratear os custos e assim alcançar o público que opta pelo menor preço na hora da compra.

Krigman, Obstfeld e Melitz (2015) alegam que podem haver muitos ganhos com as negociações internacionais, pois a troca de mercadorias entre países é quase sempre benéfica para ambos os lados.

A finalidade do trabalho é realizar uma comparação entre o preço de um modelo de rádio automotivo já adquirido de fornecedores nacionais e um comprado por meio de uma importação e então verificar se haveria algum benefício em questão de lucro e demanda.

Bornia (2010) explica que se uma companhia for incapaz de avaliar o desempenho de suas atividades, ficará em desvantagem competitiva. A aplicação das

oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos empresariais possibilitou a análise *Swot* e a avaliação das opções da temática do trabalho que facilitaram no entendimento da importância em possuir um plano estratégico definido e buscar por ações que maximizem o nível esperado e possam contribuir para a ascensão constante da organização.

Portanto, o presente estudo tem por objetivo responder: qual a viabilidade da importação de rádios para a GBL Distribuidora?

5.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade e custo benefício da importação de um modelo de rádio para a empresa gaúcha GBL.

5.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Podemos identificar como objetivos específicos:

- a) identificar potenciais fornecedores para a importação de um rádio que possui muita demanda;
- b) avaliar normas de enquadramento da operação;
- c) realizar um levantamento de custos atrelados à importação;
- d) avaliar o valor do item importado e os custos logísticos;
- e) comparar o valor e a qualidade do item importado em relação ao nacional;
- f) analisar se o processo é viável ou não para a empresa.

5.5 JUSTIFICATIVA

Esta proposta é de grande importância, visto que apresenta uma possibilidade de ampliação das atividades e obtenção de um lucro maior caso haja a confirmação de que o produto viria com um preço inferior ao atual.

O tema é de extremo interesse tanto para o acadêmico, que por meio do estudo poderá compreender todos os processos de forma prática, como para a empresa, na tentativa de uma análise de viabilidade do processo já almejado anteriormente.

Conforme Keedi (2010, p. 25):

“[...] produtos importados poderão apresentar outra tecnologia para sua produção, provocando redução de custos e melhoria de qualidade, além de poder oferecer a seus clientes produtos de marca internacional e conhecidos em todo o mundo. O aumento da competição interna é uma das marcas mais visíveis da importação.”

As importações de um modo geral, necessitam de uma regulamentação e um controle maior, por isso é necessária muita atenção às diversas questões como a legislação vigente do país escolhido e os trâmites necessários, Campos (1990) explica que a importação é composta por normas que devem ser observadas de forma integral na área do comércio exterior e comércio entre nações, para que se promovam as transações comerciais correspondentes.

Em virtude disso, o momento faz-se apropriado para a execução deste processo visto que a empresa já se encontra fixada no mercado e possui grande influência em oposição aos concorrentes. Além disso, está aberta para incluir a importação e avaliar seu custo benefício.

A escolha do produto foi feita diante da análise da maior venda nos últimos tempos e na peça que oferecesse um ambiente mais competitivo em relação às outras empresas e assim, foi decidido pelo modelo de rádio automotivo com função *bluetooth*.

O desenvolvimento da proposta procura obter o máximo do potencial que a empresa possa atingir, uma vez que este pode se tornar um carro chefe na abertura dos horizontes internacionais da companhia. Face a isso, pode-se reiterar a importância da tentativa de importação do produto visando atuar de forma ainda mais competitiva no mercado.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fins de estudo da proposta, faz-se necessário uma fundamentação teórica sobre o tema abordado. Algumas ações primordiais para uma importação devem ser levadas em consideração para evitar fraudes nos processos e obter uma maior excelência. Além disso, normas que tem por objetivo a colaboração com gestores para a garantia da qualidade em todas as etapas são imprescindíveis para a total adequação a este novo processo de compra.

6.1 IMPORTAÇÃO

Para Lopez e Gama (2010, p. 303), “pode-se denominar importação, a entrada de mercadoria em um país, precedente do exterior.” Em corroboração, Bizelli (2007) explica que as operações de importação envolvem controle e intervenção dos órgãos governamentais, como por exemplo a arrecadação tributária; a prevenção de evasão das divisas; o equilíbrio da balança comercial e a concorrência com o similar estrangeiro.

Conforme Vieira (2007), o processo de abertura comercial no Brasil teve início em 1988, por meio de uma nova política de comércio exterior que objetivou a inserção do país no mercado internacional. Dados do MDIC de 2018 demonstram que o país se estabelece como vigésimo nono maior importador do mundo. Essas trocas econômicas são essenciais para a subsistência de uma nação.

6.1.1 Tipos

Atualmente, existem dois tipos de importação, direta ou indireta. Nas palavras de Silber (2006), quando o importador traz produtos do exterior para revenda ou para consumo próprio, sem a participação de terceiros em sua decisão, trata-se de importação direta.

De acordo com a Secretaria da Receita Federal (2008), na importação indireta, existem duas submodalidades. A primeira é a por encomenda e ocorre quando uma organização adquire produtos do exterior com recursos próprios e promove o despacho aduaneiro para revendê-las a um encomendante previamente determinado, possuindo um contrato entre as partes. A segunda é a importação por conta e ordem, onde uma empresa importadora realiza o despacho aduaneiro das mercadorias de outra em seu nome, conforme aprovado pelo Regulamento do Mercado de Câmbio e

Capitais e que com base em um contrato pré-estabelecido pode compreender também a prestação de outros serviços como cotação de preços.

Após a importação, os bens passam pelo processo de Despacho aduaneiro, que, conforme Luna (2002), trata-se na autorização concedida pela autoridade alfandegária para retirada das cargas dos respectivos armazéns.

A partir da Instrução Normativa RFB Nº 1833, de 25 de setembro de 2018, a nacionalização do produto importado é feita através de registro da Declaração de Importação, que reúne todas as informações sobre o despacho aduaneiro. Na importação pode-se fazer uso da Declaração de Importação (DI) e da Declaração Simplificada de Importação ou somente da Declaração Única de Importação (DUIMP), ambas discriminam os dados das mercadorias, do importador, do exportador e todas as informações pertinentes ao processo. No momento do Registro da declaração, serão pagos os impostos, taxas e contribuições devidas pela importação de um bem.

6.1.2 Custos

Conforme explica Oliveira *et al.* (2004), os custos de comercialização envolvem as despesas pré-operacionais e administrativas. Nestas operações há a incidência de vários processos e tributos além do valor do próprio produto a ser adquirido, tais como frete, seguro, despesas bancárias, taxas portuárias ou aeroportuárias, armazenagem, despacho aduaneiro, frete interno, emissão na nota fiscal de entrada e impostos federais e estaduais. Estes valores podem sofrer oscilações dependendo do segmento da companhia, volume de compra e outros fatores acordados previamente.

6.1.3 Tributação

De acordo com Dias e Rodrigues (2012, p. 257):

O Regime Tributário das Importações (RTI) no Brasil não compreende somente o imposto de Importação (II), tributo este seletivo que incide na entrada de mercadorias estrangeiras no território aduaneiro. Compreende também a imposição de outros tributos que, apesar de não terem como fato gerador a entrada de mercadorias no país, assim entendido o registro da Declaração de importação, acabam por onerar a operação de importação.

A incidência dos tributos de um produto dependerá da classificação fiscal da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) em que se enquadra. Este dado define o tratamento administrativo ao qual a mercadoria estará sujeita, bem como a alíquota dos impostos e contribuições de determinada importação, conforme mencionado no decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009.

Além disso, segundo Ashikaga (2011), afetam as importações de bens os tributos: Imposto de Importação (II), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Comunicação e de Transporte Interestadual e Intermunicipal (ICMS). Contudo, algumas taxas podem ser cobradas durante o processo, como o Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM); o Adicional de Tarifas Aeroportuárias (ATAERO); as taxas de armazenagem e capatazia; a Declaração de Importação (DI); as despesas bancárias; e, as taxas sobre o conhecimento de embarque, citadas por Maluf (2003, apud OLIVEIRA et al, 2008, p. 20)

Todos os tributos e taxas são calculados a partir do valor aduaneiro da importação, que conforme o art. 2º e 4º da instrução normativa SRF nº 327, de 09 de maio de 2003, é composto pelo custos de:

- a) valor da mercadoria;
- b) transporte internacional até o recinto alfandegado em que será realizada a nacionalização;
- c) gastos de carga;
- d) descarga e transporte até os locais pré estabelecidos;
- e) seguro durante as operações de transporte de carga mencionadas.

6.1.4 Tributos Estaduais

6.1.4.1 Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)

Conforme os dados da lei complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996, trata-se de um imposto estadual cobrado pela circulação de mercadorias providas de outros lugares, com a alíquota estabelecida por estado. O valor é adicionado ao preço do produto ou do serviço prestado ao consumidor. Cada estado é responsável pela estipulação da porcentagem a ser cobrada. Alguns conceitos que devem ser analisados para a realização dos cálculos deste tributo são:

- a) fato gerador: o momento em que a mercadoria sai da empresa caracterizando o início da prestação do serviço;
- b) incidência: sobre a entrada do bem ou mercadoria importada do exterior por pessoa física ou jurídica.

O local onde ocorre a entrada física do item é onde haverá a tributação. A base de cálculo do imposto se faz do valor aduaneiro somado do II, IPI, PIS, COFINS, taxa do Siscomex e despesas ocorridas até o momento do desembaraço aduaneiro, divididos por um menos a alíquota devida do ICMS.

Figura 6 - Cálculo do ICMS sobre as importações

$$\frac{\text{VALOR ADUANEIRO} + \text{II} + \text{IPI} + \text{IOF} + \text{DEMAIS IMPOSTOS} + \text{TAXAS} + \text{DESPESAS ADUANEIRAS}}{1 - \text{ALÍQUOTA ESTADUAL ICMS}}$$

Fonte: Artigo 13, da Lei Complementar nº 87/96 - Regra Geral.

As alíquotas são fixadas conforme a Unidade de Federação e o grau de essencialidade das mercadorias, em alguns casos podem existir situações ou operações com percentuais diferentes ou benefícios fiscais, como por exemplo a exportação de produtos industrializados, que é imune ao ICMS (Art. 155, inciso II da Constituição Federal de 88).

6.1.5 Tributos Federais

6.1.5.1 Imposto de Importação

A cada entrada de mercadoria no país, logo após o contrato de banco com agentes bancários ou corretores, há a incidência do imposto de importação, que é determinado conforme a NCM do item e seguindo as alíquotas estabelecidas na tabela da Tarifa Externa Comum (TEC), baseado no decreto-lei nº 37, de 18 de novembro de 1966 e no decreto nº 6.759/09 do Regulamento Aduaneiro.

O fato gerador, conforme informa o artigo 72 do Regulamento Aduaneiro, é o momento em que a mercadoria da importadora chega em território nacional. Por ser um tributo cumulativo, não gera crédito para a companhia importadora em relação ao valor pago na DUIMP. O cálculo se faz por: Valor Aduaneiro * Alíquota do II = Imposto a ser pago

6.1.5.2 Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)

Conforme a Lei nº 5.172/66, qual seja, o Código Tributário Nacional, o fato gerador deste imposto pode ser na saída de um produto do estabelecimento industrial

ou, no caso da importação, no desembaraço aduaneiro dos produtos com procedência estrangeira. Há algumas situações em que não há incidência do IPI e outras em que ele torna-se isento, tais informações estão disponíveis na legislação brasileira.

Conforme a mesma lei mencionada, o cálculo é feito a partir de uma consulta na Tabela de Incidência do IPI, nomeada TIPI ou pelo Simulador do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações. Tendo em vista a alíquota equivalente ao NCM do produto, o cálculo é a soma do Valor Aduaneiro com o Imposto de Importação multiplicado pela alíquota indicada pela Receita.

6.1.5.3 PIS/Pasep e COFINS

Com base no artigo 1º da Lei 10.865/2004, o fato gerador se dá no registro da DUIMP das mercadorias que serão submetidas ao despacho aduaneiro. O pagamento destes tributos é feito através de débito automático em conta corrente do importador após o registro no Siscomex. Faz-se necessária a consulta no Simulador do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações para ter acesso à alíquota que será utilizada no processo. A base de cálculo se dá por esta porcentagem multiplicada pelo Valor Aduaneiro.

6.1.5.4 Imposto sobre Operações de Câmbio (IOF)

O fato gerador deste imposto é a entrega de moeda estrangeira ou documento que a represente, segundo a Lei nº 5.172, de 1966, art. 63. Possui múltiplas hipóteses de incidência como crédito, câmbio, seguro, títulos de crédito e ouro.

Neste ano de 2022, o governo decidiu implementar um decreto que visa reduzir a alíquota deste tributo para zero até o ano de 2029. Segundo o Ministério da Economia (2022), a redução será feita gradualmente e em oito anos. Atualmente, a alíquota do IOF sobre câmbio é de 6,38% e para a aquisição de moeda estrangeira em espécie é de 1,1%. No caso dos empréstimos inferiores a 180 dias realizados no exterior, que eram taxados em 6%, já neste ano reduzirão para 0%. E para o uso de cartões de crédito internacionais, terá a redução de um ponto percentual até 2027 e em 2028 será totalmente zerada. Nas demais operações, em que a taxa atualmente cobrada é de 0,38%, terão alíquota zero em 2029, último ano de transição (Lei nº 14.286, de 29 de dezembro de 2021).

6.1.5.5 Adicional ao frete para renovação da marinha mercante (AFRMM)

Concordante com dados da Receita Federal, o fato gerador deste tributo é o início da operação de descarregamento da embarcação em porto nacional. O AFRMM é calculado conforme o valor do transporte aquaviário. Sua alíquota teve redução de 68% sobre o que é atualmente cobrado, pela Lei nº 14.301 de janeiro de 2022, resultando em 8% sobre o frete marítimo e suas taxas. Dessa forma, as alíquotas atuais passaram a ser:

- a) 8% (oito por cento) na navegação de longo curso;
- b) 8% (oito por cento) na navegação de cabotagem;
- c) 40% (quarenta por cento) na navegação fluvial e lacustre, por ocasião do transporte de granéis líquidos nas Regiões Norte e Nordeste;
- d) 8% (oito por cento) na navegação fluvial e lacustre, por ocasião do transporte de granéis sólidos e outras cargas nas regiões norte e nordeste.

6.2 HABILITAÇÃO NO RADAR

6.2.1 Conceito

De acordo com a instrução normativa nº 1.984, de 27 de outubro de 2020, foi verificado a necessidade do Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros, que trata-se de um cadastro para fins de rastreamento e registro dos intervenientes no processo aduaneiro e provação da regularidade fiscal. A Receita Federal estabelece que toda a pessoa física ou jurídica com intenção de realizar operações de comércio exterior deve obter essa habilitação para praticar atos relacionados ao despacho aduaneiro. É dividida em três submodalidades:

- a) habilitação expressa: maior facilidade para obtenção e a empresa pode movimentar até 50 mil dólares a cada semestre;
- b) habilitação limitada: a empresa pode importar até 150 mil dólares por semestre;
- c) habilitação ilimitada: para empresas que desejam importar um valor acima de 150 mil dólares a cada seis meses.

6.2.2 Solicitação

O processo é feito diretamente no Portal Único Siscomex por um processo simples seguindo as abas do *website* e os respectivos passos. Na página para

“habilitar empresa”, com a inserção do certificado digital do representante legal ou procurador habilitado da empresa, é possível que a resposta seja automática para aprovação do radar ou que o sistema necessite de documentos comprobatórios para a Receita Federal nos moldes da Instrução Normativa nº 1.984.

Caso seja imprescindível a apresentação de dados, a lista de documentação prevista na Portaria Coana 72/20 deve ser seguida, alguns exemplos de solicitações são o alvará de funcionamento, o IPTU do último exercício e o contrato de locação do imóvel.

6.3 INCOTERMS

Conforme o *site* Siscomex (2022), em 1936 houve a criação dos Incoterms (*International Commercial Terms*) pela Câmara Internacional do Comércio com a finalidade de interpretar e consolidar as formas contratuais utilizadas no comércio internacional. Além disso, representam o momento em que a responsabilidade pelas mercadorias é transferida do fornecedor para o comprador e quem paga quais custos pelos produtos e pelo transporte. Atualmente, na lista de Incoterms® 2020 constam onze em vigor, são eles: EXW, FCA, FAS (*Free Alongside Ship*), FOB, CPT (*Carriage Paid To*), CIP (*Carriage And Insurance Paid To*), CFR (*Cost And Freight*), CIF (*Cost Insurance And Freight*), DAP (*Delivered At Place*), DPU (*Delivered At Place Unloaded*) e DDP (*Delivered Duty Paid*).

Alguns fatores devem ser levados em consideração nesta escolha junto ao fornecedor, a julgar pelo país de origem da mercadoria. Além do mais, os termos não cobrem direitos de propriedade, possíveis situações de força maior, quebra de contrato e a maioria também não dispõe de responsabilidade pelo seguro.

6.4 DOCUMENTOS DE IMPORTAÇÃO

Keedi (2013) explica que a documentação é a parte burocrática internacional do comércio exterior, além dos procedimentos legais e operacionais, faz-se necessário um processamento documental internacional, de modo que as mercadorias possam transitar entre os países. A seguir, são mencionados os documentos necessários ao processo.

6.4.1 Certificado de Origem

Comprova a origem da mercadoria e permite a isenção ou redução de impostos decorrentes de acordos internacionais. É emitido pelas Federações de Agricultura, da Indústria e Comércio, por Associações Comerciais, Centros e Câmaras de Comércio locais, conforme consta na Portaria SECEX nº 39, de 9 de outubro de 2019. Os certificados de Origem são fornecidos por meio da apresentação de uma cópia da Fatura Comercial e demais documentos de análise conforme cada acordo internacional.

6.4.2 Packing List

É o documento de embarque em que constam todas as mercadorias pertencentes à uma carga detalhadamente e tem a finalidade de facilitar a identificação e localização do produto dentro do lote, além da conferência fiscal no embarque e desembarque. É uma relação simplificada que também auxilia na conferência do importador posteriormente e no momento da chegada dos produtos. As normas que estipulam que a declaração de importação será instruída com o romaneio de carga, quando aplicável são: o inciso único do artigo 553 do Regulamento Aduaneiro e o artigo 18 da Instrução Normativa SRF nº 680/06.

6.4.3 Proforma Invoice

Caracteriza-se como uma nota preliminar da venda com a descrição dos itens comprados, custo, peso e taxas de transporte e é enviada ao importador antes da fatura comercial a fim de que ele possa providenciar a Licença de Importação e o pagamento. Funciona como um orçamento, não gera despesas de pagamento por parte do exportador e o idioma utilizado é o do país de destino ou o inglês. A instrução normativa RFB nº 2.072, de 17 de março de 2022, a menciona como documento comprobatório da transação comercial.

