

Quem importa, se importa! O caso da SA Schmitt Alumínios*

Who import, cares! The case of SA Schmitt Alumínios

Ana Carolina Dombroski

Univali

dombroskicarol@gmail.com

Gabriel Manoel Cabral

Univali

gabrielmanoelcabral@hotmail.com

Jailson Lana

Univali

jailson.lana@univali.br

Raul Beal Partyka

FGV EAESP

raul.partyka@fgv.edu.br

Resumo

Este caso para ensino apresenta o dilema da SA Schmitt Alumínios, que sofre com a dificuldade na compra do alumínio devido às altas no preço. Após avaliar o processo de importação, os sócios ficam divididos em aceitar a alternativa. Logo, valeria a pena o desgaste causado na relação entre eles? Importar ou não importar? Para construção do caso, utilizou-se fontes primárias, através de entrevistas com os sócios fundadores da empresa e a esposa de um dos sócios, e fontes secundárias, através de artigos, livros, legislação, entre outros. O nome da empresa e dos sócios permaneceram fiéis durante todo o caso. