

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

AMANDA GABRIELA SCHMIDT

O MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DRAWBACK - UM ESTUDO DE CASO NAS
EMPRESAS ARTECOLA

SÃO LEOPOLDO

2013

AMANDA GABRIELA SCHMIDT

O MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DRAWBACK - UM ESTUDO DE CASO
NAS EMPRESAS ARTECOLA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos.

Orientador: Prof. Esp. Fernando Brasil de Oliveira Pinto

São Leopoldo 2013

Amanda Gabriela Schmidt

O MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DRAWBACK - UM ESTUDO DE CASO NAS
EMPRESAS ARTECOLA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos.

Aprovado em _____

Banca Examinadora

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Resumo

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso foi mapear o processo de drawback dentro das Empresas Artecóla, objeto deste trabalho, e identificar se o controle do processo apresenta algum benefício no custo final do produto de exportação. Trata-se de um estudo de caso, qualitativo, baseado na observação não participante. Primeiramente foi feito o mapeamento do processo, posteriormente a identificação do fluxo do processo e finalmente a análise no custo do produto. Identificou-se que se houvesse um maior controle no processo, seria possível aumentar o nicho de matérias-primas importadas, o que geraria um impacto maior na diminuição do custo de produtos de exportação, resultando em uma maior competitividade da empresa no mercado internacional.

Palavras-chave: *drawback*; processo; custo.

Abstract

The goal of this paper was to map the “drawback” process within Arteccla Enterprises, object of this study, as well as to identify if the final cost of the export product benefits from the control of the process. This is a qualitative case study, based on non-participant observation. At first a process mapping was made, further the identification of the process flow and finally the product cost analysis. It was identified that if there was a greater control in the process, it would be possible to increase the niche of imported raw materials, which would generate a major impact on reducing the cost of export products, resulting in a larger company competitiveness in the international market.

Keywords: *drawback*; process; cost.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Custo dos produtos com e sem incentivo de drawback	38
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
2 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DRAWBACK	12
2.1 <i>DRAWBACK</i>.....	12
2.1.1 Conceito de <i>Drawback</i>.....	12
2.1.2 Modalidades de <i>Drawback</i>.....	17
2.2 MAPAMENTO DE PROCESSO.....	20
2.2.1 Conceito de processo	20
2.2.2 Identificação e mapeamento de processo	22
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	31
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO.....	31
4 RESULTADOS E ANÁLISES	33
4.1 UNIDADE DE PESQUISA.....	33
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
5. CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

A economia atualmente está cada vez mais globalizada e competitiva. As empresas importam e exportam seus produtos e serviços com mais frequência e naturalidade a cada dia que passa. Novas parcerias entre organizações nacionais e internacionais são cada vez mais comuns, e as empresas precisam estar atentas e preparadas para essas mudanças.

A competição entre as empresas hoje é natural, e a guerra por preços e melhores produtos, faz com que as empresas precisem estar inovando o tempo todo. Buscando novas tecnologias, novas parcerias, e novas formas de controlar e melhorar seus processos internos, a fim de reduzir custos nos seus produtos.

O governo brasileiro está incentivando o desenvolvimento do país, e apostando no crescimento das empresas para acelerar a economia. Tomando medidas para que as empresas não percam sua fatia de mercado para as empresas internacionais, e mantenham sua competitividade no mercado.

Um dos incentivos dado pelo governo é o *drawback*, que é um incentivo fiscal dado as empresas importadoras e exportadoras. E pode ser definido como “um regime aduaneiro especial que consiste na suspensão, isenção ou restituição dos tributos incidentes nos produtos utilizados no processo produtivo de bem exportado, a exportar ou a fornecer.”¹

Baseado neste cenário, que se busca estudar nas Empresas Artecola, como funciona o processo de *drawback* e qual o impacto que o controle do processo causaria no custo final do produto de exportação.

Nas Empresas Artecola, objeto deste estudo de caso, o incentivo de *drawback* é utilizado, mas não há controle, nem acompanhamento do seu impacto final. Busca-se através deste estudo mapear o processo de *drawback* dentro da organização, e através desse trabalho criar um controle interno dos produtos importados, e que serão exportados, e conseguir por meio disso mensurar o impacto no custo do produto exportado.

¹ Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 02 fev. 2013.

O grupo Empresas Artecola, é um grupo internacionalizado, com unidades na América Latina, e recentemente na China. Atua na linha de adesivos e laminados, atendendo a vários mercados, como calçado, papel e embalagem e madeira. E como todas as empresas, precisa estar atenta ao mercado, e buscar estar cada vez mais competitiva, com preços atraentes e qualidade nos seus produtos.

O estudo de caso será estruturado da seguinte forma, introdução, onde pretende dar uma ideia geral da pesquisa, o problema a ser estudado, os objetivos gerais e específicos, e a justificativa. Na sequência a metodologia de pesquisa, que é a forma como se dará o estudo, o referencial teórico que busca bases científicas para embasar a pesquisa. O estudo de caso em si, e seus resultados, e por fim as considerações finais.

Ao final deste estudo, espera-se conseguir medir o impacto do mapeamento e controle do processo de *drawback* nas empresas Artecola no custo dos produtos exportados, e apresentar qual a importância de mapear e controlar os processos nas organizações.

1.1 PROBLEMA

As empresas atualmente estão buscando cada vez serem mais competitivas no mercado interno e externo. O mercado externo está conquistando cada vez mais a sua fatia de mercado com preços atrativos. Cabem as empresas brasileiras hoje, se preparam para este mercado cada vez mais disputado, e usar das ferramentas que temos hoje para reduzir os custos e conseqüentemente tornar o preço para o mercado mais atrativo.

O *drawback* é uma ferramenta que pode ser alinhada nessa busca de redução de custos nas organizações. Ela isenta o imposto de mercadorias importadas, na condição de essas mesmas mercadorias serem exportadas. Esta forma de incentivo do governo, além de alavancar as exportações, auxilia as organizações na redução dos seus custos.

Nas empresas Artecola esta ferramenta já está sendo utilizada, porém não há o mapeamento e controle deste processo, onde ele começa e termina, e quais são os impactos que este processo causa diretamente no custo dos produtos

exportados. Atualmente, não é possível identificar como este incentivo fiscal pode auxiliar a organização a reduzir seus custos de produto exportados, e se tornar mais competitiva no mercado global.

Questão de pesquisa: Quais os impactos que o mapeamento do processo de *drawback* nas Empresas Arteccla causa no custo dos produtos de exportação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Mapear o processo de *drawback* nas Empresas Arteccla e analisar seu impacto no custo dos produtos de exportação.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a importância do conhecimento do processo para obter resultados;
- Apresentar uma forma de controlar o processo depois de mapeado;
- Identificar se o controle do processo causa impacto no custo do produto exportado.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo se dá diante da necessidade de as organizações conhecerem os seus processos, bem como saber como controlá-los para maximizar seus resultados. Muitas vezes as empresas conhecem formas de tornarem-se mais

competitivas no mercado, mas não dominam o processo ou muitas vezes apenas não o controlam e não conseguem mensurá-lo.

Busca-se através deste estudo apresentar para as Empresas Artecola uma forma de controlar o processo de *drawback* na organização, e fazer com esse incentivo dado pelo governo, resulte na redução do custo do produto exportado, aumentando assim sua competitividade no mercado internacional.