6.4.4 Fatura Comercial

Conforme o *site* do governo federal, representa a operação entre o importador e o exportador e deve ser emitida pelo exportador, pois funciona como uma nota fiscal com validade internacional. Nela constam algumas informações essenciais como os dados completos do importador e do exportador, condição de pagamento, local de

embarque na origem e local de desembarque no destino, modal de transporte, quantidade, descrição completa da mercadoria, valor unitário e total dos itens, frete, demais despesas, moeda da negociação e o *Incoterm* selecionado. É necessária em forma de via original para a emissão da Declaração de Importação, conforme disposto no artigo 553, inciso II do Regulamento Aduaneiro e o artigo 18 da IN SRF nº 680/2006. Caso não seja original, acarreta na interrupção do despacho, conforme artigo 570, inciso I do Regulamento Aduaneiro.

6.4.5 Conhecimento de Embarque

Trata-se de um recibo de mercadorias e um documento de propriedade, que recebe designações de acordo com o meio de transporte utilizado, como por exemplo *Air Waybill* (AWB), no caso de frete aéreo e *Bill of Lading* (B/L), nos casos de frete marítimo. Dessa forma, a companhia transportadora confirma o recebimento da carga, as condições do transporte e as obrigações no porto de destino pré-estabelecido, ficando com a posse dos produtos, conforme previsto na instrução normativa RFB nº 800, de 27 de dezembro de 2007.

6.4.6 Licenciamento de Importação (LI)

No decreto nº 34.893, de 5 de janeiro de 1954, consta que a LI é uma declaração eletrônica, registrada pelo importador através do Portal Siscomex e possui informações como dados do importador e exportador, regime tributário, procedência e aquisição, país de origem e cobertura cambial. Não é exigida para todos os produtos e processos e o licenciamento pode ser emitido antes ou após o embarque da mercadoria.

6.4.7 Declaração de Importação (DI)

Este documento é emitido via Siscomex pelo importador, da mesma forma que a LI e deve conter os dados cambiais, comerciais e fiscais necessários para análise da operação. É essencial para o despacho da importação e indispensável no desembaraço aduaneiro da mercadoria e está disposto na instrução normativa SRF nº 680, de 02 de outubro de 2006.

6.5 CONSOLIDAÇÃO DE CARGAS

Disposto na lei nº 9.611, de 19 de fevereiro de 1998, é a reserva de cargas em pequenas quantidades para formação de um montante maior com o objetivo de otimizar o transporte e armazenamento para empresas que não tenham volumes altos para compra de mercadorias. No caso da importação, a consolidação pode ser feita no transporte marítimo, agrupando itens de vários importadores em um mesmo *container* a fim de reduzir despesas.

Nas cotações realizadas com modal marítimo, é possível que o importador utilize totalmente o *container* da empresa transportadora e pague um valor fixo por este uso. Isso ocorre quando há apenas um consignatário e é chamado de “*Full Container Load*”. Quando não há carga suficiente para o preenchimento do *container*, é feito o compartilhamento do espaço entre cargas menores e denominado “*Less than Container Load*”. Dessa forma, o pagamento é feito em vista do volume da mercadoria alocada. Para Ballou (2006), a consolidação dos fretes pequenos em maiores caracteriza-se como uma forma de alcançar um custo menor de transporte pelo peso.

6.6 ISO 9001: 2015

6.6.1 Conceito

Segundo Stoner (1985), é necessário que a organização possua planos e objetivos para alcançá-los. Estes, permitem que ela consiga os recursos necessários para o progresso e medidas corretivas se o ritmo da ascensão for insatisfatório.”

O site oficial da ISO (2022) relata que a ISO 9001 é uma norma internacional criada para certificar o Sistema de Gestão da Qualidade e apresentar os requisitos para inseri-lo à uma empresa com a finalidade de assegurar um padrão de qualidade e segurança aos clientes e produtos. No ano de 2015, foi traduzida e publicada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas e também denominada “ABNT NBR ISO 9001: 2015”. A fiscalização da norma é feita pelo Inmetro e ela se aplica a qualquer organização independente do tamanho ou segmento.

Conforme Pedroza (2015), para a compreensão desta norma é preciso entender os processos que se relacionam como um sistema. É necessário foco na gestão de riscos e na ferramenta de planejamento, execução, verificação e atuação para alcançar resultados eficientes na organização e uma política de qualidade.

Ainda conforme as palavras do autor, a ISO 9001: 2015 leva em consideração sete princípios, que são eles: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência e gestão do relacionamento.

6.6.2 Desenvolvimento e qualificação de fornecedores

De acordo com a ABNT ISO 9001:2015, é dever da organização realizar a determinação dos critérios para a avaliação, monitoramento do desempenho, seleção e reavaliação dos fornecedores externos. Além disso, para Pereira (2010), a criação do plano estratégico é feita na elaboração da declaração de valores, fatores críticos de sucesso, análise externa, missão, visão, questões e ações estratégicas da empresa e é uma maneira de aprendizagem que possibilita a evolução.

Ao iniciar uma parceria com um novo fornecedor, é necessário a solicitação da documentação que comprove a sua conformidade legal, como as licenças de funcionamento e certificações. Dessa forma, o provedor garante maior credibilidade, visto que para obter estes documentos existem diversas auditorias com organismos certificadores. Após, o monitoramento do desempenho deste fornecedor deve ser levado em consideração em situações como: atendimento, prazo de entrega, posicionamento no mercado e compatibilidade entre nota fiscal e produto entregue. Alguns pontos podem ter maior importância do que outros dependendo do segmento da empresa, como por exemplo para acessórios automotivos é essencial a qualidade e a pontualidade da mercadoria. Outro ponto importante mencionado na ISO 9001: 2015 é o planejamento, em que a companhia define os objetivos com os provedores externos e os avalia com a finalidade de verificar poderão suprir suas necessidades. A fim de continuar com a parceria, é de grande importância as reavaliações, podendo ser semestrais ou anuais.

6.7 IMPORTAÇÃO DE AUTOPEÇAS

Dados do IBGE (2021) demonstraram que a frota brasileira foi equivalente a mais de 111 milhões de veículos, fazendo com que o segmento de peças e acessórios seja de extrema importância para a economia e o comércio internacional.

Conforme publicações do Portal Auto Indústria (2021), dados do Sindipeças apresentaram crescimento de 5% para importações de autopeças brasileiras no ano

de 2021. Há países de diversos continentes entre os principais fornecedores, a principal é a China e logo em seguida Japão, México, Alemanha, Coréia do Sul e Estados Unidos.

Alvares (2017) menciona na revista de grande influência no ramo automotivo “quatro rodas” que, apesar dos custos de frete e impostos somados, a importação de produtos deste segmento é vantajosa e pode se tornar até 80% mais econômica do que no mercado interno, além do ganho de vantagem competitiva.

6.8 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

Os conceitos centrais e os autores que contém neste trabalho serão expostos de maneira sintetizada no quadro abaixo.

Quadro 7 - Síntese do embasamento teórico conceitual

(continua)

| TEMA | ENFOQUE | DEFINIÇÃO SINTETIZADA | AUTOR (ES) |
|------------|----------|---|---------------------|
| IMPORTAÇÃO | Conceito | “Pode-se denominar importação, a entrada de mercadoria em um país, precedente do exterior.” | Lopez e Gama (2010) |
| | | As operações de importação envolvem controle e intervenção dos órgãos governamentais, como por exemplo a arrecadação tributária; a prevenção de evasão das divisas; o equilíbrio da balança comercial e a concorrência com o similar estrangeiro. | Bizelli (2007) |
| | | O processo de abertura comercial no Brasil teve início em 1988, por meio de uma nova política de comércio exterior que objetivou a inserção do país no mercado internacional. Os custos de comercialização envolvem as despesas pré-operacionais e administrativas. | Vieira (2007) |

(continuação)

| | | | |
|--------|----------|---|--|
| | Tributos | Nestas operações há a incidência de vários processos e tributos além do valor do próprio produto a ser adquirido, tais como frete, seguro, despesas bancárias, taxas portuárias ou aeroportuárias, armazenagem, despacho aduaneiro, frete interno, emissão na nota fiscal de entrada e impostos federais e estaduais. | Maluf (2003, apud Oliveira et al, 2008, p. 20) |
| | Tributos | “O Regime Tributário das Importações (RTI) no Brasil não compreende somente o imposto de Importação (II), tributo este seletivo que incide na entrada de mercadorias estrangeiras no território aduaneiro. Compreende também a imposição de outros tributos que, apesar de não terem como fato gerador a entrada de mercadorias no país, assim entendido o registro da Declaração de importação, acabam por onerar a operação de importação.” | Dias e Rodrigues (2012) |
| CUSTOS | Tipos | Afetam as importações de bens os tributos: Imposto de Importação (II), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Comunicação e de Transporte Interestadual e Intermunicipal (ICMS). | Ashikaga (2011) |

(continuação)

| | | | |
|--------------------------|------------|--|--|
| HABILITAÇÃO NO RADAR | Legislação | Foi verificado a necessidade do Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros, que trata-se de um cadastro para fins de rastreamento e registro dos intervenientes no processo aduaneiro e provação da regularidade fiscal. | Instrução Normativa nº 1.984, de 27 de outubro de 2020 |
| INCOTERMS | Dados | Em 1936 houve a criação dos Incoterms pela Câmara Internacional do Comércio com a finalidade de interpretar e consolidar as formas contratuais utilizadas no comércio internacional. | Siscomex (2022) |
| DOCUMENTOS DE IMPORTAÇÃO | Conceito | A documentação é a parte burocrática internacional do comércio exterior, além dos procedimentos legais e operacionais, faz-se necessário um processamento documental internacional, de modo que as mercadorias possam transitar entre os países. | Keedi (2013) |
| CONSOLIDAÇÃO DE CARGAS | Conceito | “A consolidação de pequenos fretes em maiores é uma maneira fundamental de conseguir custo menor de transporte por unidade de peso.” | Ballou (2006) |

(conclusão)

| | | | |
|----------------|----------|--|-------------------|
| ISO 9001: 2015 | Conceito | “É necessário que a organização possua planos e objetivos para alcançá-los. Estes, permitem que ela consiga os recursos necessários para o progresso e medidas corretivas se o ritmo da ascensão for insatisfatório.” | Stoner (1985) |
| | | Para a compreensão desta norma é preciso entender os processos que se relacionam como um sistema. É necessário foco na gestão de riscos e na ferramenta de planejamento, execução, verificação e atuação para alcançar resultados eficientes na organização e uma política de qualidade. | Pedroza (2015) |

Fonte: Elaboração própria (2022).

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos e tipo de pesquisa escolhidos, a natureza do estudo bem como os tipos e estratégias utilizados.

7.1.1 Natureza

Richardson (1999) destaca que a pesquisa qualitativa tem por objetivo o aprofundamento para compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas de consciência articulada dos atores envolvidos. Outra questão importante, para Bogdan (1982 apud TRIVIÑOS, 1987) é que o autor apresenta cinco características, que são: o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; é descritiva; os pesquisadores estão preocupados com o processo e não somente com os resultados e o produto; tendem a analisar seus dados indutivamente e a preocupação é essencial na abordagem qualitativa.

7.1.2 Níveis

As pesquisas exploratórias tem por finalidade proporcionar maiores informações sobre um determinado assunto, além de facilitar a delimitação do tema abordado, definir melhor os objetivos e avaliar a possibilidade de desenvolvimento de uma boa pesquisa, de acordo com Andrade (2010). Para Severino (2016), busca levantar informações sobre um objeto delimitando o campo de trabalho e mapeando condições de manifestação deste objeto.

Este nível de estudo é realizado quando há a necessidade de examinar um tema pouco estudado ou que não foi abordado antes. É a pesquisa do tema e das áreas a partir de novas perspectivas. (SHAUGHNESSY, E. ZECHMEISTER, J. ZECHMEISTER, 2012)

7.1.3 Estratégias

Os procedimentos estratégicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho foram os seguintes:

- a) estudo de caso: é um meio de organização dos dados sociais em que o caráter unitário do objeto social estudado é preservado (Goode & Hatt, 1969);
- b) pesquisa bibliográfica: faz-se presente nas leituras, análises e interpretações de materiais impressos. Dentre eles livros, imagens, mapas, documentos, entre outros (Gil, 2007);
- c) pesquisa documental: utilização de fontes primárias e complemento à pesquisa bibliográfica que permite a análise qualitativa sobre determinado fenômeno; (Fonseca, 2002);
- d) pesquisa-ação: nas palavras de Stringer (1996), a pesquisa-ação é uma rotina composta por três ações principais: observação, para reunir informações e construir um cenário; pensamento, para explorar, analisar e interpretar os fatos e ação, implementando e avaliando as ações.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A pesquisa de caráter exploratório teve como participante principal do estudo a empresa GBL Distribuidora Automotiva.

Foram realizadas pesquisas para a seleção de fornecedores em três países: China, Argentina e México, nações escolhidas por obterem destaque nas importações do NCM proposto, conforme apresentado no *site Santander Trade* (2022). Entretanto, foi possível localizar e contatar somente provedores do país asiático, pelo fato das demais empresas encontradas em outros territórios não retornarem os telefonemas e e-mails.

O intuito das tentativas de orçamento em outras localidades seria uma forma de diminuir os riscos causados pela dependência de fornecimento somente de um local, além das negociações de âmbito de bloco econômico Mercosul com a Argentina e de acordo com o setor automobilístico com o México. Não obstante, devido à alta oferta deste tipo de mercadoria chinesa, pode-se constatar desnecessário o uso de outros orçamentos das demais partes. Além disso, os preços pesquisados no *site Penta Transaction* (2022) ofertados pela Argentina e México, de USD120,00 e USD200,00 em média respectivamente por unidade, não tornaram-se competitivos quando comparados ao oferecido no mercado nacional. Estes não estão descartados, porém demandam mais tempo para avaliação e seleção de um provedor que apresente maior competitividade.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Referente aos dados coletados, foram realizadas algumas pesquisas em profundidade não estruturada juntamente com o diretor e o gerente comercial. Triviños (1987) conceitua este tipo de entrevista como: questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. A mesma favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Além disso, alguns dados foram acessados através do próprio *software* da companhia, que conta com informações gerais e é utilizado diariamente por todos os funcionários internos. Ademais, fez-se uso da técnica de observação participante, que conforme Serva e Jaime Júnior (1995), representa uma estratégia de pesquisa onde o observador e os observados realizam interações no ambiente de trabalho dos observados. Assim, passam a ser vistos como sujeitos contribuintes para o estudo ao invés de objetos de pesquisa.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados deste trabalho foi feita através da organização das informações mencionadas pela empresa, no que se refere à abertura de novos processos para obtenção de mercadorias provindas no exterior e por meio de pesquisas bibliográficas e documentais como forma de base teórica no assunto de transações internacionais.

Entre os tipos de análise foi considerada a descritiva, com base nos fatos da empresa e na observação dos resultados finais; a preditiva, para a previsão de um futuro cenário da companhia e a prescritiva, para obtenção dos melhores retornos a partir do que foi previsto. Para André e Ludke (1986), a análise dos dados qualitativos permite o trabalho com todo o material coletado durante a pesquisa.

Quadro 8 - Síntese do Delineamento de Pesquisa

| Delineamento | | | Participantes ou População da Amostra | Processo de Coleta | Processo de Análise |
|--------------|--------------|--|--|---|---|
| Natureza | Nível | Estratégia | | | |
| Qualitativa | Exploratório | <ul style="list-style-type: none"> - Estudo de Caso. - Pesquisa Bibliográfica. - Pesquisa Documental. - Pesquisa-ação. | - Empresa GBL Distribuidora e Importadora Automotiva | <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas em profundidade não estruturada. - Dados do software da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> - Análise de conteúdo. - Análise descritiva. - Análise preditiva. - Análise prescritiva. |

Fonte: Elaboração própria (2022).

8 CARACTERIZAÇÃO DO PAÍS

8.1 CHINA

A República Popular da China é uma das mais antigas civilizações do mundo e também uma das maiores potências mundiais. Está localizada na Ásia Oriental e caracteriza-se como a terceira maior nação em extensão territorial. Conforme o discurso de Xi Jinping (2021, não paginado), “a nação chinesa alcançou a tremenda transformação de se levantar e crescer próspera para se tornar forte e a revitalização nacional da China se tornou uma inevitabilidade histórica.”

8.1.1 Dados Gerais

Seguindo dados do site *The World Bank* (2020), o país possui o sistema político socialista e é a segunda maior economia do mundo, além de possuir a segunda maior população global. Segundo dados de 2021, são mais de 1,4 bilhão de habitantes, o equivalente a quase um quinto da população do planeta.

Conforme o mesmo *site*, sua Capital é Pequim que, na pronúncia chinesa, se torna “*Beijing*”, caracterizada como uma das metrópoles mais populosas, com mais de vinte e um milhões de habitantes. A língua oficial da nação é o mandarim e a moeda utilizada é o “*yuan*” ou “*renminbi*”. A China integra organizações de grande importância, tais como a BRICS, o Conselho de Segurança da ONU, a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Cooperação Econômica Ásia-Pacífico.

8.1.2 Política e legislação

A partir de dados divulgados pela IPEA (2021), a República possui um sistema unitário de governo onde o Partido Comunista Chinês, juntamente com o Governo Central, formulam os objetivos e todos os aspectos das relações governamentais e das políticas tributárias. Apesar disso, são observadas práticas econômicas de certa forma liberais que remetem ao capitalismo. O governo é baseado na atuação de um único partido.

Para Lou (2008), houve a busca por um sistema mais moderno de uma economia socialista central para uma economia de mercado socialista. Assim, em 1994, houve uma reforma no sistema tributário voltado ao internacional que

solucionou algumas deficiências como a simplificação da estrutura tributária (AHMAD, 2008).

Ainda conforme os dados da IPEA (2021), é o Partido que detém a palavra final em relação à cargos públicos e decisões do governo, e hierarquicamente abaixo dele, há as lideranças partidárias como províncias e prefeituras. Existem cento e oitenta jurisdições com autonomia política, cada governo local executa os objetivos de política nacionais dentro da própria jurisdição.

A partir da Reforma Tributária em 1994 foi possível a instauração de um sistema fiscal moderno e, além disso a introdução do imposto sobre o valor agregado (IVA) e a criação da Administração Tributária do Estado (BRONDOLO E ZHANG, 2016).

Conforme a Administração Tributária do Estado, em 2021 haviam dezoito impostos chineses e o maior arrecadador é o IVA, seguido pelo imposto de renda empresarial. Entre eles, há o Imposto Aduaneiro que incide sobre importações ou exportações.

Houveram algumas medidas de contenção de danos para o período da pandemia, com incentivos fiscais visando a isenção e redução de alguns dos impostos devidos pela população, o que refletiu o poder econômico e a proporção do PIB (OECD, 2021).

8.1.3 Economia

É atualmente a que mais ascende em todo o planeta, com um PIB crescente 9% ao ano em média. Esse desenvolvimento é ligado aos fatores políticos da década de 1970, quando Deng Xiaoping assumiu o poder e promoveu uma abertura de mercado, com base nos dados (LOU, 2008).

Nessa época foi adotada a prática econômica de *Joint Venture*, em que as empresas do exterior que desejassem se instalar na China, deveriam associar-se a uma empresa local e, dessa forma, o governo fazia com que parte do capital estrangeiro permanecesse no território. Apesar do que foi mencionado, diversas empresas investem neste mercado por conta de uma série de vantagens oferecidas por essa economia, tais como: mão de obra com valor reduzido e com muita oferta; baixos impostos que representam em média 17% da arrecadação das empresas,

quando no Brasil são em torno de 36%; abundância de matérias-primas e amplo mercado consumidor (OECD, 2018).

Neste ano de 2022, a China ainda enfrenta os impactos sociais e econômicos provocados pela pandemia do Covid-19, não obstante, os indicadores cresceram bastante desde o primeiro ano deste surto, como mostra nos dados do FMI presentes na figura abaixo:

Tabela 1 – Indicadores da economia chinesa do ano de 2022

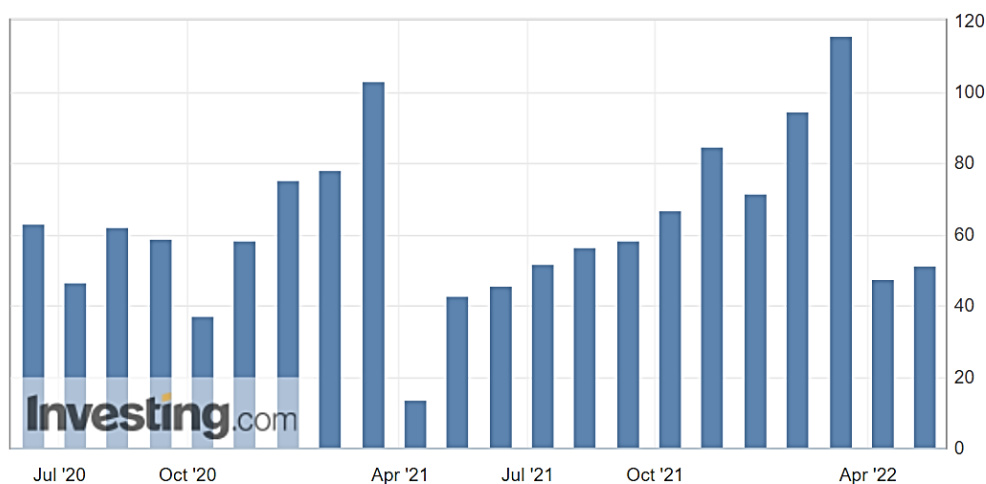
| Indicadores de crescimento | 2019 | 2020 | 2021 (e) | 2022 (e) | 2023 (e) |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| PIB (bilhões de USD) | 14.340,60 | 14.866,74 | 16.862,98 | 18.463,13 | 19.993,50 |
| PIB (crescimento anual em %, preço constante) | 6,0 | 2,3 | 8,1 | 4,8 | 5,2 |
| PIB per capita (USD) | 10.170 | 10.511e | 11.891 | 12.990 | 14.040 |
| Saldo do Balanço de Pagamentos (em % do PIB) | -5,9 | -9,5e | -6,9 | -6,5 | -6,0 |
| Dívida Pública (em % do PIB) | 57,1 | 66,3 | 68,9 | 72,1 | 74,5 |
| Índice de inflação (%) | 2,9 | 2,4 | 1,1 | 1,8 | 1,9 |
| Taxa de desemprego (% da população economicamente ativa) | 3,6e | 4,2 | 3,8 | 3,7 | 3,6 |
| Balanço das transações correntes (bilhões de USD) | 102,91 | 273,98 | 277,15 | 275,68 | 284,39 |
| Balanço das transações correntes (em % do PIB) | 0,7 | 1,8 | 1,6 | 1,5 | 1,4 |

Fonte: IMF – *World Economic Outlook Database* (2021), *Santander Trade* (2021).

Além disso, é projetado um crescimento ainda maior para este ano de 2022 e para o subsequente. A economia do país é tomada pelos setores manufatureiros e agrícolas. Em 2021 a agricultura empregou aproximadamente 24,7% da população ativa. A China é líder em produção de cereais, arroz, algodão, batata, chá e possui uma significativa reserva de carvão, petróleo e gás natural. (SANTANDER TRADE, 2022)

Dados da última balança comercial de abril de 2022 apontaram um superávit de 47,38 bilhões de dólares conforme a figura abaixo:

Figura 7 – Balança comercial da China em abril de 2022.



Fonte: Br. Investing (2022).

8.1.4 Comércio exterior

Dados do Observatório de Política Externa e da Inserção Internacional do Brasil (2021) mostram que a China é a principal parceira do comércio exterior brasileiro desde 2009 e a partir do ano de 2020 tornou-se a mais forte aliada, com uma corrente comercial que ultrapassou US\$100 bilhões. Em 2021, foram movimentados US\$135,4 bilhões em importações e exportações, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (2021).

Os produtos mais importados pelo Brasil em 2022, segundo o *marketplace* de fretes internacionais, Talura (2022), foram: medicamentos, óleo combustível, peças para carro, eletrônicos e produtos químicos, tais como inseticidas. Além disso, segundo dados do próprio *site*, o país que mais exportou para o território nacional foi a China, obtendo destaque por seus componentes eletrônicos.

O *Comexstat* (2022) apresentou que no primeiro trimestre de 2022 o setor de partes e acessórios para veículos automotores representou 1,8% das transações totais entre estes países. Foram assinados alguns acordos nos últimos anos que englobam cultura e segurança. Entretanto, ainda não constam tratos destinados exclusivamente à bens e tarifas.

China e Brasil fazem parte do “BRICS”, um mecanismo de integração formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, que são caracterizados como países emergentes e buscam impulsionar a influência internacional dos membros.

8.1.5 Setor em questão

Pelos dados do *Comexstat* (2022), a China é um dos principais exportadores de acessórios automotivos ao Brasil e isso se dá pelo fato dos preços razoáveis unidos com a qualidade e fornecimento constante. Além disso, as políticas de importação são flexíveis e por isso o país se torna a preferência de diversas empresas nacionais.

O mercado de autopeças chinês está se tornando cada vez mais forte, visto que no primeiro bimestre de 2022, segundo a *Redação Balcão Automotivo* (2022), o Brasil importou US\$559,5 milhões em autopeças chinesas, representando um crescimento de 57,3% sobre o que foi registrado no mesmo período há um ano. O país asiático abrange 19% do total adquirido pelo Brasil no exterior. Dados do *Trade Map* (2021) apontam que as exportações totais do código em questão foram de US\$356.604,00 em 2021.

Apesar disso, o site *Santander Trade* (2022) demonstra uma redução das importações deste NCM provindas da China, conforme a figura abaixo, o que pode significar uma alta dos custos totais.

Tabela 2 - Importações do NCM 8527.21 para Brasil proveniente de China

| País | Fluxo em Dólares | | | Evolução 2020/2018 |
|-------|------------------|------------|------------|-----------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | |
| China | 39.633.067 | 53.070.153 | 25.757.997 | -35,0% |

Fonte: Santander Trade (2022).

9 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA/PROJETO

No capítulo a seguir, serão apresentados os processos para a importação do produto escolhido, bem como as características do mesmo, os aspectos de maior relevância e os custos desta operação.

9.1 PRODUTO A SER IMPORTADO

Las Casas (2005) caracteriza o produto como o objeto principal das relações de troca oferecidos em um mercado para pessoas físicas ou jurídicas, proporcionando satisfação a quem os consome.

A escolha do item foi feita pela análise da demanda dentro do mercado de acessórios automotivos, que apresentou como destaque os eletrônicos e, principalmente, os rádios automotivos caracterizados como “MP3 universais”. Algumas das características mais procuradas são: entrada frontal auxiliar, micro cartão, *USB* e *SD*, principalmente para carga no celular e a função bluetooth para atendimento de ligações e reprodução de *playlists* musicais.

A embalagem precisa ser resistente para que cheguem sem defeitos de fábrica e preferencialmente possuírem os componentes necessários para a instalação como, os chicotes e o controle remoto para otimizar sua utilização.

9.1.1 Classificação aduaneira e tratamento administrativo

O código NCM utilizado nesta importação é 8527.21.00, que tem como descrição: “combinados com um aparelho de gravação ou de reprodução de som”. Assim, é possível saber quais os impostos que serão cobrados e se a importação poderá ser realizada ou não.

Conforme dados sobre tratamento administrativo do Portal Único Siscomex (2022), tal produto apresenta algumas observações referentes à importação, pelo órgão anuente do Departamento de Operações de Comércio Exterior, conforme o quadro abaixo:

Quadro 9 – Tratamento Administrativo do NCM 8527.21.00

| Código ↕ | Órgão ↕ | Descrição |
|----------|---------|--|
| I0015 | DECEX | Operação ainda não disponível para importação por DUIMP no Portal Único Siscomex. Necessária licença de importação (LI) por meio do Siscomex LI/DI se: <ul style="list-style-type: none"> • Detalhamento do produto for uma das opções: 01 - PRODUTO AMPARADO INCISO V ART.4 DEC.5171/04. |
| I0914 | DECEX | Requer licenciamento se: <ul style="list-style-type: none"> • Condição da mercadoria for uma das opções: Usada. |
| I0916 | DECEX | Operação impedida se: <ul style="list-style-type: none"> • País de aquisição for uma das opções: COREIA (DO NORTE), REP.POP.DEMOCRATICA - KP. |
| I0917 | DECEX | Operação impedida se: <ul style="list-style-type: none"> • País de procedência for uma das opções: COREIA (DO NORTE), REP.POP.DEMOCRATICA - KP. |
| I0918 | DECEX | Operação impedida se: <ul style="list-style-type: none"> • País de origem for uma das opções: COREIA (DO NORTE), REP.POP.DEMOCRATICA - KP. |

Fonte: Portal Único Siscomex (2022).

Este não necessita das certificações do Inmetro, conforme a portaria Inmetro nº 159, de 9 de abril de 2021 e nem da Anvisa, por não se tratar de um produto que possa ter irregularidades sanitárias e também não exige uma Licença de Importação, exceto quando a condição da mercadoria for “usada”, segundo a portaria nº 23, de 14 de julho de 2011.

Através do Simulador de Tratamento Tributário e Administrativo das Importações da Receita Federal, foi possível visualizar que neste processo não há incidência de *antidumping*, que conforme a UNESC (2021) é uma forma de proteção da indústria doméstica, nem de medidas compensatórias que, conforme a SICE (2022) compreendem qualquer prática em que um governo confere um benefício a um bem e/ou a uma empresa.

9.1.2 Preferências Tarifárias

O Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2021), declara que a preferência tarifária é a redução percentual sobre a tarifa de importação de países signatários por meio de um acordo de comércio preferencial. Assim, este NCM possui algumas preferências tarifárias no processo de importação com países integrantes da Nomenclatura da Associação Latino-Americana de Integração, tais como Bolívia, Chile, México, Peru, Colômbia, Equador e Venezuela, todos com a redução percentual de 100% da tarifa de importação.

Além disso, a Apex Brasil (202-) informa que o código foi incluído no Acordo de Livre Comércio entre Mercosul e Egito, onde a taxa da preferência *ad valorem* aumenta um décimo por ano a partir de 2020, começando com 40% até chegar em

100% no ano de 2026 e Acordo de Livre Comércio entre o Mercosul e a República Árabe do Egito, em que a taxa de preferência também é de 100%.

9.2 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Para Viana e Alencar (2012), a seleção dos fornecedores surge na decisão gerencial da contratação de fornecimentos ou serviços necessários à operação da organização.

Assim, o processo ganha destaque à medida que a empresa torna-se capaz de escolher provedores com as características necessárias para a construção de parcerias fixas, permitindo redução dos custos da transação (PERUCIA; BALESTRIN; VERSHOORE, 2011).

9.2.1 Método desenvolvido para seleção de fornecedores

Ha & Krishnan (2008) sugerem que, ao longo dos anos, vários modelos e critérios foram sendo propostos e utilizados para avaliação e seleção de fornecedores. Estes variam de acordo com a situação a qual são submetidos e, dessa forma, pode-se concluir que não existe um modelo ideal para realização deste processo, o que faz com que cada uma das empresas utilize o ideal para alcançar seus objetivos.

Dickinson (1996) realizou uma pesquisa para descobrir quais são os fatores que influenciam este processo e identificou vinte e três critérios de imensa importância. Já o autor Stavropolous (2000) identificou em alguns de seus artigos publicados entre 1996 e 2000, trinta critérios que intensificam essa decisão e, mais tarde, Guarnieri dos Santos (2012), em sua tese, defendeu a existência de noventa e nove critérios utilizados, sendo dezoito deles de maior influência na escolha do provedor de uma empresa. Abaixo, a figura representa as descobertas dos autores citados:

Quadro 10 - Critérios utilizados no processo de seleção de fornecedores

| Dickson (1966) | Stavropoulos (2000) | Guarnieri dos Santos (2012) |
|--|--|--|
| Preço líquido | Preço | Preço/Custo |
| Qualidade | Qualidade | Qualidade |
| Cumprimento de cronogramas de entrega | Entrega | Entrega (<i>on-time</i>) Entregas atrasadas |
| Serviço de reparo | Serviço pós-venda | Serviço |
| Localização geográfica | Localização geográfica | Localização geográfica |
| Situação financeira e crédito | Posição financeira | Estabilidade financeira |
| As instalações e a capacidade produtiva | Facilidades e capacidade de produção | Capacidade tecnológica |
| Capacidade técnica | Suporte técnico | Capacidades técnicas e organizacionais |
| Organização e capacidade de gestão | Gerenciamento e organização | Gerenciamento/Organização |
| Comunicação entre ambas as partes | Sistemas de comunicação | Facilidade de comunicação |
| Controle de qualidade e estoque | Controles operacionais | Suporte |
| Posição do fornecedor no mercado | Reputação e posição na indústria | Posição |
| Atitude do fornecedor com o contratante | Atitude | Confiança mútua |
| Garantias e alinhamento de políticas | Garantia e reivindicações | Culturas compatíveis |
| Capacidade de o fornecedor atender requisitos de embalagem | Habilidade de embalagem | P&D |
| Impressão por meio de contatos pessoais | Impressão | Respostas às exigências dos clientes |
| Disponibilidade de treinamento e desenvolvimento | Apoio a treinamento | Flexibilidade |
| Histórico do desempenho | Histórico de desempenho | |
| Quantidade de negócios realizados | Montante de negócios passados | |
| Registro das relações de trabalho do fornecedor | Manutenção | |
| Compras futuras feitas pelo fornecedor ao comprador | Arranjos recíprocos | |
| Desejo do fornecedor sobre o negócio do contratante | Produtos ambientalmente amigáveis | |
| Conformidade ou % de cumprimento dos procedimentos | Aparência do produto | |
| | Tecnologia | |
| | Facilidade de uso | |
| | Capacidade técnica | |
| | Capacidade <i>just-in-time</i> | |
| | Capacidade de <i>e-commerce</i> | |
| | Relações de trabalho | |
| | Respostas às solicitações dos clientes | |

Fonte: SOUSA; CARMO, (2013).

Partindo do pressuposto de que ao longo dos anos grande parte dos critérios destacados em cada uma das épocas continuaram sendo levantados pelas companhias, houve a perspectiva de iniciar a utilização de conceitos específicos para a elaboração de uma seleção que pudesse ser utilizada pela própria GBL Distribuidora. Dessa forma, houve o desenvolvimento de uma nova tabela, com o propósito de escolher e elencar por importância os tópicos para cada novo provedor, conforme análise da concorrência interna e como base a norma ISO 9001: 2015, mencionada anteriormente. O resultado é demonstrado abaixo:

Tabela 3 – Método de Seleção de Fornecedores para a GBL Distribuidora

| Critérios | Posição |
|-------------------|----------------|
| Preço | 1 |
| Qualidade | 2 |
| Entrega | 3 |
| Risco | 4 |
| Reputação | 5 |
| Serviço Pós-Venda | 6 |
| Pagamento | 7 |
| Disponibilidade | 8 |
| Relacionamento | 9 |
| Flexibilidade | 10 |

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os critérios de preço, qualidade e entrega tornam-se os principais para essa atividade, visto que o valor da peça em relação ao competidor foi o fator que desencadeou o estudo. O segundo critério foi estabelecido pelo fato de que internamente os clientes prezam pela qualidade e risco baixo de garantia, pois este processo, se não bem tratado nos acordos, pode tornar-se extremamente demorado e afastar o comprador. Além do mais, a entrega deve ser rápida para evitar que os consumidores adquiram da concorrência por falta de estoque. Assim, foi construída a base para diminuir o risco de um mau fornecimento.

Diante dos fatos apresentados, pode-se concluir que a seleção dos fornecedores tem de ser cautelosa e detalhista, visto que fabricantes ruins podem prejudicar o negócio, comprometendo a entrega das mercadorias ou sua qualidade final.

9.2.2 Busca pelos fornecedores

A procura por provedores internacionais teve início na análise da origem dos rádios automotivos com bluetooth que a empresa já possuía em estoque e que provinham de uma importadora/distribuidora nacional. Foi observado que a maioria originou-se da China e, a partir desta informação, foi possível determinar o país como a principal fonte de fornecimento.

Em uma busca no site Pentatransaction (2022), foi feita a confirmação de que a exportação desta mercadoria por parte do país asiático é de grande representatividade, conforme mostra a figura abaixo:

Tabela 4 – Exportações chinesas NCM 8527.2100

| Detalhe de Exportações | | Estatísticas - China | |
|------------------------------|--|--|------------------------------------|
| Dados Gerais | | Valores e Quantidades | |
| Identificador | 262945 | Valor FOB | 2.107.644,00 US\$ |
| Data | 12/2020 | Quantidade | 242.435,00 N Number Of Item St Set |
| País de Destino | Brasil | | |
| Detalhe de Mercadoria | |  Traduzir | |
| Código SH | 8527.21.00 | | |
| Descrição de Mercadoria | Radio combnd with sound rec/rep app.,need extnl power, for motor vehcl | | |

Fonte: *Pentatransaction* (2022).

Além disso, foram verificados alguns dados fornecidos pelo Santander Trade (2022), em que apontam a China como um dos principais países exportadores para o Brasil e que está em crescimento neste quesito, como observado nas figuras abaixo:

Figura 8 – Principais países em crescimento de exportações para o mundo



Principais países em crescimento das exportações* para o mundo

| | |
|---------------------------|----------------------|
| 1. China | +407 milhões de USD |
| 2. Emirados Árabes Unidos | +63 milhões de USD |
| 3. Rep. das Filipinas | +20 milhões de USD |
| 4. Holanda | +14 milhões de USD |
| 5. Itália | +8 milhões de USD |
| 6. Luxemburgo | +4 milhões de USD |
| 7. Suécia | +3 milhões de USD |
| 8. Austrália | +1 milhões de USD |
| 9. Israel | +1 milhões de USD |
| 10. Bielorrússia | +0,95 milhões de USD |

Fonte: *Santander Trade* (2022).