É de extrema importância este estudo, pois a Artecola é uma empresa internacionalizada, com unidades na América Latina, e recentemente na China. O alinhamento desse processo pode trazer ganhos importantes para a competitividade da organização junto as suas operações externas.

2 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DRAWBACK

Neste capítulo serão abordados dois assuntos para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa. Primeiramente será tratado sobre *drawback*, abordando o que é essa operação, as modalidades que existem e como as empresas podem adotar esse benefício fiscal, e na sequência mapeamento de processo dentro das organizações e sua importância para a empresa.

2.1 DRAWBACK

Neste capítulo será definido o conceito de *drawback* e suas modalidades.

2.1.1 Conceito de *Drawback*

Podemos definir o termo *drawback*, como sendo um incentivo à exportação que isenta ou suspende, dependendo da modalidade, o pagamento dos tributos incidentes na importação de insumos ou semi-acabados, destinados a compor o produto acabado exportado ou a exportar.

O drawback é uma modalidade de incentivo fiscal à exportação. Através deste mecanismo pode-se importar mercadorias, para que sejam destinadas à produção, composição, transformação, beneficiamento e acondicionamento de produtos brasileiro, sem a incidência de determinados impostos, com posterior exportação. (HARTUNG, 2004, p.304)

Em geral, podem ser importados sob o regime de *drawback*: matérias-primas, produtos semi-elaborados ou acabados, utilizados na fabricação do produto de exportação; partes, peças, dispositivos que são incorporados ao produto de exportação; e materiais destinados à embalagem de produtos destinados ao mercado externo. Castro (2001) também afirma que por vezes além de menor custo

à matéria-prima importada, poderá ter também melhor qualidade, mas deve-se considerar o aspecto, fiscal, financeiro, preços, qualidades e negociação.

Material destinado à embalagem ou acondicionamento ou apresentação de produto a exportar ou exportado, desde que possa ser comprovada e agregue valor ao produto final e que não se caracterize como embalagem de transporte, também poderá ser beneficiada pelo *drawback*. Castro afirma: “Para que uma empresa industrial ou comercial possa se beneficiar do *drawback*, constitui condição indispensável a existência de ganho cambial ou saldo comercial positivo entre o valor CIF da Importação e a exportação FOB líquida” (2001, p. 209).

O regime pode ser concedido a empresas industriais e comerciais. No caso de empresa comercial, a mercadoria deverá ser industrializada sob encomenda em estabelecimento industrial, por conta e ordem da beneficiária do regime, e posteriormente exportada. Hartung (2004, p. 33) define: “A industrialização consiste em qualquer operação que modifique a natureza, o funcionamento, o acabamento, a apresentação ou a finalidade do produto, ou a aperfeiçoamento para consumo”.

O mecanismo do *drawback* tem por objetivo propiciar ao exportador a possibilidade de adquirir a preços internacionais, e desonerados de impostos, os insumos (matérias-primas, partes, peças e componentes) incorporados ou utilizados na fabricação do produto exportável. Assim, o regime de *drawback* permite a importação de insumos sem o pagamento do Imposto de Importação, do IPI e do ICMS.

A importação com suspensão ou isenção do pagamento de impostos e taxas, influirá diretamente na redução do custo final do produto exportado, visto que itens com II e AFRMM não permitem sua recuperação, sendo diretamente agregado ao custo do produto, refletindo num efetivo incentivo fiscal à exportação (CASTRO, 2001 p. 182).

A dispensa do pagamento dos impostos, incentiva diretamente a exportação, podendo a empresa importadora alocar estes recursos em outras atividades, ou repassar ao preço final do produto vendido. Por isso o *drawback* pode ser considerado um dos mais importantes incentivos às exportações brasileiras de produtos manufaturados, pois beneficia as empresas exportadoras diretamente no custo do produto, ajudando a se tornarem mais competitivas. Além de que com a redução financeira no custo do produto, não há necessidade de desembolso para pagamento de impostos.

Ao analisar as vantagens que o *drawback* traz para a atividade de importação é conveniente atentar-se a afirmativa de Castro (2001, pg. 189):

Ao se importar uma mercadoria sob o regime de *drawback*, além da redução dos custos decorrente da dispensa do pagamento dos impostos na importação, a empresa exportadora tem direito a todos os incentivos fiscais e financeiros concedidos à exportação.

Assim é possível afirmar que além do não pagamento dos impostos e taxas incidentes existe outras vantagens, como isenção ou suspensão de:

- II – Imposto de Importação – aplicado sobre valor CIF.
- IPI – Imposto sobre Produto Industrializados – aplicado sobre o valor CIF+II.

Do ICMS

- ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, de até 18%, incidindo sobre a soma do valor CIF + II + IPI.

Do AFRMM

- AFRMM -Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante- 25% sobre o valor do frete marítimo Internacional.

-Dispensa de outras taxas não de prestação de serviços e não sujeito a exame de similaridade nacional

O regime de *drawback* foi criado pelo Decreto-Lei 37/66, a Secretaria de Comércio Exterior criou um controle dessas operações denominado Sistema *drawback* Eletrônico, para permitir o controle ágil e simplificado das operações. A concepção e definição das regras negociais do módulo *drawback* também é da responsabilidade da Secretaria de Comércio Exterior e o SERPRO² desenvolveu o Sistema em sua base tecnológica.

A secretaria de Comércio Exterior é um órgão constituído de poderes quase plenipotenciário, visto que, além de opinar, recomendar, pronunciar-se sobre assuntos relacionados com o comércio exterior, esse quase Ministério pode baixar normas, modificar, suspender ou suprimir exigências, traçar orientação, estabelecer as bases da política de seguros no comércio exterior, formular as diretrizes da política tarifária no campo das importações. Sendo a responsável pelo controle comercial (VAZQUEZ, 2007, p. 20).

² SERPRO é o Serviço Nacional de Processamento de Dados. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Serpro>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

Cabe a este órgão controlar e administrar esta atividade, e a empresa, compete seguir rigorosamente as normas e políticas propostas. Para obter sucesso em qualquer operação de importação é importante respeitar a legislação de comércio exterior. Apresentar rigorosamente a documentação, de acordo com as normas estabelecidas pelos órgãos reguladores, constando todas as informações da mercadoria, como peso, cubagem volumes e a classificação fiscal.

A empresa deverá indicar a classificação na Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), e através desta será possível identificar os impostos devidos a cada material, no caso do *drawback* serão isentos. Faz-se necessário também informar a descrição, a quantidade e o valor da mercadoria a ser importada e do produto exportado, em moeda de livre conversibilidade, dispensada a referência a preços unitários. O valor do produto exportado corresponderá ao valor líquido da exportação, assim entendido, o preço total no local de embarque, deduzida as parcelas relativas a fornecimentos do fabricante-intermediário, comissão de agente, descontos e eventuais deduções. A concessão do regime dar-se-á com a emissão de Ato Concessório de *drawback*. Para habilitação no regime *drawback* - modalidade isenção - as empresas utilizarão o Relatório Unificado de *drawback*, identificando os documentos eletrônicos registrados no SISCOMEX³, relativos às operações de importação e de exportação.