Figura 9 – Principais países que exportam para o mundo



Fonte: Santander *Trade* (2022).

Tendo em vista os dados anteriores, iniciou-se a busca por fornecedores e possíveis orçamentos. A procura foi feita na maior parte em websites destinados propriamente à transações internacionais, tendo dois como fonte principal: “Made-In-China” e “Alibaba”.

Segundo Frezatti (2008), o orçamento é um processo financeiro que serve para implementar a estratégia da empresa no exercício. Mais do que uma estimativa, é baseado no compromisso dos gestores com vista às metas a serem alcançadas. A partir disso, e tomando como base a tabela criada para a seleção dos fornecedores, foi possível obter mais de vinte propostas diferentes, que foram colocadas lado a lado e comparadas, resultando em cinco orçamentos com maior destaque e que supriram a demanda.

9.2.3 Avaliação dos fornecedores

A avaliação dos fornecedores selecionados, segundo Martins e Alt. (2000), deve ser feita com a medição do resultado a partir das metas, propostas e prazos estabelecidos. Para estes autores, após a compra deve-se realizar uma análise que engloba os aspectos de custo final; qualidade; pontualidade; inovação; flexibilidade; produtividade e instalações.

Conforme Guimarães (2011), essa avaliação posterior se dá a cada entrega e irão sendo monitorados os pontos positivos e negativos da transação. Alguns dos pontos negativos podem ser: divergência entre quantidade solicitada e entregue e condições da embalagem. Essas informações devem ser insumos para a escolha do fornecedor principal.

9.3 INCOTERMS, CONDIÇÕES DE PAGAMENTO E DOCUMENTAÇÃO

9.3.1 INCOTERMS

A escolha do termo a ser utilizado pode trazer vantagens evidentes na definição das responsabilidades relativas aos custos e despesas decorrentes da logística durante um processo internacional (POYER, 2017).

Nas negociações realizadas, houve apenas dois termos utilizados e ofertados pelos fornecedores chineses. Tratam-se do FOB e do EXW. Ambos oferecem maior vantagem ao exportador e, por este motivo, o valor para compra dos itens deste país torna-se menor.

Como apontam David e Stewart (2010), a escolha do Incoterm diz muito para a organização no momento da negociação, pois afeta diretamente no custo do produto, valor de transporte e nas obrigações entre comprador e vendedor.

Levando em consideração os orçamentos feitos e dados do *site* do Governo Federal, no estudo os termos que foram negociados com os fornecedores para os rádios foram:

- a) FOB: a responsabilidade e os custos são transferidos para o comprador quando a mercadoria é carregada a bordo do navio de embarque. Dessa forma, o comprador tem um alto grau de controle sobre o processo de envio e como escolhe o próprio despachante, beneficia-se de uma maior flexibilidade em relação aos prazos e planejamento de envio.
- b) EXW: a responsabilidade é transferida para o comprador no armazém do fornecedor. Ou seja, os custos de transporte da mercadoria são de responsabilidade do comprador em cada etapa do caminho.
- c) FCA: a responsabilidade dos custos torna-se do comprador quando as mercadorias são carregadas no meio de transporte acordado por ambas as

partes, normalmente em algum porto. Neste termo, o fornecedor é responsável pelo acondicionamento e transporte na origem.

9.3.2 Condições de Pagamento

De uma maneira geral, nos orçamentos realizados a forma de pagamento oferecida foi a transferência telegráfica (T/T) que, conforme o site *China Gate* (2017), trata-se de um método eletrônico de pagamento para transações internacionais via transferência. O conceito deste método surgiu na época em que os telégrafos eram utilizados para comunicar a transferência entre instituições financeiras através do código Morse, embora este processo tenha se tornado obsoleto. Ainda conforme dados do *site* mencionado, este processo geralmente apresenta um custo maior devido à natureza rápida da transação e é realizado de dois à quatro dias úteis, dependendo de sua origem e destino, entretanto as taxas associadas não são padronizadas e podem variar de uma instituição para outra. Os fundos enviados são transferidos através da “*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*”, ou SWIFT. Este sistema foi lançado em 1973 e facilitou as transações entre bancos através da implementação de padrões uniformes que as tornaram menos propensas a erros e mais rápidas.

A utilização deste sistema proporciona um maior nível de segurança para a transação, bem como várias normas que controlam a forma que as transferências ocorrem.

Para a realização de um pagamento via T/T, são necessárias informações sobre o remetente e o destino como número das contas e instituições financeiras correspondentes, além da identificação das empresas participantes, a fim de confirmar a identidade das partes. Após, há a soma de dinheiro que é transferida pelo provedor da transferência, podendo envolver uma entidade bancária ou não.

Castro (2001) afirma que esta modalidade de pagamento antecipado ocorre quando o importador realiza um pagamento parcial ou integral do valor negociado antes da produção e do embarque da mercadoria ao exterior. Assim, ele paga o processo antes que ocorra com o oferecimento dos meios necessários para a fabricação dos bens (CAMPACI, 2005). Este pode trazer vantagens ao importador como transferência de risco do preço do produto variar ao exportador, mas também desvantagens como atrasos na exportação.

9.4 DOCUMENTAÇÃO

9.4.1 Exigida ao importador

O processo para o importador tem início com a habilitação no radar da Receita Federal. Conforme consta no Portal Siscomex (2022) referente ao NCM escolhido, não foi necessária a Licença de Importação, somente o registro da Declaração de Importação no mesmo Portal.

9.4.2 Exigida ao exportador

O fornecedor necessita emitir uma série de documentos essenciais para toda a transação. Em primeiro momento faz-se necessário o envio do Certificado de Origem (CO) para o importador realizar a nacionalização das mercadorias. Um novo certificado deve ser emitido a cada nova fatura, conforme a Instrução Normativa RFB nº 1864/2018 para atestar a origem dos itens adquiridos.

Após, é realizado o Romaneio (*Packing List*), documento de embarque que lista todas as mercadorias e facilita a identificação e localização dos produtos dentro dos lotes para a conferência fiscal física no embarque e no desembarque. A não apresentação leva a aplicação de uma multa de quinhentos reais por conta da sua obrigatoriedade prevista no artigo 728 do Regulamento Aduaneiro. Este documento não possui dados financeiros, apenas aspectos logísticos, conforme disposto pela Receita Federal no inciso único do artigo 553 do Regulamento Aduaneiro c/c inc. III do art. 18 da IN SRF nº 680/06.

Em decorrência de todo o processo de negociação entre ambas as partes, é emitida a Fatura Pro Forma, que indica todos os detalhes acordados naquela operação específica. Conforme o advogado Rafael Scotton (2018), a emissão deste documento é fundamental para o fechamento de câmbio em vista do pagamento antecipado via transferência teleférica. Nela, o exportador deve mencionar seus dados completos e os de seu cliente internacional, a descrição de todos os itens, a quantidade, o preço unitário, o preço total, a modalidade de transporte, a previsão de embarque, o *Incoterm*, o local de embarque e o de destino, o peso líquido e o bruto, o tipo de embalagem e a modalidade de pagamento. Apesar de não possuir valor contábil ou legal, é recomendado solicitá-la antes da realização da compra, para evitar problemas futuros e ter a prova de tudo o que foi acordado. Por exemplo, se houver

uma investigação de preço pela Receita Federal após o despacho aduaneiro serve como documento comprobatório.

Em seguida, o exportador emite a Fatura Comercial, que espelha a operação de compra e deve ser apresentada sempre com sua via original, conforme o artigo 559 do Regulamento Aduaneiro.

De acordo com o artigo 557 do Regime Aduaneiro, os dados que deverão ser contidos neste documento são:

- a) dados completos do exportador;
- b) dados completos do importador ou encomendante pré determinado;
- c) especificação das mercadorias em português ou no idioma oficial do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT);
- d) marca, numeração e referência dos volumes se houver;
- e) quantidade e espécie dos volumes;
- f) peso bruto dos volumes;
- g) peso líquido;
- h) país de origem;
- i) país de aquisição;
- j) país de procedência;
- k) preço unitário e total de cada mercadoria e a natureza das reduções e descontos se houver;
- l) custo do frete internacional e demais despesas relativas à fatura;
- m) condições e moeda de pagamento;
- n) *incoterm*;
- o) assinatura do exportador.

Posteriormente, com a via original da Fatura Comercial, deve ser emitida e assinada também pelo exportador ou representante legal a Declaração de Importação, que é obrigatória, conforme consta no artigo 553, inciso II do Regulamento Aduaneiro combinado com o artigo 18 da IN/SRF nº 680/2006. A não apresentação levará à interrupção do curso do despacho, segundo o artigo 570 do Regulamento Aduaneiro.

9.4.3 Exigida à companhia de transportes

O Regulamento Aduaneiro dispõe que o conhecimento de embarque é um documento essencial no comércio internacional, pois aponta a transmissão da posse

das mercadorias; oficializa a contratação do transporte internacional e comprova o recebimento da carga na origem da transação. O artigo 555 alega que “a cada conhecimento de carga deverá corresponder uma única declaração de importação, salvo exceções estabelecidas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil”.

É emitido pela companhia responsável pelo transporte dos produtos e é indispensável conforme o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009. O artigo 37 do Regime afirma que “o transportador deve prestar à Secretaria da Receita Federal, na forma e no prazo por ela estabelecidos, as informações sobre as cargas transportadas, bem como sobre a chegada de veículo procedente do exterior ou a ele destinado.”

Existem diversos tipos de Conhecimento de Embarque como rodoviário e ferroviário, entretanto, os utilizados para o estudo foram o marítimo e o aéreo, que dispõem de documentos distintos, abaixo mencionados.

9.4.3.1 *Bill of Lading* (B/L)

Este documento é utilizado no transporte marítimo e serve como forma de contrato firmado entre embarcador e transportador, além de possuir a validade de título de crédito em relação a terceiros. Nele, devem constar as informações da empresa emissora; o número de ordem do documento; a data de emissão; os nomes e endereços completos do embarcador e consignatário; o lugar de partida e de destino; a espécie e quantidade da mercadoria, assim como o peso e se houverem sinais externos como avarias; a importância do frete e a declaração de que é pago ou a pagar e a assinatura do emitente, conforme a Instrução Normativa RFB nº 1473, de 02 de junho de 2014.

O documento possui uma cláusula denominada “*clean on board*”, que indica que os produtos estão em bom estado aparente, e deve ser indicada pela embarcador. E também deve identificar a unidade de carga em que a mercadoria coberta por ele está contida, conforme o artigo 41, inciso 2º do Regulamento Aduaneiro.

Existem três tipos de B/L, que simbolizam quais os pontos em que a declaração é válida, na operação com a China foi utilizado o porto a porto, emitido para transporte em navios de linhas regulares e significa o transporte das cargas apenas no trajeto marítimo, do porto de embarque até o porto de destino.

9.4.3.2 *Air Waybill* (AWB)

Conhecimento de Embarque Aéreo emitido por uma companhia ou agente de cargas internacional e se caracteriza como documento de titularidade das mercadorias. Este não é negociável pois abrange o frete de carga de um aeroporto para o outro. Para a emissão, os dados necessários a ele são a denominação da empresa emissora; o número de ordem do documento; dados completos do importador e exportador; CNPJ do consignatário; aeroporto de origem, destino e caso haja o de passagem; quantidade de volumes; tipo de embalagem; peso bruto; dimensão e cubagem dos volumes; composição; valor; forma de pagamento do frete; descrição breve das mercadorias; data da emissão e assinatura do emitente, exigências conforme a portaria Coana nº 81, de 17 de outubro de 2017.

9.5 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Para David E Stewart (2010), a logística internacional espelha-se na doméstica, onde os profissionais estão voltados para atividades básicas das operações de exportação e importação. Keedi (2013) afirma que a logística de transportes tem se tornado cada vez mais importante no contexto de globalização, com o mundo integrado e podendo ser a atividade mais importante do comércio exterior.

9.5.1 **Despacho Aduaneiro**

Conforme a instrução normativa nº 1.984, de 27 de outubro de 2020, o transportador marítimo internacional presta informações à Receita Federal Brasileira sobre o veículo e as cargas transportadas para cada escala da navegação em porto alfandegado. Já no modal aéreo, o manifesto eletrônico é feito por meio do Sistema Integrado da Gerência do Manifesto, do Trânsito e do Armazenamento e cabe ao destinatário informar a Receita sobre a disponibilidade da carga recolhida sob sua responsabilidade, assim como o registro da DI no sistema. Após, é feita a fiscalização aduaneira e o desembaraço.

Para a execução do despacho aduaneiro não é necessária a contratação de um profissional atuante, mesmo que facilite o processo. Conforme o artigo 809 do Regulamento Aduaneiro, o importador poderá ser representado para exercer as atividades de despacho aduaneiro de mercadorias por meio de um dirigente,

empregado, funcionário ou servidor, com o credenciamento deste representante diretamente no Cadastro de Representante Legal no Siscomex.

Outra forma de realização deste processo é por meio das consultorias de comércio exterior, que foi o processo tomado na execução deste diagnóstico para obtenção de todos os custos pertinentes à importação. Dessa forma foi possível estruturar a viabilidade do negócio a partir dos procedimentos de chegada, armazenamento e entrega do produto.

9.5.2 Embalagem de proteção

A embalagem exerce um papel de muita importância no transporte de cargas e, embora o produto estudado não possua nenhuma legislação referente ao empacotamento, faz-se necessário o uso da forma terciária de embalagens, por conta do trajeto poder comprometer a integridade dos produtos eletrônicos. Pela pesquisa e verificação dos itens físicos na própria empresa, este formato de pacote seria composto por caixas maiores com as embalagens dos rádios e seus acessórios agrupados em caixas menores no interior. Dessa forma os produtos são recebidos com qualidade e segurança.

9.5.3 Consolidação de carga

A informação da consolidação das cargas deve ser prestada pelo transportador quando há o agrupamento das mesmas que possuam o destino final em comum.

O tipo de consolidação escolhida para o modal marítimo foi “Less than Container Load” e essa decisão se deu pela análise de alguns parâmetros como volume de carga e valor do frete, na tentativa de baratear a operação e o custo final do item importado, dados do ato declaratório executivo Coana nº 12, de 05 de novembro de 2018.

9.5.4 Modais de transporte

Conforme o *site* Faz Comex (2021), no mundo do comércio, as empresas possuem a capacidade de transporte de mercadorias conforme a necessidade de

eficiência ou custo. Atualmente são cinco principais tipos: rodoviário, marítimo, aéreo, ferroviário e multimodal.

Neste estudo, foi considerado como principal o modal marítimo, que é praticado há milhares de anos e continua sendo essencial para o comércio global atualmente. Apesar de ser considerado o meio mais lento, é o que mais apresenta eficiência para a quantidade de cargas transportada e custo. No cálculo são somadas taxas e sobretaxas com base no manuseio e desembaraço nos portos durante a carga e a descarga, como por exemplo *Container Freight Station*, que é referente à ovação e desova do *container* e o *Terminal Handling Charge*, cobrado pelo serviço de movimentação do *container* entre o costado da embarcação e sua colocação na pilha do terminal portuário.

Além deste, foram feitas cotações pelo transporte aéreo, que oferece uma tecnologia avançada e maior eficiência em termos de entrega rápida. Entretanto, ainda é considerada a maneira mais cara de envio, o que é uma grande desvantagem na busca de um preço competitivo em relação ao nacional.






9.5.5 Seguro

Conforme o artigo 4º da Instrução Normativa Nº 327/2003, no custo do valor aduaneiro das mercadorias importadas deve ser incluído o seguro, pois é um dos componentes sobre o qual são calculados os impostos para nacionalização da mercadoria importada. Sendo o seguro efetuado pelo importador brasileiro ou pelo exportador na importação CIF, o custo deverá ser inserido inclusive no campo específico para este fim na Declaração de Importação. Para esta operação, foi feita uma cotação com as logísticas e o resultado foi de US\$ 30,00 para cada uma das operações.

9.6 PREÇO PARA IMPORTAÇÃO

A partir das pesquisas e do contato com os potenciais fornecedores chineses, foi possível a construção da tabela abaixo, visando as principais características de cada um dos produtos apresentados.

Quadro 11 – Características dos rádios oferecidos por fornecedores da China

| IMAGEM (MODELO) | NOME DO EXPORTADOR | PREÇO POR UNIDADE | INCOTERM | PAGAMENTO | PORTO OU AEROPORTO | PRAZO ENTREGA | DIMENSÕES E PESO | GARANTIA |
|---|---|----------------------|----------|-----------|-------------------------------|---------------|-------------------------|----------|
|  | Shenzhen Gearforce Technolog | 6.5 USD | EXW | T/T | PORT OF SHENZEN – PORT OF RJ | 09/05/2022 | 10X10X15 cm 0.700 kg | 1 ANO |
|  | Shenzhen Leshida Electronics C | 7.25 USD | EXW | T/T | PORT OF SHENZEN – PORT OF RJ | 09/05/2022 | 20X9X17 cm 0.800 kg | 1 ANO |
|  | Shenzhen BESTREE Technology C0.Ltd. | 890 USD P/ 100 PEÇAS | FOB | T/T | PORT OF SHENZEN – PORT OF RJ | 25/04/2022 | 10X10X15 cm 1.000 kg | 1 ANO |
|  | Shenzhen Shengpintong Technology C0. Ltd. | 737 USD P/ 100 PEÇAS | FOB | T/T | PORT OF SHENZEN – PORT OF RJ | 05/07/2022 | 10X10X10 cm 0.500 kg | 1 ANO |
|  | Jiangmen Pengjiang District Hu | 5.85 USD | FOB | T/T | PORT OF JIANGMEN – PORT OF RJ | 08/05/2022 | 10X10X10 cm 0.500 kg | 1 ANO |

*COTAÇÕES REALIZADAS EM 07/04/2022

Fonte: elaboração própria (2022).

Dessa forma foram realizadas cotações referentes às cinco propostas das despesas de frete, origem e de destino com duas empresas especializadas em logística e transporte selecionadas via e-mail, nomeados de Agente de Carga 1 e Agente de Carga 2. Em seguida, os dados foram dispostos em uma nova tabela utilizada para comparação, segue abaixo.

Tabela 5 – Cotação de Fretes pela Empresa Agente de Carga 1

(continua)

| FRETE MARITIMO | | | | | |
|-------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | FORNECEDOR 1 | FORNECEDOR 2 | FORNECEDOR 3 | FORNECEDOR 4 | FORNECEDOR 5 |
| PESO | 70 KG | 80 KG | 100 KG | 50 KG | 50 KG |
| MEDIDAS | 0,15 M ³ | 0,306 M ³ | 0,15 M ³ | 0,15 M ³ | 0,15 M ³ |
| QUANTIDADE | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES |
| INCOTERM | EXW | EXW | FOB | FOB | FOB |
| VALOR UNITARIO | USD 6,5 | USD 7,25 | USD 6,45 | USD 6,7 | USD 5,85 |
| VALOR TOTAL | USD 650 = R\$ 3.260,85 | USD 725 = R\$3.637,11 | USD 890 = R\$4.464,86 | USD 737 = R\$3.697,31 | USD 585 = R\$2.934,77 |
| TAXAS DE ORIGEM E FRETE | | | | | |
| FRETE INTERNACIONAL | USD 126,00 | USD 126,00 | USD 126,00 | USD 126,00 | USD 126,00 |
| DOCS DE ORIGEM | USD 30,00 | USD 30,00 | - | - | - |
| CFS | USD 10,00 | USD 10,00 | - | - | - |
| DESEMBARAÇO | USD 30,00 | USD 30,00 | - | - | - |
| MANUSEIO | USD 10,00 | USD 10,00 | - | - | - |
| VGM | USD 10,00 | USD 10,00 | - | - | - |
| EIS | USD 10,00 | USD 10,00 | - | - | - |
| INLAND | USD 145,00 | USD 145,00 | - | - | - |
| TOTAL: | USD 371,00 = | USD 371,00 = | USD 126,00 = | USD 126,00 = | USD 126,00 = |

(conclusão)

| FRETE MARÍTIMO | | | | | |
|----------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | FORNECEDOR 1 | FORNECEDOR 2 | FORNECEDOR 3 | FORNECEDOR 4 | FORNECEDOR 5 |
| PESO | 70 KG | 80 KG | 100 KG | 50 KG | 50 KG |
| MEDIDAS | 0,15 M³ | 0,306 M³ | 0,15 M³ | 0,15 M³ | 0,15 M³ |
| QUANTIDADE | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES |
| INCOTERM | EXW | EXW | FOB | FOB | FOB |
| VALOR UNITÁRIO | USD 6,5 | USD 7,25 | USD 6,45 | USD 6,7 | USD 5,85 |
| VALOR TOTAL | USD 650 = R\$ 3.260,85 | USD 725 = R\$3.637,11 | USD 890 = R\$4.464,86 | USD 737 = R\$3.697,31 | USD 585 = R\$2.934,77 |

| TAXAS DE ORIGEM E FRETE | | | | | |
|-------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| FRETE INTERNACIONAL | USD 126,00 | USD 126,00 | USD 126,00 | USD 126,00 | USD 126,00 |
| DOCS DE ORIGEM | USD 30,00 | USD 30,00 | - | - | - |
| CFS | USD 10,00 | USD 10,00 | - | - | - |
| DESEMBARAÇO | USD 30,00 | USD 30,00 | - | - | - |
| MANUSEIO | USD 10,00 | USD 10,00 | - | - | - |
| VGM | USD 10,00 | USD 10,00 | - | - | - |
| EIS | USD 10,00 | USD 10,00 | - | - | - |
| INLAND | USD 145,00 | USD 145,00 | - | - | - |
| TOTAL: | USD 371,00 = R\$ 1.861,20 | USD 371,00 = R\$ 1.861,20 | USD 126,00 = R\$ 632,10 | USD 126,00 = R\$ 632,10 | USD 126,00 = R\$ 632,10 |

| TAXAS DE DESTINO | | | | | |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| DESOVA | R\$75,00 | R\$75,00 | R\$75,00 | R\$75,00 | R\$75,00 |
| THC | R\$50,00 | R\$50,00 | R\$50,00 | R\$50,00 | R\$50,00 |
| DESCONSOLIDAÇÃO | USD 50/ R\$250,83 | USD 50/ R\$250,83 | USD 50/ R\$250,83 | USD 50/ R\$250,83 | USD 50/ R\$250,83 |
| TAXA DE B/L | R\$100,00 | R\$100,00 | R\$100,00 | R\$100,00 | R\$100,00 |
| IOF | USD 1,41/ R\$7,07 | USD 1,41/ R\$7,07 | USD 0,48/ R\$2,41 | USD 0,48/ R\$2,41 | USD 0,48/ R\$2,41 |
| ISPS | R\$8,00 | R\$8,00 | R\$8,00 | R\$8,00 | R\$8,00 |
| TRANSMISSÃO DE DADOS | R\$35,00 | R\$35,00 | R\$35,00 | R\$35,00 | R\$35,00 |
| TOTAL: | R\$ 525,90 | R\$ 525,90 | R\$ 521,24 | R\$ 521,24 | R\$ 521,24 |
| TOTAL FINAL: | R\$ 2.387,10 | R\$ 2.387,10 | R\$ 1.153,34 | R\$ 1.153,34 | R\$ 1.153,34 |

*TAXA DE CÂMBIO DO DIA 28/04/2022: R\$5,0167 / TRANSIT TIME: 40 DIAS

| FRETE AÉREO | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|
| TAXAS DE ORIGEM E FRETE | | | | | |
| FRETE INTERNACIONAL | USD 4380,00 | USD 4380,00 | USD 4380,00 | USD 4380,00 | USD 4380,00 |
| INLAND | USD 555,00 | USD 555,00 | USD 555,00 | USD 555,00 | USD 555,00 |
| COLETA | USD 195,00 | USD 195,00 | - | - | - |
| MAS | USD 6,50 | USD 6,50 | USD 6,50 | USD 6,50 | USD 6,50 |
| THC | USD 160,00 | USD 160,00 | USD 160,00 | USD 160,00 | USD 160,00 |
| TOTAL: | USD 5.296,50 | USD 5.296,50 | USD 5.101,50 | USD 5.101,50 | USD 5.101,50 |
| TAXAS DE DESTINO | | | | | |
| COLLECT FEE | USD 211,86 | USD 211,86 | USD 204,06 | USD 204,06 | USD 204,06 |
| DELIVERY ORDER FEE | USD 50,00 | USD 50,00 | USD 50,00 | USD 50 | USD 50 |
| DESCONSOLIDAÇÃO | USD 50,00 | USD 50,00 | USD 50,00 | USD 50 | USD 50 |
| IOF | USD 20,13 | USD 20,13 | USD 19,39 | USD 19,39 | USD 19,39 |
| TOTAL: | USD 331,99 | USD 331,99 | USD 323,45 | USD 323,45 | USD 323,45 |
| TOTAL FINAL: | USD 5628,49 = R\$ 28.236,45 | USD 5628,49 = R\$ 28.236,45 | USD 5424,95 = R\$ 27.215,35 | USD 5424,95 = R\$ 27.215,35 | USD 5424,95 = R\$ 27.215,35 |

*TAXA DE CÂMBIO DO DIA 28/04/2022: R\$5,0167 / TRANSIT TIME: 13 DIAS

Fonte: elaboração própria (2022).

Tabela 6 – Cotação de Fretes pela Empresa Agente de Carga 2

| FRETE MARÍTIMO | | | | | |
|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| | FORNECEDOR 1 | FORNECEDOR 2 | FORNECEDOR 3 | FORNECEDOR 4 | FORNECEDOR 5 |
| PESO | 70 KG | 80 KG | 100 KG | 50 KG | 50 KG |
| MEDIDAS | 0,15 M³ | 0,306 M³ | 0,15 M³ | 0,15 M³ | 0,15 M³ |
| QUANTIDADE | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES | 100 UNIDADES |
| INCOTERM | EXW | EXW | FOB | FOB | FOB |
| VALOR UNITARIO | USD 6,5 | USD 7,25 | USD 6,45 | USD 6,7 | USD 5,85 |
| VALOR TOTAL | USD 650 = R\$ 3.260,85 | USD 725 = R\$3.637,11 | USD 890 = R\$4.464,86 | USD 737 = R\$3.697,31 | USD 585 = R\$2.934,77 |
| TAXAS DE ORIGEM E FRETE | | | | | |
| FRETE INTERNACIONAL | USD 120,00 | USD 120,00 | USD 120,00 | USD 120,00 | USD 120,00 |
| INLAND | USD 95,00 | USD 90,00 | - | - | - |
| CFS | USD 8,00 | USD 8,00 | - | - | - |
| CA FEE | USD 50,00 | USD 50,00 | - | - | - |
| DOCUMENTOS | USD 55,00 | USD 55,00 | - | - | - |
| VGM | USD 15,00 | USD 15,00 | - | - | - |
| TOTAL: | USD 343,00 = R\$ 1.720,73 | USD 338,00 = R\$1.695,64 | USD 120,00 = R\$ 602,00 | USD 120,00 = R\$ 602,00 | USD 120,00 = R\$ 602,00 |
| TAXAS DE DESTINO | | | | | |
| CAPATAZIAS | R\$ 50,00 | R\$ 50,00 | R\$ 50,00 | R\$ 50,00 | R\$ 50,00 |
| DESCONSOLIDAÇÃO | USD40,00/R\$200,67 | USD40,00/R\$200,67 | USD40,00/R\$200,67 | USD40,00/R\$200,67 | USD40,00/R\$200,67 |
| TAXA DE B/L | R\$ 120,00 | R\$ 120,00 | R\$ 120,00 | R\$ 120,00 | R\$ 120,00 |
| TRS | R\$ 75,00 | R\$ 75,00 | R\$ 75,00 | R\$ 75,00 | R\$ 75,00 |
| TAXA IMPORTAÇÃO | USD60,00/R\$301,00 | USD60,00/R\$301,00 | USD60,00/R\$301,00 | USD60,00/R\$301,00 | USD60,00/R\$301,00 |
| MANUSEIO | USD80,00/R\$401,34 | USD80,00/R\$401,34 | USD80,00/R\$401,34 | USD80,00/R\$401,34 | USD80,00/R\$401,34 |
| TOTAL: | R\$ 1148,01 | R\$ 1148,01 | R\$ 1148,01 | R\$ 1148,01 | R\$ 1148,01 |
| TOTAL FINAL: | R\$ 2.868,74 | R\$ 2.943,65 | R\$ 1.750,00 | R\$ 1.750,00 | R\$ 1.750,00 |

*TAXA DE CÂMBIO DÓLAR: R\$5,0167 (28/04/2022)

| FRETE AÉREO | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| TAXAS DE ORIGEM E FRETE | | | | | |
| FRETE INTERNACIONAL | USD 1000,30 | USD 1143,20 | USD 1335,00 | USD 667,50 | USD 667,50 |
| INLAND | USD 120,00 | USD 120,00 | - | - | - |
| DESEMBARÇO | USD 50,00 | USD 50,00 | USD 50,00 | USD 50,00 | USD 50,00 |
| TARIFA TERMINAL | USD 25,00 | USD 25,00 | - | - | - |
| DOCUMENTOS | USD 35,00 | USD 35,00 | USD 20,00 | USD 20,00 | USD 20,00 |
| MANUSEIO | - | - | USD 50,00 | USD 50,00 | USD 50,00 |
| THC + RX | - | - | USD 67,00 | USD 50,00 | USD 50,00 |
| TOTAL: | USD 1230,30 = R\$ 6.172,05 | USD 1.373,20 = R\$ 6.888,93 | USD 1.522,00 = R\$ 7.635,42 | USD 837,50 = R\$ 4.201,49 | USD 837,50 = R\$ 4.201,49 |
| TAXAS DE DESTINO | | | | | |
| DESCONSOLIDAÇÃO | USD 45,00 | USD 45,00 | USD 30,00 | USD 30,00 | USD 30,00 |
| DELIVERY FEE | USD 42,00 | USD 42,00 | USD 40,00 | USD 40,00 | USD 40,00 |
| COLLECT FEE | USD 36,91 | USD 41,20 | USD 30,44 | USD 16,75 | USD 16,75 |
| DTA | USD 80,00 | USD 80,00 | USD 160,00 | USD 160,00 | USD 160,00 |
| AWB FEE | - | - | - | - | - |
| IMP FEE | USD 60,00 | USD 60,00 | USD 60,00 | USD 60,00 | USD 60,00 |
| DESCONSOLIDAÇÃO | USD 45,00 | USD 45,00 | USD 30,00 | USD 30,00 | USD 30,00 |
| DELIVERY FEE | USD 42,00 | USD 42,00 | USD 40,00 | USD 40,00 | USD 40,00 |
| COLLECT FEE | USD 36,91 | USD 41,20 | USD 30,44 | USD 16,75 | USD 16,75 |
| DTA | USD 80,00 | USD 80,00 | USD 160,00 | USD 160,00 | USD 160,00 |
| AWB FEE | - | - | - | - | - |
| IMP FEE | USD 60,00 | USD 60,00 | USD 60,00 | USD 60,00 | USD 60,00 |
| MANUSEIO DESTINO | USD 80,00 | USD 80,00 | USD 80,00 | USD 80,00 | USD 80,00 |
| TOTAL: | USD 343,91 = R\$ 1.725,29 | USD 348,20 = R\$ 1.746,81 | USD 400,44 = R\$ 2008,89 | USD 386,75 = R\$ 1.940,21 | USD 386,75 = R\$ 1.940,21 |
| TOTAL FINAL: | R\$7.897,34 | R\$ 8.635,74 | R\$ 9.644,31 | R\$ 6.141,70 | R\$6.141,70 |

*TAXA DE CÂMBIO DÓLAR: R\$5,0167 (28/04/2022)

Fonte: elaboração própria (2022).

Com o recebimento dos retornos, observou-se que os menores preços de venda dos rádios foram dos fornecedores de número um, totalizando R\$3.260,85 para as cem peças e o de número cinco, com valor de R\$2.934,77. Estes foram escolhidos e destacados em amarelo na tabela.

Para o frete marítimo, a empresa Agente de Carga 1 ofereceu preços mais baixos finais, totalizando em R\$2.387,10 e R\$1.153,34 respectivamente para os fornecedores um e cinco, enquanto que no modal aéreo a Agente de Carga 2 obteve destaque com os valores de R\$7.897,34 e R\$6.141,70 referente aos mesmos provedores.

Diante das escolhas, foi dado início ao desenvolvimento do cálculo para obtenção do custo final por unidade dos produtos. Para isso, foi realizado um novo pedido de orçamento referente às taxas de nacionalização que não haviam sido mencionadas e como resposta foram obtidos os dados.

Figura 10 - Taxas de Nacionalização Aérea e Marítima (Fornecedor 1)

| | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|------------|----------|------------|-----------------|----------------------------------|-------------------|------------|-----------------|
| NACIONALIZAÇÃO BRASIL | II: | USD | - | BRL | 821,80 | NACIONALIZAÇÃO BRASIL | II: | BRL | 1.884,04 |
| | IPI: | USD | - | BRL | 369,81 | | IPI: | BRL | 847,82 |
| | PIS: | USD | - | BRL | 128,20 | | Siscomex: | BRL | 154,23 |
| | Cofins: | USD | - | BRL | 590,47 | | PIS: | BRL | 293,91 |
| | ICMS: | USD | - | BRL | 1.232,87 | | COFINS: | BRL | 1.353,68 |
| | AFRMM: | USD | - | BRL | 144,00 | | AWB Fee: | BRL | 200,00 |
| | Liberção BL: | USD | - | BRL | 901,98 | | Desconsolidação: | BRL | 120,00 |
| | THC: | USD | - | BRL | 250,55 | | Armazenagem: | BRL | 284,82 |
| | Frete Internacional: | USD | - | BRL | 601,32 | | ICMS: | BRL | 2.858,02 |
| | Despesas Origem: | USD | - | BRL | 1.117,45 | | Despachante: | BRL | 650,00 |
| | Armazenagem: | USD | - | BRL | 2.900,00 | | Entrega POA x CXS | BRL | 75,00 |
| | Serviço: | USD | - | BRL | 400,00 | | TOTAL: | BRL | 8.721,52 |
| | TOTAL NO DESTINO: | USD | - | BRL | 9.458,45 | | | | |

Fonte: Agente de Carga 1 (2022).

Figura 11 - Taxas de Nacionalização Aérea e Marítima (Fornecedor 5)

| | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|------------|----------|------------|-----------------|----------------------------------|-------------------|------------|-----------------|--|
| NACIONALIZAÇÃO BRASIL | II: | USD | - | BRL | 716,55 | NACIONALIZAÇÃO BRASIL | II: | BRL | 1.483,26 | |
| | IPI: | USD | - | BRL | 322,45 | | IPI: | BRL | 667,47 | |
| | PIS: | USD | - | BRL | 111,78 | | Siscomex: | BRL | 154,23 | |
| | Cofins: | USD | - | BRL | 514,84 | | PIS: | BRL | 231,39 | |
| | ICMS: | USD | - | BRL | 1.074,97 | | COFINS: | BRL | 1.065,72 | |
| | AFRMM: | USD | - | BRL | 144,00 | | AWB Fee: | BRL | 200,00 | |
| | Liberção BL: | USD | - | BRL | 901,98 | | Desconsolidação: | BRL | 120,00 | |
| | THC: | USD | - | BRL | 50,00 | | Armazenagem: | BRL | 179,89 | |
| | Frete Internacional: | USD | - | BRL | 601,32 | | ICMS: | BRL | 2.256,77 | |
| | Armazenagem: | USD | - | BRL | 2.900,00 | | Despachante: | BRL | 650,00 | |
| | Serviço: | USD | - | BRL | 400,00 | | Entrega POA x CXS | BRL | 75,00 | |
| | TOTAL NO DESTINO: | USD | - | BRL | 7.737,89 | | TOTAL: | BRL | 7.083,73 | |

Fonte: Agente de Carga 1 (2022).

Além disso, foi cotado o valor do seguro para as operações, que resultou em USD 30,00, ou R\$150,50, convertido para a taxa utilizada de R\$5,0167.

Perante todos os dados apresentados, uma outra tabela com todas as informações pertinentes ao cálculo do custo de importação final dos cem rádios foi realizada.