Seguindo a mesma regra de empresas, a atividade de *drawback* na *Trading Companies* ou Comercial Exportadora tem o prazo máximo de 60 dias para exportar o produto adquirido da empresa importadora.

Em atendimento a premissa básica que regulamenta as importações efetuadas sob regime *drawback*, a empresa beneficiada por este sistema deverá apresentar, dentro do prazo definido no Termo de Responsabilidade firmado por ocasião do desembaraço da mercadoria adquirida no exterior, utilizando o impresso existente, comprovação da realização de exportações vinculadas a estas operações. (CASTRO, 1980, p. 21)

Analisando o apontado por Castro é possível compreender que não basta apenas importar a matéria prima ou insumo beneficiado pelo *drawback*, visando abatimento dos tributos. Deve se estar consciente da necessidade de comprovar se

³ SISCOMEX é o Sistema Integrado do Comércio Exterior Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/Siscomex.htm>> Acesso em: 24 ago. 2013.

aquele material importado foi industrializado, e que precisará ser exportado dentro do prazo previamente estipulado.

Muitas empresas acabam importando muito mais matéria prima beneficiada pelo *drawback*, do que realmente é capaz de exportar/ comprovar, sofrendo graves penalidades no término do prazo, tendo que devolver o valor dos impostos anteriormente não pagos, ajustável a atual situação. Empresas inadimplentes são notificadas junto ao Banco do Brasil para a Secretaria da Receita Federal e demais órgãos envolvidos.

O beneficiário do *drawback* deverá comprovar o embarque da mercadoria em até 30 dias após o término do prazo para exportação constante no Ato Concessório (AC). O embarque da mercadoria para o exterior deve ocorrer dentro do prazo de validade do Ato Concessório. (HARTUNG, 2004, p.35)

O registro informatizado da operação concedida é equivalente ao Ato Concessório do *drawback*. A fim de comprovar as exportações e importações a empresa beneficiária deverá entregar ao Banco do Brasil um Relatório Unificado de *drawback*, contendo o CNPJ da empresa beneficiada, o número do Ato Concessório de *drawback*, número da DI - declaração de Importação-, número do RE - Registro de Exportação-, data da DI ou RE, número e data da Nota Fiscal, NCM, descrição e quantidade da mercadoria importada e exportada, e valor da operação no local de embarque e valor total da operação convertida em dólares, Castro (2001). Para garantir o não pagamento do ICMS, a empresa deverá ainda, entregar cópia do RE ao órgão estadual responsável, no prazo de até 45 dias após vencimento do Ato Concessório.

O prazo de validade do ato concessório é determinado pela data-limite estabelecida para a efetivação das exportações vinculadas e será compatibilizado ao ciclo produtivo do produto a exportar, com o objetivo de permitir a exportação no menor prazo possível.

O regime poderá ser concedido e comprovado, a critério da Secretaria de Comércio Exterior, com base unicamente na análise dos fluxos financeiros das importações e exportações, e da compatibilidade entre as mercadorias a serem importadas e aquelas a exportar.

O prazo de validade poderá ser prorrogado, desde que o pleito seja devidamente justificado, observado o limite de dois anos para a permanência da mercadoria importada, com suspensão dos impostos.

Para comprovação das exportações será utilizado o Relatório Unificado de *drawback*, identificando os documentos eletrônicos registrados no SISCOMEX, relativos às operações de importação e de exportação.

2.1.2 Modalidades de *Drawback*

As importações realizadas sob o regime de *drawback* são divididas em três modalidades.

Isenção: Consiste na importação de insumos, com o pagamento dos tributos incidentes, destinados à industrialização ou beneficiamento de produto exportado, em período não superior a dois anos contados, retroativamente à data do pleito. Nesta modalidade, verifica-se a reposição de estoques sem o pagamento dos tributos incidentes na importação, em qualidade, quantidades e valores proporcionais com a mesma finalidade das inicialmente importadas. Trata-se de um benefício para reposição de estoque. Nesta modalidade, contam com a isenção dos impostos: I.I., I.P.I, PIS e COFINS.

Ocorre quando a exportadora embarcou mercadoria brasileira, cujo processo produtivo tenha-se utilizado de mercadoria importada e os impostos relativos ao produto importado tenham sido devidamente recolhidos. É uma espécie de compensação ao exportador, que terá direito de importar, isento de impostos para repor seu estoque. (HARTUNG, 2004, p.305)

Suspensão: Consiste na importação de insumos, a serem utilizados na industrialização ou beneficiamento de produto a exportar, com a suspensão dos impostos incidentes. Nesta modalidade, verifica-se a importação, com a suspensão dos tributos incidentes, em qualidade, quantidade e valor proporcional, estimados e declarados em Ato Concessório a serem agregados em produto destinado ao mercado externo, tornando, desta forma, o beneficiário mais competitivo no mercado internacional. As importações amparadas pelo Regime Aduaneiro de *drawback*,

nesta modalidade, contam com a suspensão do I.I., I.P.I., PIS e COFINS e a Isenção do ICMS e AFRMM. Caso ocorra a importação amparada nesta modalidade, e não ocorra a exportação respectiva, o beneficiário do regime fica obrigado a recolher aos cofres públicos os impostos incidentes, acrescidos de juros de mora e multa.

Através desta modalidade os tributos ficam suspensos, não se aplicam sobre a importação. Trata-se de um compromisso de exportação futura. Mas podem vir a ser aplicados se o exportador não embarcar a mercadoria total ou parcialmente. Neste último caso, ele pagará os impostos apenas sobre o que não for embarcado. (HARTUNG, 2004, p.305)

Nesta modalidade as empresas importadoras devem solicitar a autorização ao benefício antes da realização da importação.

Restituição: Consiste na restituição total ou parcial dos tributos federais (I.I. e I.P. I) que incidiram na importação de insumos destinados à industrialização ou beneficiamento de produto exportado, desde que não ultrapassem o prazo de 90 dias, contados a partir da data do registro da Declaração de Importação e a Data do Embarque da carga exportada. Vazquez (2007) afirma que nessa hipótese, se o exportador não tiver interesse em uma nova importação das mercadorias, pode solicitar a restituição dos impostos pagos. É uma modalidade importante, não apenas como incentivo fiscal, mas também para evitar que o país exporte impostos. A restituição é um processo de competência exclusiva da Secretaria da Receita Federal.

Dentro das modalidades mencionadas, contamos com as sub modalidades ou operações especiais de *drawback* Suspensão e Isenção. Concedendo isenção dos tributos:

Drawback intermediário: pode ser concedido nas modalidades de suspensão e isenção. Caracteriza-se pela importação de mercadoria, por empresa denominada fabricante-intermediário, destinada a processo de industrialização de produto intermediário a ser fornecido à empresa industrial-exportadora, para emprego na industrialização de produto final destinado à exportação.

A sub modalidade *drawback* Intermediário consiste na importação de mercadoria pela empresa fabricante A, a transformação da mercadoria importada em produto intermediário pela mesma empresa A, a venda no mercado interno desse produto para a empresa indústria B, outro processamento industrial no produto intermediário adquirido, a ser realizado

pela empresa Bm, e finalmente, a exportação do produto final gerado, pela mesma empresa B ou por uma empresa comercial. (CASTRO, 2001, p. 219)

Drawback genérico: será concedido apenas na modalidade suspensão, admite a discriminação genérica da mercadoria a importar e o seu respectivo valor, dispensada a classificação na NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul), a quantidade e o preço unitário. Tavares (2007) afirma que deverá ser comparado o custo total da importação com o valor líquido da exportação tendo em vista a quantidade e qualidade das mercadorias definidas no respectivo laudo técnico.

Drawback Sem Cobertura Cambial: somente concedido na modalidade suspensão. Tavares (2007, p. 18) explica: “Caracteriza-se pela ausência de cobertura cambial, parcial ou total, da importação”. Nesta alternativa o fornecedor do material importador deverá especificar na fatura que as mercadorias são sem cobertura cambial.

Drawback solidário: concedido exclusivamente na modalidade suspensão, permite a participação solidária de duas ou mais empresas industriais vinculadas a um único contrato de exportação. Castro (1980) define esta modalidade de maneira que empresas interessadas em adquirir pequenas quantidades do mesmo insumo no exterior, podem se agrupar informalmente, designando uma delas como beneficiária do Ato Concessório, consolidando a importação.

Drawback Interno: que trata de importação de matéria-prima, produto intermediário e componente destinados à industrialização de máquinas e equipamentos no País, para serem fornecidos no mercado interno, em decorrência de licitação internacional - venda equiparada à exportação (Lei nº 8.402, de 08/01/92).

Os estabelecimentos industriais ou equiparados poderão dar saída com suspensão do Imposto sobre Produto Industrializados (IPI) às matérias-primas, produtos intermediários e materiais de embalagem, de fabricação nacional, vendidos a estabelecimento industrial, para industrialização de produtos destinados à exportação (VAZQUEZ, 2007, p. 211)

Esta modalidade exige prévia aprovação pelo Secretário da Fazenda Nacional, com o parecer da Receita Federal. As exportações deverão ser realizadas no prazo máximo de um ano.

Drawback para Embarcação vendida no Mercado Interno; Possibilita a importação de mercadoria para fabricação de embarcações para venda no mercado interno, restrito ao setor naval, estimulando este segmento industrial.

Drawback Agrícola e Animal. Trata-se de uma operação especial concedida somente na modalidade suspensão, para importação de produtos utilizados no cultivo dos produtos agrícolas ou na criação dos animais destinados á exportação, Tavares (2007).

Drawback Financeiro: Será concedido com base na análise dos fluxos financeiros de importação e exportação, observados os ganhos cambiais e respeitada a compatibilidade entre as mercadorias por importar e os produtos a exportar.

No capítulo seguinte será tratado o mapeamento do processo.

2.2 MAPAMENTO DE PROCESSO

É a técnica utilizada para desenhar as atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, a partir da identificação dos processos, análise dos dados e desenho da operação.

Este capítulo irá abordar o que é como fazer e qual a importância do mapeamento de processo nas atividades de uma organização.

2.2.1 Conceito de processo

O passo inicial para o mapeamento de um processo dentro de uma organização é saber o que é um processo, e Cruz define que, “Um processo é a forma pela qual uma empresa cria, trabalha ou transforma insumos para gerar bens ou serviços que serão entregues a clientes.” (CRUZ, 1995, p.31)

Para Davenport (1994), é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, como um começo, *inputs*, *outputs* e um fim, claramente identificados, enfim uma estrutura para ação. Já Harrington (1993),

define como sendo um grupo de atividades interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Baseado nas definições dos autores acima pode-se dizer que processo é um conjunto de tarefas desenvolvidas pela empresa, buscando gerar valor para organização, através do desenvolvimento de produtos e serviços que são resultados de um processo.

Alguns autores destacam para uma falha nas empresas, onde não raras as vezes, confundem atividades com processos. O processo compreende um conjunto de atividades, e Cury afirma que:

Ao analisar uma empresa é possível que todo seu trabalho possa ser considerado um único processo, ou melhor, um megaprocesso ou um macroprocesso, envolvendo a soma de todas as suas atividades. Evidentemente, estudar um processo com essa magnitude não seria exequível nem prático. Assim, para fins de análise, os especialistas em reengenharia, melhoria de processos e redesenho de processos costumam decompor os macroprocessos em processos e subprocessos. (CURY, 2000, p.316)

Os grandes processos podem ser divididos em subprocessos para melhorar o detalhamento e entendimento do todo, procurando interligar as atividades, conforme define Cruz:

Cada processo pode ser composto de uma ou de várias atividades, que devem necessariamente agregar valor, o que nem sempre elas fazem, interligadas entre si por um fluxo de dados que informa de onde vem o insumo, o tempo de operação, a maneira de realizá-la e o destino do resultado da atividade. (CRUZ, 1995, p.31)

O processo é a parte que – inter-relacionada de forma lógica com outro processo - realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para missão desse. Já as atividades são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. E a tarefa é uma parte específica do trabalho, geralmente está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica.

Assim sendo, um processo é composto por várias atividades, que são desenvolvidas por pessoas dentro de uma organização. Estes processos e

atividades só devem existir se agregar valor à atividade fim da organização, e devem estar interligados entre si.

Para que um processo seja aperfeiçoado, Cury (2000) afirma que quando selecionado um processo, seja para melhoria e/ou redesenho, deve ser designada uma equipe para realização do trabalho. O primeiro ponto é conhecer o processo existente, o que ele faz, qual seu desempenho e quais seus pontos críticos. A análise básica de um processo deve considerar suas entradas e suas saídas.

Conforme Cury é primordial ter uma equipe para realização do mapeamento e melhoria de algum processo dentro da organização. Baseado nisso, o próximo tópico deste trabalho irá tratar da identificação e mapeamento de processo.

2.2.2 Identificação e mapeamento de processo

Para entender um processo é necessário fazer um completo levantamento de tudo o que acontece em suas diversas atividades e tarefas. Um bom levantamento deve ser realizado pela equipe responsável junto aos usuários diretamente envolvidos com a realização do trabalho. (CURY, 2000)

Para Cruz (2007) os processos devem seguir métodos, ou seja, levantar o que o usuário faz, para que e para quem faz, e ensiná-lo a fazer sempre da mesma forma, no mesmo tempo e com o mesmo resultado final.

Os processos podem ser classificados de três formas, como apresenta Cerqueira Neto (1994, p.69):

Processos primários: são os processos de fabricação de produtos ou execução de serviços. São aqueles que tocam o cliente, ou seja, qualquer falha, o cliente logo identifica.

Processos de apoio ou suporte: são os que colaboram com os processos primários como, por exemplo, o processo de estocagem.

Processos gerenciais: são aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio e dos processos primários. Um exemplo é a administração das empresas que prestam serviços aos outros processos.

Cerqueira Neto (1994), identifica que os processos primários são vitais para sobrevivência da organização, e são divididos em qualidade, custo, entrega e

desenvolvimento, e os processos secundários são de importância interna para a competitividade da organização, treinamento de pessoal, pesquisa e desenvolvimento.

A competitividade de uma organização esta diretamente ligada a qualidade de todos os seus processos e esses devem estar ligados nas necessidades de seus clientes e na geração de valor para o negócio.