Tabela 7 – Custos finais com frete marítimo dos fornecedores um e cinco

| Valor da Mercadoria | Frete | Seguro | Acréscimo (THC) | Dedução | Quantidade | Unidade | CIF Unitário | CIF Total |
|---------------------|-----------------------|--------------------|-----------------|------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|----------------|
| 3.260,8500 | 1.861,2000 | 30,0000 | 50,0000 | - | 100,00 | UN | 52,0205 | 5.202,0500 |
| 2.934,7700 | 632,1000 | 30,0000 | 50,0000 | - | 100,00 | UN | 36,4687 | 3.646,8700 |
| II Recolhido | % II | Base do IPI | % IPI | IPI Recolhido | Base do ICMS | Base Final do ICMS | % ICMS | ICMS |
| 1.040,4100 | 20 | 6.242,4600 | 7,5 | 468,1845 | 13.418,9491 | 16.167,4086 | 17 | 2.748,4595 |
| 729,3740 | 20 | 4.376,2440 | 7,5 | 328,2183 | 9.920,3178 | 11.952,1901 | 17 | 2.031,8723 |
| Base Pis/Cofins | % Pis | PIS Recolhido | % Cofins | COFINS Recolhido | Outras Despesas Aduaneira | Tx. Siscomex | Marinha Mercante AFRMM | Total Produtos |
| 5.202,0500 | 3,12 | 162,3040 | 14,37 | 747,5346 | 5.495,3400 | 154,2300 | 148,8960 | 6.242,4600 |
| 3.646,8700 | 3,12 | 113,7823 | 14,37 | 524,0552 | 4.373,2200 | 154,2300 | 50,5680 | 4.376,2440 |
| IPI | Total Outras Despesas | Total NF | | | | | | |
| 468,1845 | 9.456,7641 | 16.167,4086 | | | | | | |
| 328,2183 | 7.247,7278 | 11.952,1901 | | | | | | |
| FORNECEDOR 1 | | | | | | | | |
| FORNECEDOR 5 | | | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os cálculos considerando os fornecedores um e cinco apresentados na tabela de cotações e com os custos orçados pelo modal marítimo tiveram início com o valor das mercadorias de cada provedor, adicionando as taxas de origem e de destino presentes na cotação e o seguro, além do acréscimo do *THC*, extraído da mesma tabela enviada pela empresa Agente de Carga 1. Assim, obteve-se o CIF total da operação, também chamado de Valor Aduaneiro, que caracteriza-se como o valor da mercadoria importada e a base de cálculo do II, segundo o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio - GATT (1994).

Este resultado é utilizado como a base de cálculo para o Imposto de Importação e para o PIS e COFINS, bastou multiplicá-la pela alíquotas encontradas no site da Receita Federal com o Simulador do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações para cada um dos impostos.

Figura 12 - Simulação do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações

Fornecedor 1

| | |
|---------------------|-------|
| Alíquota II (%) | 20,00 |
| Alíquota IPI (%) | 7,50 |
| Alíquota PIS (%) | 3,12 |
| Alíquota COFINS (%) | 14,37 |

Fonte: Receita Federal (2022).

Para o cálculo do IPI, foi utilizado como base a soma do valor CIF com o Imposto de Importação e multiplicado pela alíquota indicada pela Receita.

O ICMS foi calculado com duas bases, a primeira fez-se da soma do CIF total, II, IPI, PIS, COFINS, da Taxa Siscomex e da taxa da marinha mercante. O valor da Taxa Siscomex foi o estabelecido na Portaria ME nº 4.131, de 2021, de R\$ 115,67 por DI ou Duimp e R\$ 38,56 para cada adição de mercadoria até a 2ª adição, ou seja, no total R\$154,23.

E a Taxa AFRMM foi de 8% sobre o valor do frete marítimo, valor baseado na lei nº 14.301, de 7 de janeiro de 2022, na qual o governo reduziu a alíquota 68% sobre o valor anteriormente cobrado.

Dessa forma, foi possível calcular a base final de ICMS, ou seja o cálculo sobre ele mesmo, sendo dividido por 100% ou 1 na fórmula e considerando a alíquota de 17% ou 0,17 no cálculo, esta utilizada para o Rio Grande do Sul em 2022 e extraída do decreto nº 55.692 de 30/12/2020.

Para a finalização do cálculo foi necessário somar as demais taxas de destino enviadas posteriormente. São elas: desova, THC, desconsolidação, taxa de B/L, IOF, ISPS, transmissão de dados, liberação do B/L e armazenagem. E também o total dos produtos pela soma do CIF total e dos impostos recolhidos. Além disso, obteve-se a adição total das despesas desse processo, constituída da soma do ICMS, PIS recolhido, COFINS recolhido, outras despesas já mencionadas, taxa Siscomex e AFRMM.

Dessa forma, foi possível chegar ao custo total final de cada fornecedor, com a soma total dos produtos, IPI e total das outras despesas. Os resultados finais por rádio se fosse realizada a operação com o frete marítimo seriam:

- a) fornecedor 1: R\$161,67.
- b) fornecedor 5: R\$119,52.

Em seguida, foi realizado um novo cálculo para descobrir quais seriam estes custos se o frete fosse aéreo, e montada a segunda tabela de custos finais.

Tabela 8 – Custos finais com frete aéreo dos fornecedores um e cinco

| Mercadoria | Frete | Seguro | Acrescimo (THC e outros) | Deducao | Qtde | Unidade | CIF Unitario | CIF Total |
|-----------------|-----------------------|---------------|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|-------------|
| 3.260,4700 | 6.172,0500 | 30,0000 | 401,3400 | - | 100,00 | UN | 98,6386 | 9.863,8600 |
| 2.934,4200 | 4.201,4900 | 30,0000 | 401,3400 | - | 100,00 | UN | 75,6725 | 7.567,2500 |
| II Recolhido | % II | Base do IPI | % IPI | IPI Recolhido | Base do ICMS | Base Final do ICMS | % ICMS | ICMS |
| 1.972,7720 | 20 | 11.836,6320 | 7,5 | 887,7474 | 17.008,9085 | 20.492,6608 | 17 | 3.483,7523 |
| 1.513,4500 | 20 | 9.080,7000 | 7,5 | 681,0525 | 13.589,4945 | 16.372,8849 | 17 | 2.783,3904 |
| Base Pis/Cofins | % Pis | PIS Recolhido | % Cofins | COFINS Recolhido | Outras Despeas Aduaneira | Tx. Siscomex | Marinha Mercante AFRMM | Total Prod |
| 9.863,8600 | 3,12 | 307,7524 | 14,37 | 1.417,4367 | 2.405,1100 | 154,2300 | - | 11.836,6320 |
| 7.567,2500 | 3,12 | 236,0982 | 14,37 | 1.087,4138 | 2.350,0000 | 154,2300 | - | 9.080,7000 |
| IPI | Total Outras Despesas | Total NF | | | | | | |
| 887,7474 | 7.768,2814 | 20.492,6608 | | | | | | |
| 681,0525 | 6.611,1324 | 16.372,8849 | | | | | | |
| FORNECEDOR 1 | | | | | | | | |
| FORNECEDOR 5 | | | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria (2022).

E todos os cálculos foram feitos da mesma forma com base nos orçamentos recebidos e com os dados do Simulador da Receita abaixo:

Figura 13 - Simulação do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações Fornecedor 5

| | |
|---------------------|------------------------------------|
| Aliquota II (%) | <input type="text" value="20,00"/> |
| Aliquota IPI (%) | <input type="text" value="7,50"/> |
| Aliquota PIS (%) | <input type="text" value="3,12"/> |
| Aliquota COFINS (%) | <input type="text" value="14,37"/> |

Fonte: Receita Federal (2022).

E os resultados finais por rádio, se fosse utilizado o frete aéreo seriam:

- fornecedor 1: R\$204,92.
- fornecedor 2: R\$165,72.

A partir destes dados, foi solicitado à empresa o valor de custo deste mesmo produto comprado de fornecedores do Brasil e surpreendentemente o valor apresentado foi de R\$56,84 na última compra realizada em 01/04/2022.

Em uma análise de viabilidade com foco no câmbio do dólar, foram realizados cálculos com os dois resultados do fornecedor 5, o qual apresentou o melhor custo benefício e, para que se tornasse viável via frete marítimo, a taxa do dólar teria que alcançar R\$2,39 e para o frete aéreo, R\$1,72, conforme os cálculos abaixo:

Tabela 9 – Taxa de câmbio para viabilidade no frete marítimo

| | |
|--|-------------|
| Valor importado (R\$) | 119,52 |
| Valor nacional (R\$) | 56,84 |
| Valor importado (USD) | 23,824426 |
| Taxa de dólar equivalente (R\$) | 2,39 |

Fonte: Elaboração própria (2022).

Tabela 10 – Taxa de câmbio para viabilidade no frete aéreo

| | |
|--|-------------|
| Valor importado (R\$) | 165,72 |
| Valor nacional (R\$) | 56,84 |
| Valor importado (USD) | 33,03 |
| Taxa de dólar equivalente (R\$) | 1,72 |

Fonte: Elaboração própria (2022).

10 ANÁLISE DA VIABILIDADE DA PROPOSTA

Mesmo levando em consideração a utilização do modal marítimo para baratear o processo, os valores de custo final ficam muito além do preço praticado no mercado brasileiro para compra de um modelo similar, com as mesmas funções apresentadas no importado. Este tipo de frete apresentou nos últimos tempos uma alta de quase seis vezes os valores praticados antes da pandemia, de acordo com a Confederação Nacional da Indústria, em janeiro de 2022, o frete marítimo de importação da Ásia para o Brasil chegou a US\$ 11.150, valor 5,7 vezes superior ao de janeiro de 2020 e que resultou em um aumento de 472% quando comparado com o início da pandemia.

Além disso, na operação há a incidência de vários impostos e taxas referentes a todo o processo, um valor elevado para o frete internacional China-Brasil e uma taxa muito alta do dólar atual para a conversão do valor final das peças. O NCM trabalhado não apresenta nenhum tipo de benefício fiscal, o que torna o processo ainda mais inviável. Além disso, o aumento da quantidade não seria uma opção já que a remessa trata-se de um teste que permaneça em um valor viável de investimento pela empresa neste momento atual.

O regime do Lucro Real foi estabelecido através da Lei Nº 9.718/98 e neste modelo, o cálculo do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido é obtido com base no lucro real da empresa. Além disso, podem ser aproveitados os créditos de PIS e COFINS ao realizar a apuração destes impostos, segundo as leis 10.627 (para o PIS) e 10.833 (para a COFINS).

Assim, foi feito um cálculo do valor final subtraído do que seria creditado posteriormente. Para isso, o PIS e a COFINS devem ser multiplicados pela base de cálculo, das alíquotas de 1,65% e 7,6% respectivamente, conforme o artigo 8º da Lei 10.865/2004.

Como resultado dos custos mais competitivos que foram ambos via modal marítimo, ficariam os valores finais de:

Fornecedor 1: $R\$16.167,41 - (5.202,05 \cdot 7,6\% + 5.202,05 \cdot 1,65\%) = R\$15.685,93 / 100 = R\$156,86$.

Fornecedor 2: $R\$11.952,19 - (3.646,87 \cdot 7,6\% + 3.646,87 \cdot 1,65\%) = R\$11.614,86 / 100 = R\$116,15$.

De igual forma o valor unitário permanece mais do que o dobro do nacional, o que comprova mais uma vez que não há viabilidade na importação deste item

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de peças e acessórios automotivos vem se consolidando ao longo do tempo e tornando-se cada vez mais forte. A GBL Distribuidora e Importadora Automotiva é prova do crescimento deste segmento e busca cada vez mais expandir seus horizontes. Participa deste mercado há mais de oito anos e possui uma gama de mais de nove mil itens para comercialização. Dentre eles, a categoria de principal destaque é a dos eletrônicos como rádios e multimídias. Com base nesta informação extraída do diagnóstico realizado por completo da empresa, o trabalho objetivou a implantação de um processo de importação de um rádio automotivo com função bluetooth, destacado como um dos carros chefes em quesito de vendas e já sendo comprado de fornecedores nacionais que realizam este processo com provedores da China e conseguem entregar a preço de custo ideal para suprir a elevada demanda e dar o devido lucro à ambas as partes.

O objetivo geral do estudo foi analisar a viabilidade de importação deste produto, a fim de encurtar processos e aumentar o lucro. Sucedeu-se uma análise comparativa entre o valor de custo do produto adquirido no mercado nacional e o custo final do importado. Com base nos resultados obtidos, chegou-se à conclusão de que a operação proposta seria financeiramente inviável para o NCM escolhido, entretanto, este resultado não deve ser generalizado aos demais itens, pois cada um possui seus atributos, impostos, taxas e frete, podendo gerar números finais diferentes. O frete apresentou-se como um dos maiores detentores da viabilidade do estudo, isso se deu por conta de fatores como o câmbio do dólar. Mesmo que uma quantidade maior dos cem rádios cotados fosse trazida, os valores aumentariam de igual forma e o trabalho visou uma remessa teste para investimento inicial baseado nos dados apresentados pela empresa no cenário atual.

Após o diagnóstico e levantamento dos dados coletados, foi possível sanar todos os objetivos específicos do estudo. Foi realizada a identificação de potenciais fornecedores para a importação do rádio e, além disso, foi possível concluir que na China há uma oferta forte deste item, pois mesmo após as cotações terem sido realizadas e escolhidas, cada vez mais propostas eram realizadas, trazendo à tona o primeiro objetivo. Em seguida, o segundo e o terceiro propósitos foram alcançados, com a avaliação das normas de enquadramento da operação, com a busca por todas as etapas pertinentes à importação e o levantamento dos custos atrelados a ela. Com

isso, foi possível a execução dos objetivos seguintes, com a realização dos orçamentos e cálculos de custo final unitário do item e posterior comparação com o valor ofertado em território nacional. A finalização deste estudo comparativo se deu pela percepção de que as análises que visam a melhoria de processos são fundamentais para os negócios e há a necessidade de desenvolver criteriosamente uma ideia a fim de minimizar a probabilidade de erros e elevar o potencial de acertos para diferentes cenários de tomada de decisão.

11.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho contribuiu para a compreensão de todas as etapas e desafios para inserção de um processo de importação em uma empresa que ainda não opera no comércio internacional, além de todos os cálculos e cotações necessárias e do importante ganho de conhecimento sobre a própria companhia e seus departamentos a partir do diagnóstico realizado.

O estudo de viabilidade da importação dos rádios possibilitou uma melhor compreensão de quais processos e alternativas podem auxiliar ou não a empresa em vista de uma maior lucratividade e de que, nas condições apresentadas, a operação tornara-se inviável por conta do grande custo dos fretes e da alta do dólar atual.

No entanto, em outros cenários com produtos diferentes, este processo pode ser levado como uma alternativa viável e coerente, mostrando a importância do estudo ao demonstrar um resultado que, embora não esperado, fez-se útil para a empresa.

11.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das contribuições mencionadas no contexto prático e teórico, o estudo possui algumas limitações. Houve a dificuldade de contato com fornecedores de outros países mencionados, o que poderia ter feito diferença na comparação entre os preços ofertados e até nos valores de frete e despesas operacionais por se tratarem de parceiros mais próximos do Brasil e possuírem acordos comerciais. Além disso, apenas um item foi analisado, o que abrange apenas uma categoria de todas as oferecidas pela companhia. Sendo assim, para futuras pesquisas sugere-se realizar mais cotações intermediadas por empresas que já possuam meios de encontrar uma gama mais diversa de provedores a fim de uma comparação mais efetiva entre os

valores ao redor do mundo e analisar mais itens com grande giro interno ou até buscar por novidades inexistentes no mercado brasileiro atual que possam ser de interesse dos consumidores e que gere o lucro desejado para a empresa.

REFERÊNCIAS

- ACORDO de livre comércio entre Mercosul e Egito facilitará comércio entre países. [S. l.: s. n.], 202-. Disponível em <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/ACORDO-DE-LIVRE-COMERCIO-ENTRE-MERCOSUL-E-EGITO-FACILITARA-COMERCIO-ENTRE-PAISES/>. Acesso em 13 jun. 2022.
- ACORDO geral sobre tarifas aduaneiras e comércio 1947. [S. l.: s. n.], 19--. Disponível em http://siscomex.gov.br/wp-content/uploads/2021/05/OMC_GATT47.pdf. Acesso em 13 jun. 2021.
- ADVOGADOS, Melo Campos. **Quais os regimes tributários existentes no brasil?** [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em <https://melocamposadvogados.com.br/quais-os-regimes-tributarios-existent-no-brasil/#:~:text=S%C3%A3o%20quatro%2C%20basicamente%2C%20os%20regimes,presumido%20e%20o%20Lucro%20arbitrado>. Acesso em 13 jun. 2022.
- AHMAD, E. **Taxation Reforms and the Sequencing of Intergovernmental Reforms in China: preconditions for a Xiaokang society.** In: LOU, J.; WANG, S (eds.). **Public Finance in China Reform and Growth for a Harmonious Society.** Washington, DC: *International Bank for Reconstruction and Development - World Bank*, 2008. p. 95-126. Disponível em http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20FINANCE%20Public_Finance_in_China_Reform_and_Growth_for_a_Harmonious_Society.pdf. Acesso em 16. Jun. 2022.
- A importância da escolha da embalagem para o transporte de cargas. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em <https://patrus.com.br/blog/a-importancia-da-escolha-da-embalagem-para-o-transporte-de-cargas/>. Acesso em 13 jun. 2022.
- ALVARES, L. **Importar peças pode sair até 80% mais barato do que as nacionais.** [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://quatorrodas.abril.com.br/auto-servico/importar-pecas-pode-sair-ate-80-mais-barato-do-que-as-nacionais/>. Acesso em 13 jun. 2022.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158 p.
- ASHIKAGA, C. E. G. **Análise da Tributação na Importação e na Exportação.** 6. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.
- BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H. (2006) **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** 5. Ed. Bookman: Porto Alegre, 2006.
- BIZELLI, J. S. **Importação: Sistemática administrativa, cambial e fiscal.** 1. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.
- BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. **Decreto nº 55.692, de 30 de dezembro de 2020.** Modifica o Regulamento do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (RICMS). Porto

Alegre: governo do estado do Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/DEC%2055.692.pdf>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa SRF nº 599, de 28 de dezembro de 2005.** Dispõe sobre os artigos 38, 39 e 40 da Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, relativamente ao Imposto de Renda incidente sobre ganhos de capital das pessoas físicas. Secretaria da Receita Federal, 2005. Disponível em <https://static.poder360.com.br/2022/04/receita-isencao-imovel-instrucao-normativa-4abr2022.pdf>. Acesso em 16 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria Cogea nº 3, de 20 de abril de 2021.** Dispõe sobre serviços requeridos por meio de processo digital aberto no Centro Virtual de Atendimento (e-CAC), conforme art. 19 da Instrução Normativa RFB nº 2.022, de 16 de abril de 2021. Coordenador-geral de atendimento, 2021. Disponível em http://www.agfadvice.com.br/wp-content/uploads/2021/04/Portaria-COGEA-3_2021_Documentos-Digitais.pdf. Acesso em 16 jun. 2022.