Nos processos, segundo Davenport (1994), deve existir clareza – na missão, nas fronteiras do processo, na autoridade para tomar decisões e nos papéis interno e externo- aparece como o fator de sucesso isolado mais importante para as equipes de processo. A clareza é facilitada quando o trabalho de equipe é visto em termos de processo; a orientação para o processo proporciona um propósito claro (produzindo o resultado do processo) e os objetivos de desempenho do processo tornam-se os objetivos de desempenho da equipe.

Depois de identificado os processos dentro da organização o próximo passo é desenhar o processo, e identificar se ele atende e está de acordo com as necessidades da empresa e fazer as devidas melhorias se necessário.

“A análise tradicional de um processo deve considerar suas entradas e saídas.” (CURY, 2000, p.319). Dessa forma, o processo deve ser desenhado desde sua origem até a entrega do produto ou serviço ao cliente, seja ele externo ou interno.

Para o mapeamento de um processo, e sua representação por meio de um fluxo, são utilizados gráficos que são as ferramentas de mapeamento. Cury (2000) expõe que os gráficos são utilizados para aumentar o detalhamento dos processos através de símbolos e textos explicativos, ambos são dispostos de acordo com certas regras, com o intuito de tornar o fluxo mais compreensível, sistemático e lógico.

Cury ainda afirma que:

Um gráfico, portanto, é a representação de fenômenos quaisquer, traduzindo, de um ponto de vista, um raciocínio esquematizado, cujo, objetivo é facilitar a compreensão da exata tramitação de certo fluxo de trabalho, de um formulário ou de uma rotina. (CURY, 2000, p.329)

Os gráficos de processo devem retratar a situação legítima de como o trabalho é desenvolvido dentro da organização, e não a forma como as regras da

empresa preveem que seja executado e nem a forma como os gestores desejam que seja, baseado no que afirma Cury (2000).

O mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar estruturas existentes ou de implantar uma nova. Para comparar as situações atual e desejada, de forma a impulsionar a mudança organizacional, torna-se necessário mapear a situação como ela é. A partir disso, identifica-se qual o problema do processo, e se apresenta um mapa de como o problema será resolvido. (HUNT, 1996)

Os mapas também representam o mapeamento de processos. Os mapas possibilitam a identificação de interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos no processo. Dessa forma, o mapeamento desempenha um papel essencial que é o de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas. (HUNT, 1996)

Como forma mais utilizada para mapeamento de processo, Cury (2000) defende que o fluxograma é o mais utilizado. Ele afirma que existem diversos tipos de gráficos, mas que o fluxograma, para análises administrativas, é o gráfico universal, que representa o fluxo ou sequência de um trabalho, produto ou documento.

Simcsik afirma que:

Fluxograma é um método gráfico que procura facilitar a análise de dados, informações e sistemas completos e que possui alto grau de detalhamento visual, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo produtivo ou administrativo qualquer. (SIMCSIK, 2001, p.404)

O fluxograma apresenta passo a passo um processo, através dele pode-se visualizar de maneira mais nítida a sequência das operações e se essas estão sendo realizadas de maneira eficiente.

Na figura a seguir é possível visualizar os símbolos usados no fluxograma e exemplo de um fluxo de processo:



Figura 1 – Símbolos usados no fluxograma⁴

⁴ Disponível em
<<http://www.rmfaiss.com/rmfais/artigos/relatorio.php?titulo=DIAGRAMAS%20DE%20BLOCO%20-%20FLUXOGRAMAS>> Acesso em: 12 ago. 2013.

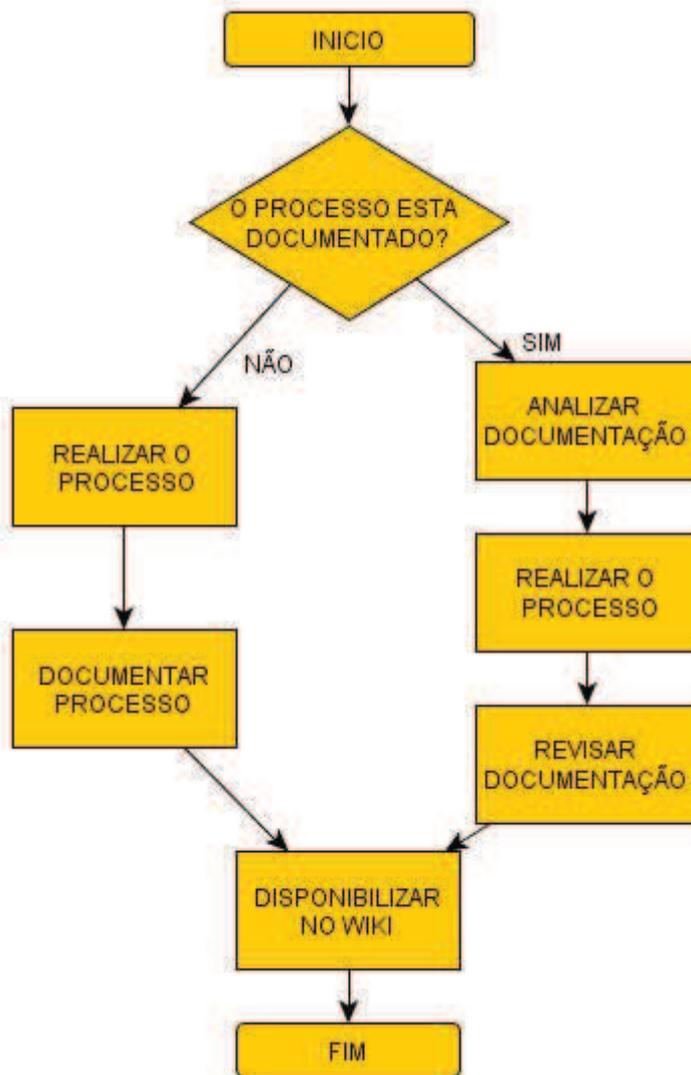


Figura 2 – Modelo de fluxograma⁵

A figura demonstra como fica clara a visualização de um processo, onde ele inicia, quais são os passos, e onde poderão estão os gargalos da operação.

O mapeamento de um processo exige um profundo conhecimento das atividades que fazem parte dos processos essenciais de uma organização e dos processos de apoio. E esse entendimento pode ser feito através do fluxograma, conforme apresentado acima.

Segundo Cury (2000) o fluxograma possui diversas vantagens, dentre elas facilita a análise dos componentes de um processo, permitindo a análise de sua

⁵ Disponível em < http://www.nobugs.com.br/wiki/index.php?title=PI_-_Documentar_Processo_-_04/11/2009> Acesso em 12 ago.2013

eficácia, facilita também a identificação das deficiências do processo, pela sua fácil visualização e, permite a aplicação em qual sistema.

Mas como principal vantagem do mapeamento de processo, através de fluxograma, pode-se elencar a facilidade da visualização e entendimento de como realmente é desenvolvido, dando mais facilidade na hora de identificar os problemas no processo e melhorar o fluxo do processo, a fim de gerar mais valor a organização.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O trabalho de conclusão de curso tem por sua finalidade “Resolver problemas e solucionar dúvidas mediante a utilização de procedimentos científicos” (BARROS; LEHFELD, 2000, p.14). O trabalho de conclusão é realizado através de uma pesquisa, e segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 53),

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando temos um problema e não temos informações para solucioná-lo.
Pesquisa procura respostas!

A pesquisa de um trabalho científico pode ser realizada de várias formas, baseado na obra de Prodanov e Freitas (2009), do ponto de vista dos objetivos a pesquisa pode ser explicativa, descritiva ou exploratória. A pesquisa exploratória é utilizada quando ela se encontra em fase preliminar, e tem por objetivo proporcionar mais informações sobre o tema investigado, e assume, normalmente, as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa descritiva acontece quando o pesquisador somente registra e descreve os fatos observados, sem interferir neles, e assume, na maioria das vezes, a forma de levantamento. E a pesquisa pode ser ainda explicativa, quando o pesquisador procura explicar o motivo das coisas e das causas, por meio de registros, análises, da classificação e da interpretação, dos acontecimentos observados, em sua maioria ela utiliza o método experimental.

Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa exploratória, que baseado em Prodanov e Freitas (2009), a pesquisa exploratória é quando a pesquisa encontra-se em fase preliminar, e tem por objetivo trazer mais informações sobre o assunto. Para Beuren (2004, p.80),

A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio

de estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condição da pesquisa.

A pesquisa científica também é classificada quanto aos procedimentos técnicos utilizados, e baseado em Prodanov e Freitas (2009, p. 68), “A maneira pelo qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo dessa, denominado de *design*, que pode ser traduzido como delineamento, uma vez que expressa as ideias de modelo, sinopse e plano”. Gil (2002, p.43) comenta que “O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A pesquisa, quanto aos meios, foi bibliográfica, e segundo Prodanov e Freitas (2009), é elaborada a partir de material já publicado, como livros, revistas, jornais, monografias, e tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com o material já existente sobre o assunto pesquisado. Além de pesquisa bibliográfica, foi utilizado para o desenvolvimento do trabalho, pesquisa em *sites* confiáveis, que apresentavam informações sobre *drawback*.

Lakatos e Marconi afirmam que; “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (1999, p 73). A pesquisa bibliográfica se dará através de leituras, estudos e análises sob o ponto de vista de diferentes autores sobre o problema proposto, e através disto busca-se um entendimento mais amplificado sobre o assunto estudado, podendo através deste, analisar melhor o que ocorre dentro da organização.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

O estudo foi realizado nas Empresas Artecola, uma indústria com Matriz em Campo Bom, do ramo químico, e trabalha com adesivos e laminados. Possui unidades na Colômbia, no Peru, no México, na Argentina e no Chile, e recentemente na China. Ainda possui unidades em São Paulo, Bahia e Paraná. .A empresa tem mais de 2.000 funcionários pelo Brasil, AML e China.

A pesquisa será realizada em Campo Bom, com pessoas da área de importação, fiscal e custos. Se dará de forma de entrevista, a fim de entender como se dá o processo hoje, e analisar o que poderá ser sugerido para melhora de controle, e apresentar resultados mensuráveis para o processo.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Como técnica de coletas de dados, serão utilizadas a observação não-participante e a pesquisa documental. A observação não-participante foi realizada com pessoas da área de importação, fiscal e custos, para verificar como funciona hoje o processo de *drawback*, e tentar identificar as oportunidades de melhoria no processo.

Observação não-participante: o pesquisador toma contato com comunidade, o grupo ou a realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora. Presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado. O procedimento tem caráter sistêmico. (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 116).

Com o propósito de analisar o processo de *drawback* dentro das Empresas Artecola, sua aplicação e as reais vantagens trazidas à empresa, principalmente na composição do custo dos produtos exportados, serão utilizados vários documentos e relatórios da empresa. Com o intuito de comprovar informações e verificar se sua aplicação condiz com o esperado do processo de *drawback*.

A pesquisa documental compreende o levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base de pesquisa. Os documentos podem ser encontrados em arquivos públicos, ou de empresas particulares, em arquivos de entidades educacionais e/ou científicas, em arquivos de instituições religiosas, ou mesmo particulares. (MEDEIROS, 2000, p. 37)

O objetivo principal da pesquisa documental é entender como é feito o controle do processo hoje dentro da organização, e analisar através disso quais as melhorias que podem ser sugeridas. Além disso, analisar através de relatórios de custos quais os impactos no custo do produto, quando utilizado dentro da composição do produto o material incentivado por *drawback*.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados é parte fundamental para compreensão e conclusão das informações coletadas. Ela apresenta os resultados obtidos nas entrevistas e auxilia na conclusão desta pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (1999, p. 167), “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se o núcleo central da pesquisa”.

A análise das informações se deu de forma qualitativa e não quantitativa.

A principal diferença entre uma abordagem qualitativa e quantitativa reside no fato de a abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema. Na abordagem qualitativa, não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. (Beuren, 2004, p. 92 *apud* Richardson, 1999)

A pesquisa qualitativa tem o ambiente como fonte direta de dados, as informações coletadas na pesquisa são descritivas, retratando o maior número possível de elementos existentes na organização estudada, preocupando-se muito mais com o processo do que com o produto, com base em Prodanov e Freitas (2009).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

O método usado nesta pesquisa - o estudo de caso - mesmo que tenha permitido uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da empresa analisada, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização de seus resultados e conclusões para outras organizações. Outra limitação do método é em relação ao fato de a pesquisadora não atuar diretamente no processo estudado, o que dificultou alguns entendimentos.

Por fim, é fundamental que se ressalte que, apesar de as categorias pesquisadas serem significativas de acordo com o referencial teórico apresentado, não esgotam as possibilidades do tema em estudo. Assim sendo, outras também poderiam ser trabalhadas a fim de verificar os processos dentro das organizações.

Entretanto, em função dos objetivos propostos, as metodologias escolhidas foram as mais adequadas.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo será apresentado o resultado da pesquisa realizada, e a análise dos resultados obtidos, buscando alinhar o que foi observado na organização com as teorias estudadas.

4.1 UNIDADE DE PESQUISA

O estudo de caso foi realizado nas Empresas Artecola, uma indústria química, com sua matriz situada em Campo - RS. A Artecola é uma das empresas mais internacionalizadas do Brasil, com unidades atualmente na América Latina, nos países do Chile, México, Argentina, Peru e Colômbia, e recentemente, na China. A Artecola produz adesivos para vários mercados, como calçado, moveleiro, papel e embalagem, laminados para calçados e bordos. Além de outras duas empresas que atuam no segmento de sapatos de segurança, situada em Novo Hamburgo, e uma empresa de plásticos de engenharia, que atua no ramo e construção civil, no Paraná.

O estudo de caso teve foco na indústria química, no setor de importação e exportação, com intuito de estudar o processo de *drawback* dentro da organização.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo se apresenta o resultado obtido na pesquisa realizada, e a partir disto busca-se um alinhamento teórico-prático.

O estudo de caso nas Empresas Artecola, teve como objetivo desenhar o processo de *drawback* que se deu alinhado principalmente a área de importação com apoio da área de exportação.