BRASIL. **Ato declaratório executivo Coana nº 12, de 05 de novembro de 2018.** Estabelece prazos, condições e procedimentos a serem observados pelos intervenientes na prestação de informações no módulo de Controle de Carga e Trânsito (CCT) do Portal Siscomex sobre as operações que executarem com cargas de exportação. Diário Oficial da União, 2018. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=96327>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa SRF nº 327, de 09 de maio de 2003.** Estabelece normas e procedimentos para a declaração e o controle do valor aduaneiro de mercadoria importada. Secretaria da Receita Federal, 2003. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15217>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.718, de 27 de novembro de 1998.** Altera a Legislação Tributária Federal. Presidência da República, 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9718compilada.htm. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002.** Dispõe sobre a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para os Programas de Integração Social (PIS) e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), nos casos que especifica; sobre o pagamento e o parcelamento de débitos tributários federais, a compensação de créditos fiscais, a declaração de inaptidão de inscrição de pessoas jurídicas, a legislação aduaneira, e dá outras providências. Presidência da República, 2002. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10637.htm. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa RFB nº 2.072, de 17 de março de 2022.** Altera a Instrução Normativa SRF nº 680, de 2 de outubro de 2006, que disciplina o despacho aduaneiro de importação, e a Instrução Normativa RFB nº 1.702, de 21 de março de 2017, que disciplina o despacho aduaneiro de exportação processado por meio de Declaração Única de Exportação. Ministério da Economia, 2022. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-rfb-n-2.072-de-17-de-marco-de-2022-386738769>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa RFB nº 800, de 27 de dezembro de 2007.** Dispõe sobre o controle aduaneiro informatizado da movimentação de embarcações, cargas e unidades de carga nos portos alfandegados. Secretaria da Receita Federal, 2007. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=15753&visao=original>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto no 34.893, de 5 de janeiro de 1954.** Regulamentada a execução da lei número 2.145, de 29 de dezembro de 1953, que institui a Carteira de Comércio Exterior, dispõe sobre o intercâmbio comercial com o Exterior, e dá outras providências. Presidência da República, 1954. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D34893impressao.htm. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.611, de 19 de fevereiro de 1998.** Dispõe sobre o Transporte Multimodal de Cargas e dá outras providências. Presidência da República, 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9611.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.611%2C%20DE%2019%20DE%20FEVEREIRO%20DE%201998&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Transporte%20Multimodal%20de%20Cargas%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias.&text=Art.,%C3%A1%20pelo%20disposto%20nesta%20Lei. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003.** Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências. Presidência da República, 2003. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.833.htm#:~:text=%C2%A7%20o%20No%20pagamento,e%20servi%C3%A7os%20objeto%20da%20incid%C3%Aancia. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.865 de 30 de Abril de 2004.** Dispõe sobre a Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social incidentes sobre a importação de bens e serviços e dá outras providências. Presidência da República, 2004. Disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10971127/artigo-8-da-lei-n-10865-de-30-de-abril-de-2004#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Contribui%C3%A7%C3%A3o%20para,servi%C3%A7os%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria ME nº 4.131, de 14 de abril de 2021.** Altera os valores da Taxa de Utilização do Sistema Integrado de Comércio Exterior, administrada pela Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia. Ministério da Economia, 2021. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-me-n-4.131-de-14-de-abril-de-2021-314600552>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.301, de 7 de janeiro de 2022.** Institui o Programa de Estímulo ao Transporte por Cabotagem (BR do Mar). Atos do Poder Legislativo, 2022. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.301-de-7-de-janeiro-de-2022-372761122>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria Inmetro Nº 159, de 9 de abril de 2021.** Liberação das importações das mercadorias sob a anuência do INMETRO. Diário oficial da união, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-inmetro-n-159-de-9-de-abril-de-2021-313211060>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria Nº 23, de 14 de julho de 2011.** Consolidação das normas e procedimentos aplicáveis às operações. Secretária de comércio exterior do ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior, 2011. Disponível em: https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/portarias-secex/anos-anteriores/portarias_secex_2011/portaria-secex-23-11-consolidada.pdf. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa RFB nº 1864, de 27 de dezembro de 2018.** Dispõe sobre os procedimentos de verificação de origem de mercadorias importadas com tratamento tarifário preferencial. Receita Federal Brasileira, 2018. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=97783&visao=anotado#:~:text=IN%20RFB%20n%C2%BA%201864%2F2018&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20os%20procedimentos%20de,importadas%20com%20tratamento%20tarif%C3%A1rio%20preferencial>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009.** Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. Presidência da República, 2009. Disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/busca?q=art.+728+do+decreto+6759%2F09#:~:text=O%20diPOSITIVO%20legal%20foi%20reproduzido,das%20opera%C3%A7%C3%B5es%20de%20com%C3%A9rcio%20exterior%22>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa SRF nº 680, de 02 de outubro de 2006.** Disciplina o despacho aduaneiro de importação. Secretaria da Receita Federal, 2006. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=15618>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa RFB nº 1473, de 02 de junho de 2014.** Altera a Instrução Normativa RFB nº 800, de 27 de dezembro de 2007, que dispõe sobre o controle aduaneiro informatizado da movimentação de embarcações, cargas e unidades de carga nos portos alfandegados. Secretaria da Receita Federal, 2014. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=52946&visao=anotado#:~:text=IN%20RFB%20n%C2%BA%201473%2F2014&text=Altera%20a%20Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%20RFB,de%20carga%20nos%20portos%20alfandegados>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria Coana nº 81, de 17 de outubro de 2017.** Dispõe sobre procedimentos operacionais relativos ao controle e despacho aduaneiro de remessa expressa internacional e à habilitação de empresa de transporte expresso internacional para o despacho aduaneiro de remessa expressa internacional. Diário Oficial da União, 2017. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=87216>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa RFB nº 1984, de 27 de outubro de 2020.** Dispõe sobre a habilitação de declarantes de mercadorias para atuarem no comércio exterior e de pessoas físicas responsáveis pela prática de atos nos sistemas de comércio exterior em seu nome, bem como sobre o credenciamento de seus representantes para a prática de atividades relacionadas ao despacho aduaneiro de mercadorias e dos demais usuários dos sistemas de comércio exterior que atuam em seu nome. Receita Federal Brasileira, 2020. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=113361&visao=anotado>

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=100561&visao=anotado>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.286, de 29 de dezembro de 2021**. Dispõe sobre o mercado de câmbio brasileiro, o capital brasileiro no exterior, o capital estrangeiro no País e a prestação de informações ao Banco Central do Brasil. Presidência da República, 2021. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14286.htm. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria Coana nº 72, de 29 de outubro de 2020**. Estabelece normas complementares sobre os procedimentos de habilitação de declarantes de mercadorias para atuarem no comércio exterior e de pessoas físicas responsáveis pela prática de atos nos sistemas de comércio exterior em seu nome, bem como de credenciamento de seus representantes para a prática de atividades relacionadas ao despacho aduaneiro de mercadorias e dos demais usuários dos sistemas de comércio exterior que atuam em seu nome. Diário Oficial da União, 2020. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=113638>. Acesso em 13 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 39, de 9 de outubro de 2019**. Altera a redação do Anexo XXII. Secretaria do Comércio Exterior, 2019. Disponível em https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/images/REPOSITORIO/secex/gab/portarias_secex_2019/Portariaa_SECEXa_039a_2019.pdf. Acesso em 13 jun. 2022.

BRONDOLO, J.; ZHANG, Z. **Tax Administration Reform in China : achievements, challenges, and reform priorities**. *IMF Working Papers*, v. 68, 2016. Disponível em <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Tax-Administration-Reform-in-China-Achievements-Challenges-and-Reform-Priorities-43804>. Acesso em 14 jun. 2022.

BUCHELE, R. B. **Diagnóstico de empresa em crescimento**. 2. Ed. São Paulo. Atlas, 1980.

BUENO, S. **Saiba o que é a Fatura Comercial**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.fazcomex.com.br/blog/fatura-comercial-o-que-e/>. Acesso em 13 jun. 2022.

BUENO, S. **Habilitação para atuar no Comércio Exterior**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://www.fazcomex.com.br/blog/habilitacao-para-atuar-no-comercio-exterior/>. Acesso em 13 jun. 2022.

BUENO, S. **Saiba mais sobre o Certificado de Origem**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.fazcomex.com.br/blog/certificado-de-origem/>. Acesso em 13 jun. 2022.

BUENO, S. **Saiba mais sobre o que é o Bill of Lading**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.fazcomex.com.br/blog/bill-of-lading-o-que-e/>. Acesso em 13 jun. 2022.

CAMPACI, J. V. **Os riscos relacionados às modalidades de pagamento internacional para o exportador**. Revista de Negócios Internacionais. Piracicaba. Ano III. N.5. pág. 56-61. 2005. Disponível em <https://docplayer.com.br/3536827-Os-riscos-relacionados-as-modalidades-de-pagamento-internacional-para-o-exportador.html>. Acesso em 14 jun. 2022.

CAMPOS, A. **Comércio Internacional e Importação**. 1. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

CASAS, A.L.L. **Marketing de serviços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CASHME, Redação. **O que é lucro real? Saiba como funciona**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://www.cashme.com.br/blog/lucro-real/>. Acesso em 13 jun. 2022.

CASTRO, J. A. de. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

CHASTON, I. **Excelência em marketing: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHENG, A.; MENDES, M. A. **A importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa**. In: XVII Conferência Interamericana de Contabilidade, Paraguai, 1989. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cest/a/K537QpqPKNmpTf4CVsh5CPc/abstract/?lang=pt#:~:text=A%20import%C3%A2ncia%20e%20a%20responsabilidade%20da%20gest%C3%A3o%20financeira%20na%20empresa,-%C3%82ngela%20Cheng%20%2C%20S%C3%A3o&text=A%20empresa%20vista%20como%20um,interrelacionam%20buscando%20atingir%20a%20efic%C3%A1cia>. Acesso em 15 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos: Os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri – São Paulo: Manole, 2014. (a) 658 p.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3, 5 e 6 Ed. São Paulo, Makron Books, 1997.

CHINA - Balança Comercial (USD). [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://br.investing.com/economic-calendar/chinese-trade-balance-466>. Acesso em 16 jun. 2022.

CHINA: entenda tudo sobre esse país! [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em <https://www.stoodi.com.br/blog/geografia/china-entenda-tudo/>. Acesso em 13 jun. 2022.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 492 p.

COMÉRCIO bilateral Brasil-China cresce 44% e alcança US\$ 125 bilhões em negociações. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38718&catid=4&Itemid=2. Acesso em 13 jun. 2022.

COMÉRCIO exterior Brasil e China e o ano-novo chinês. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.bexs.com.br/blog/comercio-exterior-brasil-e-china-e-o-ano-novo-chines/>. Acesso em 13 jun. 2022.

COMEXVIS. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>. Acesso em 16 jun. 2022.

COMO consultar tarifas e preferências tarifárias no âmbito da ALADI. [S. l.: s. n.], 202-. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/public/arquivo/arq1424450643.pdf. Acesso em 12 jun. 2022.

COMO saber qual o enquadramento tributário para minha empresa. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-saber-qual-o-enquadramento-tributario-para-minha-empresa,2ae2ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 13 jun. 2022.

CONHEÇA os acordos firmados entre Brasil e China em cerimônia realizada no Itamaraty. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2019/11/conheca-os-acordos-firmados-entre-brasil-e-china>. Acesso em 13 jun. 2022.

CONHEÇA 4 tipos de regime tributário e veja como fazer essa escolha. [S. l.: s. n.], 202-. Disponível em <https://www.mironetoadvogados.com.br/conheca-4-tipos-de-regime-tributario/>. Acesso em 16 jun. 2022.

CONHEÇA o Papel das Agências Reguladoras. [S. l.: s. n.], 2013. Disponível em <http://www.idec.org.br/consultas/dicas-e-direitos/conheca-o-papel-das-agencias-reguladoras>. Acesso em 13 jun. 2022.

CONSULTA por parâmetros. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://penta-transaction.com/PortalPenta/inicio>. Acesso em 16 jun. 2022.

CONSULTA sobre Importação - NCM 8527.21.00. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://portalunico.siscomex.gov.br/classif/#/nomenclatura/85272100>. Acesso em 13 jun. 2022.

CONSULTA por Parâmetros. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://app.penta-transaction.com/home/dashboard>. Acesso em 13 jun. 2022.

CONTRATAR um Despachante Aduaneiro ou Não? [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em <https://blog.venuscargo.com.br/contratar-um-despachante-aduaneiro-ou-nao/>. Acesso em 13 jun. 2022.

CORA, Equipe. **O que é Lucro Real e como funciona esse tipo de regime tributário?** [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://www.cora.com.br/blog/o-que-e-lucro-real/>. Acesso em 13 jun. 2022.

COSTA, A., TALARICO, E. **Marketing promocional**: Descobrimo os segredos do mercado. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CRENCIAMENTO de Representante Legal. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/Habilitacao%20e%20Credenciamento/credenciamento-de-representante-legal#:~:text=Ap%C3%B3s%20a%20habilita%C3%A7%C3%A3o%20do%20respons%C3%A1vel,relacionados%20com%20o%20despacho%20aduaneiro>. Acesso em 13 jun. 2022.

CURI, R. P. **Confira 9 dicas para gerenciar uma equipe de vendas de sucesso.** [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/equipe-de-vendas/>. Acesso em 13 jun. 2022.

DAVID, P.; STEWART, R. **Logística internacional.** 2. ed. São Paulo: *Cengage Learning*, 2010.

DECRETO exclui do imposto de importação o valor da capatazia realizada em território nacional. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/junho/decreto-exclui-do-imposto-de-importacao-o-valor-da-capatazia-realizada-em-territorio-nacional>. Acesso em 12 jun. 2022.

DIAS, R; RODRIGUES, W. **Comércio Exterior: Teoria e Gestão.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, R; RODRIGUES, W. (Org.). **Comércio Exterior: Teoria e Gestão.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DICKINSON, G. **An analysis of vendor selection systems and decisions.** *Journal of purchasing*, v. 2, n. 2, p. 5-17, 1966. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/402214952/1966-An-Analysis-Of-Vendor-Selection-Systems-And-Decisions-Dickson-pdf>. Acesso em 16 jun. 2022.

DUTRA, J. S. (2002) **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. Ed. São Paulo: Atlas.

ECONOMIA da China. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/china/economia>. Acesso em 13 jun. 2022.

ECONOMIA da China. [S. l.: s. n.], 202-. Disponível em [https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/china/economia#:~:text=A%20China%20%C3%A9%20o%20pais,milh%C3%B5es%20de%20km%C2%B2\)%20seja%20ar%C3%A1vel](https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/china/economia#:~:text=A%20China%20%C3%A9%20o%20pais,milh%C3%B5es%20de%20km%C2%B2)%20seja%20ar%C3%A1vel). Acesso em 13 jun. 2022.

EXPORTAÇÃO e importação geral. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em 16 jun. 2022.

FABRETTI, L. C. **Contabilidade tributária.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2005

FARIAS, C.; DUSCHITZ, C.; CARVALHO, G. M. de. **Marketing aplicado.** 1. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FLUXO *import-export*. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/fluxo-import-export#resultats>. Acesso em 13 jun. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em [https://biblio.direito.ufmg.br/?p=5114#:~:text=\(FONSECA%2C%202002%2C%20p.,rico%20complemento%20%C3%A0%20pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica](https://biblio.direito.ufmg.br/?p=5114#:~:text=(FONSECA%2C%202002%2C%20p.,rico%20complemento%20%C3%A0%20pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica). Acesso em 13 jun. 2022.

- FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FROTA de veículos. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/22/28120>. Acesso em 13 jun. 2022.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas – Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 7. Ed. São Paulo, 2003.
- GBL Distribuidora. Arquivos 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIRALDELLI, R. **Passo 8: Pagamento da Importação**. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em <https://chinagate.com.br/passos-8-pagamento-da-importacao/>. Acesso em 13 jun. 2022.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3. Ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- GOVERNO Federal vai zerar o IOF cambial até 2029. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2022/janeiro/governo-federal-vai-zerar-o-iof-cambial-ate-2029>. Acesso em 13 jun. 2022.
- GUIMARÃES, K. F. **Qualificação de Fornecedores de Medicamentos no Âmbito Hospitalar**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12 a 13 ago. 2011. Disponível em https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/VII-CNEG-2011/T11_0443_2159.pdf. Acesso em 16 jun. 2022.
- HAYES, H.R. & UPTON, M.D. **Operations based strategy**. *California Management Review*, v.40, n.4, p.8-25, 1998. Disponível em <https://store.hbr.org/product/operations-based-strategy/cmr123?sku=CMR123-PDF-ENG>. Acesso em 15 jun. 2022.
- HA, S.; KRISHNAN, R. **A hybrid approach to supplier selection for the maintenance of a competitive supply chain**. *Expert Systems with Applications*, v. 34, n. 2, p. 1303-1311, 2008. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/222213938_A_hybrid_approach_to_supplier_selection_for_the_maintenance_of_a_competitive_supply_chain. Acesso em 16 jun. 2022.
- IMPORTAÇÃO por encomenda. [S. l.: s. n.], 202-. Disponível em <http://www.portaltributario.com.br/artigos/importacao-por-encomenda.htm>. Acesso em 16 jun. 2022.
- INCOTERMS. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <http://siscomex.gov.br/aprendendo-a-exportar/negociando-com-o-importador/incoterms/>. Acesso em 13 jun. 2022.
- INCOTERMS 2022: *Meaning, Chart & List of Incoterms*. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.freightos.com/freight-resources/incoterms-plain-english-freight-shipping-guide/>. Acesso em 13 jun. 2022.
- INCOTERMS 2020 – tabela resumo. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/negociando-com-o-importador-1/incoterms-2020-2013-tabela-resumo>. Acesso em 16 jun. 2022.

INSTRUÇÃO Normativa da Receita Federal atualiza valores da Taxa Siscomex. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/noticias/2021/abril/instrucao-normativa-da-receita-federal-atualiza-valores-da-taxa-siscomex>. Acesso em 13 jun. 2022.

ISO 9001:2015. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.iso.org/standard/62085.html>. Acesso em 13 jun. 2022

JANUZZI, C. A. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. **Sistema de informação: um entendimento conceitual para a sua aplicação nas organizações empresariais.** [S. l.: s. n.] Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/fKbBSPKSPdN6XbSkfyGMKMK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 13 jun. 2022. Acesso em 17 jun. 2022.

JIBRIL, A.; ODUWA, A. **New Product Development and Marketing Strategies towards Customer Satisfaction (A Study of Dangote Nigeria Plc, NorthEast Zonal Office, Maiduguri Borno State Nigeria).** [S. l.: s. n.], 2013. Disponível em <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol13-issue6/A01360107.pdf>. Acesso em 13 jun. 2022.

JUNIOR, P. H. B. de Carvalho; NUNES, T. G. Amaral. **O sistema fiscal e tributário da China: um olhar a partir do Brasil.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Ipea, 2021. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10987/1/o_sistema_discal_e_tributario_da_china.pdf. Acesso em 13 jun. 2022.

KAGAN, J. **Telegraphic Transfer (TT).** [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.investopedia.com/terms/t/telegraphic-transfer.asp#:~:text=What%20is%20a%20Telegraphic%20Transfer,in%20the%20U.K.%20banking%20system>. Acesso em 13 jun. 2022.

KEEDI, S. **Logística de transporte internacional: veículo prático de competitividade.** 4. Ed. São Paulo: edições aduaneiras, 2013.

KEEDI, S. **ABC do Comércio Exterior: Abrindo as Primeiras Páginas.** 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

KEEDI, S. **ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas.** 4. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

KOTLER, P. & Armstrong, G. **Princípios de Marketing.** 13. Ed. *New Jersey Pearson Prentice Hall*, 2010.