A empresa estudada importa hoje somente matérias-primas, pouca variedade, mas em grandes volumes, devido a área estar muito enxuta, e não ter como fazer o controle de grandes volumes de materiais com *drawback*. A modalidade usada pela empresa hoje é suspensão, que segundo Hartung (2004) consiste na importação de insumos, a serem utilizados na industrialização ou beneficiamento de produto a exportar, com a suspensão dos impostos incidentes. Nesta modalidade deve ser solicitada a autorização ao benefício antes da importação, e com o compromisso de exportação futura.

O processo, que Harrington (1993) define como sendo um grupo de atividades interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos, se inicia na organização estudo partindo de uma necessidade comercial e/ou suprimentos com o apoio da área de planejamento e controle de materiais e produtos (PCM e PCP). É necessário o preenchimento de um formulário de solicitação de abertura de *drawback*. Neste formulário precisa ser informada a previsão de quantidades e valores a serem exportados e importados, consumo médio, o preço a exportar e o laudo técnico de consumo do produto a ser exportado assinado pela área de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Após essa primeira etapa, com base nos números levantados no formulário descrito anteriormente, simula-se um laudo que apresentará a necessidade de exportação, em volume e valor, que se apresenta ao comercial avaliar e confirmar se realmente o volume levantado pelas áreas de apoio será possível exportar no prazo de um ano. Com a confirmação e comprometimento do comercial em exportar o volume necessário para confirmação do *drawback* no prazo estipulado, retorna-se para área de importação dar segmento ao processo.

Após a aprovação da área comercial, se comprometendo em exportar o volume necessário para comprovação do *drawback* no prazo estipulado, a área de importação solicita a análise e abertura do *drawback* junto ao Banco do Brasil, empresa que presta consultoria para Arteccla. A consultoria analisa e comenta as informações passadas para exame, e retorna as informações ao setor de importação. Sendo necessários ajustes, os mesmos são identificados e alinhados com as áreas responsáveis, e reenviado à consultoria para nova análise. Estando tudo de acordo, a consultoria digita o *drawback* no sistema, que fica em análise no DECEX – RJ. Tal órgão pode vir a solicitar documentos para comprovações

(denomina-se tal solicitação por “exigência”. A área de importação faz esse acompanhamento junto a consultoria no período que estiver em andamento a análise, e quando aprovado o drawback, a organização solicitante recebe por e-mail a confirmação da criação do ato concessório de *drawback*.

Após aprovação do *drawback* a área de importação, com apoio da área de exportação inicia o controle interno com a finalidade de comprovação do drawback no prazo estipulado pelos órgãos reguladores.

Conforme analisado até o momento, um processo é composto por várias atividades, que por sua vez são desenvolvidas por pessoas dentro de uma organização. Estes processos e atividades só devem existir se agregar valor à atividade fim da organização, e devem estar interligados entre si (CRUZ, 1995).

Para acompanhamento dos volumes importados e exportados com o incentivo de *drawback*, as áreas de importação e exportação da empresa estudada, trabalham com planilhas em Excel. Partindo-se do compromisso a importar e a exportar, elabora-se uma planilha com volumes e valores que foram importados e que devem ser exportados a fim de comprovar o *drawback*.

A planilha é alimentada mensalmente, no fechamento de cada mês, pela área de importação com os volumes e valores importados, e pela área de exportação com os volumes e valores exportados. Mensalmente também é recebido da consultoria do Banco do Brasil o acompanhamento do andamento de cada drawback. Tais informações são utilizadas pela empresa para análise de qual o prazo de cada processo, bem como o que por ventura ainda necessite de comprovação em cada *drawback* que está em andamento.

A comprovação junto aos órgãos regulamentadores do *drawback* é feita diretamente nos registros de importação e exportação. Em cada registro de importação ou exportação, nos quais a empresa irá se beneficiar do incentivo de *drawback*, é informado o número do ato concessório do *drawback*. Com isso não é necessário enviar nenhuma documentação complementar para comprovação, apenas se fazer a acompanhamento interno, alinhado com o acompanhamento da consultoria.

Após a comprovação total do drawback, que tem o prazo de um ano, podendo ser prorrogado por mais um ano, se encerra o *drawback*, e se solicita um novo ato concessório, se houver a necessidade.

Abaixo segue um fluxograma do processo de *drawback* nas Empresas Artecóla, que segundo Cury (2000) possui diversas vantagens, dentre elas facilita a análise dos componentes de um processo, permitindo a análise de sua eficácia, facilita também a identificação das deficiências do processo, pela sua fácil visualização e, permite a aplicação em qual sistema.

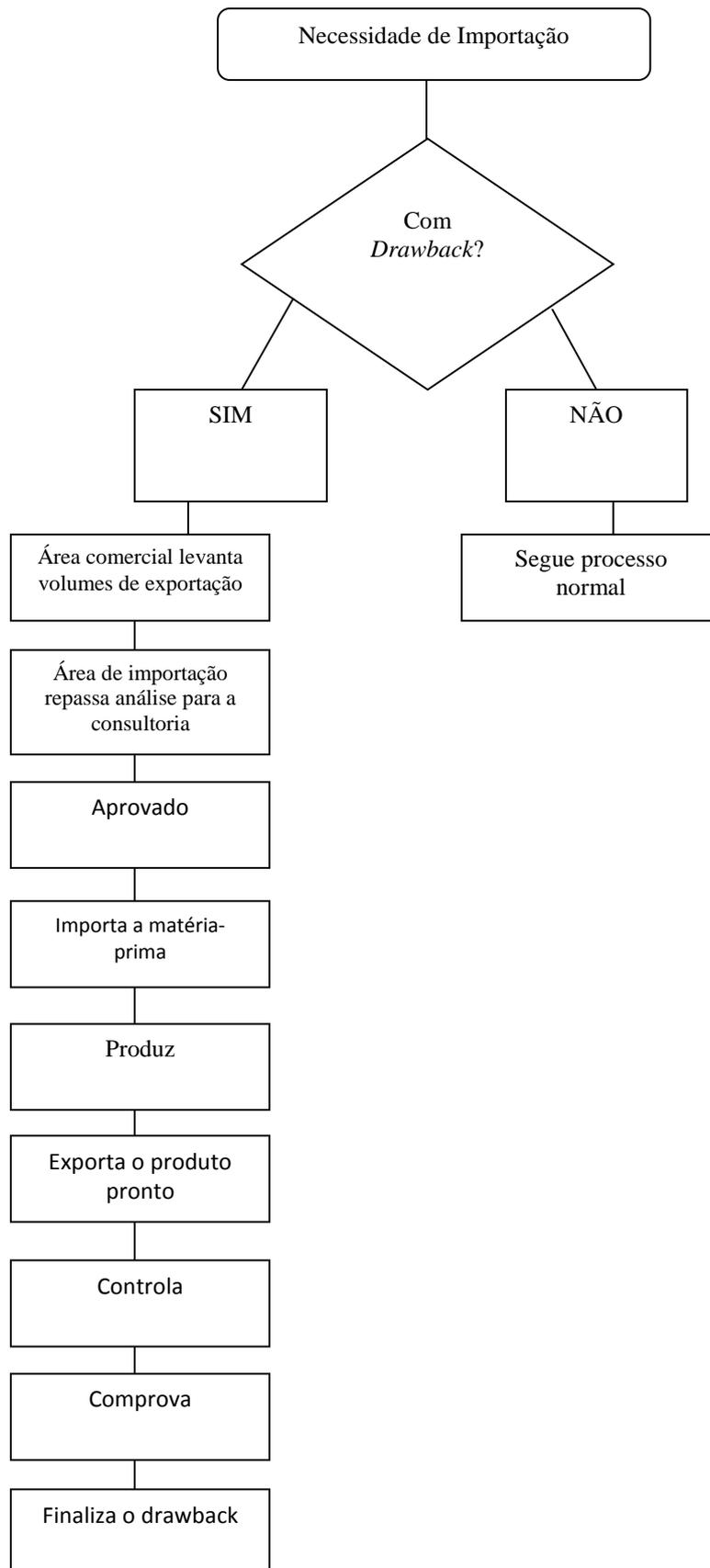


Figura 3 – Fluxograma do processo de drawback das Empresas Artecola
Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o processo de drawback nas Empresas da Artecola, percebe-se que o processo é simples e de controle manuais, mas que atualmente atende às necessidades da organização.

E para que um processo seja aperfeiçoado, Cury (2000) afirma que, quando selecionado um processo, seja para melhoria e/ou redesenho, deve ser designada uma equipe para realização do trabalho. O primeiro ponto é conhecer o processo existente, a que se presta, qual seu desempenho e quais seus pontos críticos. A análise básica de um processo deve considerar suas entradas e suas saídas.

O desenho do processo de *drawback* foi sugerido para organização como um marco inicial a fim de auxiliá-la em melhores práticas de controle. Por vezes, com o aprimoramento dos controles, é possível gerar um aumento do número de importações com a utilização de *drawback*, possibilitando minimizar o custo dos produtos de exportação, e, em consequência, aumentar sua competitividade no mercado.

O controle para questões relacionadas ao custo, que é um dos objetivos deste estudo, é feito através do sistema usado pela organização, onde as matérias primas com *drawback* possuem um código diferenciado no sistema, da mesma forma que os produtos também possuem códigos diferenciados no sistema. Isso para, no momento da emissão dos relatórios, identificar-se mais facilmente as importações e exportações beneficiadas com tal procedimento.

Para identificar se existe redução no custo dos produtos prontos que são exportados foram analisados dois materiais que são exportados, com e sem *drawback*, e uma matéria-prima que é importada, também com e sem este incentivo. A seguir demonstram-se as variações detectadas:

	Com Drawback	Sem Drawback	Variação
Matéria-prima	4,16	4,83	-14%
Produto Pronto 1	4,15	4,25	-2%
Produto Pronto 2	4,08	4,25	-4%

Tabela 1 - Custo dos produtos com e sem incentivo de drawback

Fonte: Elaborado pela autora

Baseado nas informações acima é possível identificar que existe sim um benefício direto no custo do produto pronto quando há o incentivo de *drawback*. A variação no produto pronto 1 foi de 2% em relação ao produto que não possui matéria-prima incentivada em sua formulação. Já no produto 2 esta redução foi de 4%. Se analisada apenas a matéria-prima incentivada e não incentiva a variação fica em 14%.

Portanto, é possível concluir que, se houver um controle rigoroso, e um acompanhamento do processo de *drawback*, de fato é possível reduzir o custo dos produtos de exportação, tornando, por conseguinte, as Empresas Artecola ainda mais competitivas no mercado internacional.

5 CONCLUSÃO

A competitividade no mercado atualmente está cada vez mais acirrada, e é importante que as organizações estejam preparadas internamente para suportar uma concorrência agressiva. Por meio de ideias inovadoras e boas práticas internas é possível manter ou expandir sua participação no mercado.

Este trabalho teve como objetivo principal mapear o processo interno de *drawback* dentro das Empresas Artecota, e identificar se o controle do processo traria benefícios diretos no custo dos produtos exportados. Como objetivos específicos, se propôs analisar a importância deste mapeamento de processo e se o controle mais rigoroso poderia trazer mais benefícios para organização.

A pesquisa foi realizada nas Empresas Artecota, no setor de importação e com apoio da área de exportação, através de observação não participante, pois a pesquisadora não atua diretamente na área. Além disso, foram realizadas pesquisas bibliográficas, a fim de relacionar teoria e prática.

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa, pode-se concluir que o mesmo foi atingido, pois baseado na análise do processo foi possível identificar que o *drawback* causa impacto no custo do produto de exportação. Nos produtos analisados este impacto foi de 2% e 4% de redução no custo final do produto, o que pode tornar a empresa mais competitiva no mercado internacional.

Através da análise dos resultados, infere-se ainda que a empresa estudada possui um controle sobre o processo de *drawback*, porém este controle hoje é superficial, carecendo de maior detalhamento. Atualmente o processo envolve as áreas de planejamento de materiais e produto, comercial, e as próprias áreas de negócios internacionais. A área não possuía um desenho de processo, e não tinha conhecimento do impacto do *drawback* nos produtos de exportação.

O mapeamento de processo, segundo Hunt (1996) é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar estruturas existentes ou de implantar uma nova. Para comparar as situações atual e desejada, de forma a impulsionar a mudança organizacional, torna-se necessário mapear a

situação como ela é. A partir disso, identifica-se qual o problema do processo, e se apresenta um mapa de como o problema será resolvido.

Constata-se também, com base na pesquisa realizada, e na teoria de Hunt, que se a empresa tivesse um maior controle e acompanhamento do *drawback* seria possível aumentar o número de matérias-primas importadas, e com isso reduzir o custo final dos produtos prontos que hoje são comercializados internacionalmente. Tal implementação poderia levar ao aumento a lucratividade da organização e tornar a empresa ainda mais competitiva no mercado internacional.

A pesquisadora sugere a empresa que aumente sua atenção para o *drawback*, e identifique na sua gama de produtos se é possível aumentar o nicho de produtos incentivados, e com isso reduzir o custo dos seus produtos. Com o apoio da área de custo, é possível alinhar os impactos do incentivo, e assim identificar vantagens para a exportação.

Este estudo não se encerra por aqui. Abrem-se muitas oportunidades para continuar a aprimorar os processos internos da organização a fim de se tornarem mais competitivas no mercado globalizado.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 4.ed.Petrópolis, RJ: Vozes, 2000a.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CASTRO, José Augusto de. Draw-Back. 4ª ed. São Paulo: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1980.

CASTRO, José Augusto de. **Exportação: Aspectos Práticos Operacionais**. 4ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

CERQUEIRA NETO, Egard P. **Reengenharia do Negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CRUZ, Tadeu. **Reengenharia na Prática: metodologia do projeto com formulários**. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais. Tecnologias da Informação e a Empresa do Século XXI**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística. Perspectiva Comportamental e Abordagem Contingencial**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARTUNG, Douglas S. **Negócios Internacionais**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business process**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, João Bosco; Redação Científica: **A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas**. São Paulo: Atlas, 2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SIMCSIK, Tibor. **OSM: organização, sistemas e métodos**. São Paulo, SP: Futura, 2001.

TAVARES, Neyde Penitente. **Tudo sobre Drawback**. Aduaneiras 2007.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. 8^a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.