KOTLER, P. **Marketing.** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10. Ed. A Edição do Milênio, Editora Pearson – Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. Ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KRIGMAN, P. R.; OBSTFELD, M.; MELITZ, M. J. **Economia Internacional**. 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUDON, K. C.; LAUDON Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital**. Trad. Arlete Simile Marques. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LIMA, L. **O que é diagnóstico organizacional?** [S. l.: s. n.] Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-diagnostico-organizacional>. Acesso em 13 jun. 2022.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. 4. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

LOU, J. **The Reform of Intergovernmental Fiscal Relations in China: lessons learned**. In: LOU, J.; WANG, S (eds.). **Public Finance in China Reform and Growth for a Harmonious Society**. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development - World Bank, 2008. p. 155-169. Disponível em http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20FINANCE%20Public_Finance_in_China_Reform_and_Growth_for_a_Harmonious_Society.pdf. Acesso em 16 jun. 2022.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. Disponível em https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/2431625/mod_resource/content/1/Pesquisa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Abordagens%20Qualitativas%20vf.pdf. Acesso em 16 jun. 2022.

LUNA, E. P. **Essencial de comércio exterior de 'A a Z'**. 2 Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002

MACHUCA, J. A. D; GONZÁLEZ-ZAMORA, M. de. M; AGUILAR-ESCOBAR, V. G. Service Operations Management research. **Journal of Operations Management**. v. 25, p. 585–603, 2007. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1016/j.jom.2006.04.005>. Acesso em 15 jun. 2022.

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARKETPLACE, Americanas. **Frete marítimo dispara e sobe 472% durante a pandemia**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://blog.americanasmarketplace.com.br/2022/03/10/frete-maritimo/#:~:text=Pre%C3%A7o%20do%20frete%20mar%C3%ADtimo%20segue,custo%20do%20frete%20mar%C3%ADtimo%20ca%C3%ADsse>. Acesso em 22 nov. 2021.

- MARQUES, José Roberto. **Entenda o conceito de concorrência direta e indireta.** [S. l.: s. n.] Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/conceito-de-concorrenca-direta-e-indireta/>. Acesso em 22 nov. 2021.
- MARTINS, Rodrigo Carsalade. **Estratégia de Compras na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal e Cosméticos: Um Estudo de Casos.** Tese de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2005.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2001
- MAZZALI, Bárbara. **A Importância das Relações Comerciais entre Brasil e China.** [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://www.orbe-ri.com/post/brics-com%C3%A9rcio-china-brasil>. Acesso em 22 nov. 2021.
- MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: Uma interpretação em 52 ideias brilhantes.** 1. Ed. São Paulo: Globo, 2008.
- MENDES, Alice. **Conheça as principais rotas de importação para o Brasil.** [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.talura.io/blog/principais-rotas-importacao-brasil>. Acesso em 16 jun. 2022.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** 34ª ed. São Paulo: Malheiros, 2013. P. 174/175.
- MELLO, J. **Negociação baseada em Estratégia.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2003
- MIHLFELD & ASSOCIATES. **The 6 Modes of Transportation.** [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em <<https://blog.mihlfeld.com/the-6-modes-of-transportation>>
- BUENO, Sinara. **Entenda mais sobre o Packing List.** [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.fazcomex.com.br/blog/packing-list-ou-romaneio-de-carga-saiba-mais/>. Acesso em 16 jun. 2022.
- MOTA, Hermano. **Ciclo de vida do produto: uma revisão.** [S. l.: s. n.], 2011. Disponível em <https://hermanomota.com.br/ciclo-de-vida-do-produto-uma-revisao/>. Acesso em 22 nov. 2021.
- NCM 8527.2100. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://portal.trademap.com.br/mercado/cotacoes>. Acesso em 16 jun. 2022.
- NEDER, Vinicius. **Frete marítimo sobe 472% na pandemia, mostra CNI.** [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/business/frete-maritimo-sobe-472-na-pandemia-mostra-cni/>. Acesso em 13 jun. 2022.
- NETO, Assaf, A. SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing, Relacionamentos, Qualidade e Valor.** 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- NUNES, Luiz Fernando Teixeira. **Base de Cálculo do PIS/PASEP e da COFINS na Importação (Alteração na Base de Cálculo).** [S. l.: s. n.], [202-]. Disponível em https://www.lefisc.com.br/boletins/2014/fevereiro_semana_2/base_de_calculo_do_impost_o/index.asp. Acesso em 16 jun. 2022.

OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development). Tax Policy Reforms 2021: special edition on tax policy during the COVID-19 pandemic. Disponível em <https://www.oecd.org/ctp/tax-policy-reforms-26173433.htm>. Acesso em 16 jun. 2022. OECD Library, 21 abr. 2021. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-policy-reforms-2021_427d2616-en. Acesso em 08 ago. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 5.** Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro de; SOUZA, Antônio Artur. **Estimação de custos para a importação.** In Congresso Brasileiro de Custos 2004, Porto Seguro/BA. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2363/2363>. Acesso em 15 jun. 2022

OLIVEIRA, J. L. R. **Gestão de informações de custos para a atividade de importação em uma indústria automobilística.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 15, n. 1, p.15-28, jan. 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36627>. Acesso em 16 jun. 2022.

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **Análise Pestel de uma empresa: entenda com exemplos!** [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em [https://gennegociosegestao.com.br/analise-pest-empresa-entenda-exemplos/#:~:text=a\)%20Pol%C3%ADtico%3A%20os%20fatores%20pol%C3%ADticos,m ais%20favor%C3%A1vel%20para%20seu%20desenvolvimento](https://gennegociosegestao.com.br/analise-pest-empresa-entenda-exemplos/#:~:text=a)%20Pol%C3%ADtico%3A%20os%20fatores%20pol%C3%ADticos,m ais%20favor%C3%A1vel%20para%20seu%20desenvolvimento). Acesso em 13 jun. 2022.

PAULA, Monica Silva de; ALVES, Adriana Gomes de Carvalho. **Gestão estratégica de fornecedores.** [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_157_915_20884.pdf. Acesso em 16 jun. 2022.

PEDROZA, D. **ISO 9001:2015 Interpretando as mudanças.** Grupo Verde Ghaia. Belo Horizonte. 2015. 7 – 24 p. Disponível em <https://docplayer.com.br/5618870-Verde-ghaia-2015-todos-os-direitos-reservados-ficha-tecnica.html>. Acesso em 16 jun. 2022.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PERGUNTAS & Respostas. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/importacao-e-exportacao/oea/biblioteca-do-oea/outros-materiais-oea/perguntas-respostas.pdf>. Acesso em 13 jun. 2022.

PERUCIA, A.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança?** Produção, v. 21, n. 1, 2011. Disponível em <https://www.scielo.br/j/prod/a/7RrJJ7zTLnV6LpMk8dzykzN/?lang=pt>. Acesso em 16 jun. 2022.

PENA, Rodolfo F. Alves. **Economia Chinesa.** [S. l.: s. n.], [202-]. Disponível em <https://www.preparaenem.com/geografia/economia-chinesa.htm>. Acesso em 16 jun. 2022.

PENA, Rodolfo Alves. *Joint Venture.* [S. l.: s. n.], 202-. Disponível em <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/joint-venture.htm>. Acesso em 13 jun. 2022.

PESQUISA conjuntural. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em https://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2021/RPC_JUL2021.pdf. Acesso em 11 jul. 2022

PETROCCHI, Mario. Turismo: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

PIS e COFINS – Cumulativo e não cumulativo: qual é a diferença? [S. l.: s. n.], [202-]. Disponível em <https://meccah.com.br/pis-cofins-cumulativo-nao-cumulativo/>. Acesso em 13 jun. 2022.

POPULAÇÃO da China. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://countrymeters.info/pt/China>. Acesso em 13 jun. 2022.

POPULATION, total – China. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CN>. Acesso em 13 jun. 2022.

PORTAL único Siscomex. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://portalunico.siscomex.gov.br/portal/>. Acesso em 16 jun. 2022.

PORTE de empresa. [S. l.: s. n.], 202-. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em 13 jun. 2022.

POYER, Maria; RORATTO, Renato. **Introdução ao comércio exterior**. Palhoça: Unisul Virtual, 2017. Disponível em https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/intro_com_ext_livro.pdf. Acesso em 16 jun. 2022.

RIBEIRO, Alison; PICININ, Claudia Tania. **Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso**. [S. l.: s. n.] Disponível em <file:///C:/Users/User/Downloads/302-Texto%20do%20artigo-1389-3-10-20170827.pdf>. Acesso em 16 jun. 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZON, Gustavo André. **Urgente: governo anuncia redução da alíquota de AFRMM para 8%**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://eficienza.com.br/urgente-governo-anuncia-reducao-da-aliquota-de-afrmm-para-8/>. Acesso em 16 jun. 2022.

RECEITA Federal Exige a Declaração do Custo do Seguro na DI. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://xpoents.com.br/noticia-receita-federal-exige-declaracao-custo-seguro-na-di/>. Acesso em 16 jun. 2022.

REDAÇÃO BALCÃO AUTOMOTIVO. **Importações de autopeças chinesas crescem 57% no primeiro bimestre de 2022**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.balcaoautomotivo.com/2022/03/31/importacoes-de-autopecas-chinas-crescem-57-no-primeiro-bimestre-de-2022/>. Acesso em 16 jun. 2022.

RIBEIRO, Alison; PICININ, Claudia Tania. **Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.3, 2012. Disponível em file:///C:/Users/User/Downloads/scientia,+Gerente+da+revista,+01b+Artigo+302+Layout+2013-04-06.pdf. Acesso em 13 jun. 2022.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 55.392, de 28 de julho de 2020.** Modifica o Regulamento do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (RICMS). Governo Estadual, 2022. Disponível em <https://leisestaduais.com.br/rs/decreto-n-55392-2020-rio-grande-do-sul-modifica-o-regulamento-do-imposto-sobre-operacoes-relativas-a-circulacao-de>. Acesso em 13 jun. 2022.

RODRIGUES, Mauricio. **O que é importação?** [S. l.: s. n.], 2011. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-importacao>. Acesso em 13 jun. 2022.

RODRIGUES, Alzira. **Déficit comercial das autopeças cresce 32% no bimestre.** [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em <https://www.autoindustria.com.br/2021/03/15/deficit-comercial-das-autopecas-cresce-32/>. Acesso em 13 jun. 2022.

RODRIGUES, Alzira. **Indústria de autopeças segue com desempenho positivo.** [S. l.: s. n.]. Disponível em <https://www.autoindustria.com.br/2021/07/15/industria-de-autopecas-segue-com-desempenho-positivo/>. Acesso em 16 jun. 2022.

ROMANEIO de carga (*Packing List*). [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/despacho-de-importacao/documentos-instrutivos-do-despacho/romaneio-de-carga-packing-list>. Acesso em 13 jun. 2022.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa.** São Paulo, STS, 2001.

SANTANA, Theo. **Importação de peças automotivas da China.** [S. l.: s. n.], [202-]. Disponível em <https://destinochina.com/importacao-de-pecas-automotivas-da-china/>. Acesso em 16 jun. 2022.

SANTOS, Patricia Guarnieri dos, (2012). **Modelo de apoio à decisão multicritério para classificação de fornecedores em níveis de colaboração no gerenciamento da cadeia de suprimentos.** Tese. Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Novo Hamburgo. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/18963/1/Patricia%20TESE.pdf>. Acesso em 13 jun. 2022.

SCOTTON, Rafael. **Pro Forma Invoice (Fatura Proforma): qual a importância para o processo de importação?** [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em <http://www.unq.com.br/blog/pro-forma-invoice-fatura-proforma-qual-a-importancia-para-o-processo-de-importacao/>. Acesso em 13 jun. 2022.

SERVA, M; JAIME JÚNIOR, P. **Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica.** RAE- Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995. Disponível em

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38247/36963>. Acesso em 16 jun. 2022.

SILBER, S. D. (Org.); VASCONCELLOS, M. A. S. de (Org.); LIMA, M. F. (Org.); **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Editora Saraiva 2006.

SILVA, L. G. F.; ABRÃO, R. A. F.; RODRIGUES, V. C. P.; SILVA, V. G. **Comércio Brasil-China e seus três pilares: soja, petróleo e minério de ferro**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://oieb.org/2021/04/24/comercio-brasil-china-e-seus-tres-pilares-soja-petroleo-e-minerio-de-ferro/#:~:text=A%20China%20%C3%A9%20o%20principal,2021%2C%20n%C3%A3o%20est%C3%A1%20sendo%20diferente>. Acesso em 16 jun. 2022.

SIMULADOR do Tratamento Tributário e Administrativo das Importações. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <http://www4.receita.fazenda.gov.br/simulador/>. Acesso em 16 jun. 2022.

SISTEMA de informação de Comércio Exterior. [S. l.: s. n.], 19---. Disponível em http://www.sice.oas.org/dictionary/sacd_p.asp#:~:text=Qualquer%20ato%2C%20pr%C3%A1tica%20ou%20medida,e%2Fou%20a%20uma%20empresa. Acesso em 12 jul. 2022.

SISTEMAS de gestão da qualidade — Requisitos. 3 ed. SENAI-MT. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em <https://fatecsenai.com.br/arquivos/9001-Sistema-de-Gestao-da-Qualidade-Requisitos.pdf>. Acesso em 13 jun. 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. Ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SHAUGHNESSY, John j.; ZECHMEISTER, Eugene B., ZECHMEISTER, Jeanne S. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia**. Tradução: Ronaldo Cataldo Costa. 9. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

SOUSA, Rafaela. **China**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/china-1.htm>. Acesso em 16 jun. 2022.

SOUSA, E. P. M.; CARMO B, B. B. T. **Avaliação de fornecedores de chapa de aço em uma empresa de implementos rodoviários baseada na abordagem multicritério: um estudo de caso**. [S. l.: s. n.]. v. 25, n. 3, p. 611-625, 2015. Disponível em <https://www.scielo.br/j/prod/a/FwKFLf9tsdJKnqGXJFb6VpK/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 13 jun. 2022.

SOUZA, J. M. **Gestão do Comércio Exterior: exportação / importação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SPRENGER, Leandro. **Entenda mais sobre a Fatura Pro Forma**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.fazcomex.com.br/blog/fatura-proforma-o-que-e/>. Acesso em 16 jun. 2022.

SPRENGER, Leandro. **Entenda mais sobre o Conhecimento de Embarque**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em <https://www.fazcomex.com.br/blog/conhecimento-de-embarque/>. Acesso em 16 jun. 2022.

STAVROPOLOUS, N. (2000). **Suppliers in the new economy**. Telecommunications Journal of Australia, Vol 50, Issue 4, p. 27-29. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/292912792_Suppliers_in_the_new_economy. Acesso em 16 jun. 2022.

STONER.J.A.F.; FREEMAN.R.E. **Administração**. 5. Ed. Editora Prentice-Hall do Brasil. 1985. 136 -137p.

STRINGER, E. T. **Action Research: a Handbook for Practitioners**. 1. Ed. Sage, 1996. Disponível em https://books.google.com.br/books/about/Action_Research.html?hl=fr&id=1uemQgAACAAJ&redir_esc=y. Acesso em 16 jun. 2022.

TIPOS de análise de dados: conheça os 4 principais! [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://www.fiveacts.com.br/tipos-de-analise-de-dados/>. Acesso em 16 jun. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. In: _____. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em 16 jun. 2022.

VASCONCELOS, Clecia Alves de. AMARAL, Elizandra Melo da Silva. CRUZ, Vera Lúcia. JÚNIOR, Luiz Antonio Felix. **Regime de tributação: Comparativo com uma empresa de peças e serviços automotivos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 01, Vol. 06, pp. 69-88. Janeiro de 2020. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/empresa-de-peca>. Acesso em 16 jun. 2022.

VERDÉLIO, Andréia. **Brasil e China firmam acordos em áreas como política, comércio e saúde**. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2019-11/brasil-e-china-firmam-acordos-em-areas-como-politica-comercio-e-saude>. Acesso em 16 jun. 2022.

Viana, J. C. e Alencar, L. H. (2012). **Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura**. Revista Produção, v. 22, n. 4, p. 625-636. Disponível em <https://www.prod.org.br/doi/10.1590/S0103-65132012005000067>. Acesso em 16. Jun. 2022.

VIEIRA, Aquiles. **Importação: Práticas, Rotinas e Procedimentos**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

WHAT Do Less than Container Load (LCL) And Full Container Load (FCL) Mean In Shipping Terms? [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <https://www.allcargologistics.com/less-than-container-load-and-full-container-load>. Acesso em 16 jun. 2022.

WHITELEY, R. C; **A empresa totalmente voltada para o cliente**. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. Editora: Campus; 22ª edição (1 janeiro 1992).

XINHUA. **Destaques do discurso de Xi Jinping na cerimônia de celebração do centenário do PCCh.** [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em <http://portuguese.people.com.cn/n3/2021/0702/c309809-9867562.html>. Acesso em 13 jun. 2022.

ZILLI, Júlio César Zilli. **Dumping e medidas antidumping.** [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em [https://www.unesc.net/portal/blog/ver/656/49682#:~:text=As%20medidas%20antidumping%2C%20um%20instrumento,mercado%20interno%20\(veja%20ilustra%C3%A7%C3%A3o\)](https://www.unesc.net/portal/blog/ver/656/49682#:~:text=As%20medidas%20antidumping%2C%20um%20instrumento,mercado%20interno%20(veja%20ilustra%C3%A7%C3%A3o)). Acesso em 12 jul. 2022.

ANEXOS**ANEXO 1 – Autorização da empresa GBL Distribuidora para uso de dados e imagem****AUTORIZAÇÃO**

A empresa GBL Distribuidora e Importadora Automotiva Eireli, CNPJ 04.010.397/0001-53, situada na Rua Ettore Lazzarotto, Bairro Santa Catarina, Cidade de Caxias do Sul autoriza o (a) Sr (a) Laura Bettú Da Anhaia a utilizar seus dados gerais, para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o qual é um dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel no Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, seguindo as condições abaixo estabelecidas:

- 1) Extensão dos dados (todos os dados administrativos, de marketing e vendas, de operações, de gestão de pessoas, financeiros e custo do produto mencionado)
- 2) Uso do nome da empresa no texto do TCC:
 A empresa permite que seu nome seja informado no texto do TCC.
 A empresa requer que seu nome seja omitido no texto do TCC, devendo ser usado um nome fictício.
- 3) Disponibilização do TCC, junto à biblioteca da UCS e bases de dados:
 Aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS e bases de dados.
 Não aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS e bases de dados.
- 4) Divulgação do estudo em congressos ou revistas científicas e acadêmicas:
 Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos ou revistas científicas e acadêmicas.
 Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos ou revistas científicas e acadêmicas.

Caxias do Sul, 20 de maio de 2022.

GBL DISTRIBUIDORA AUTOMOTIVA EIRELI
CNPJ: 04.010.397/0001-53



Luiz Gustavo Da Anhaia

Diretor Geral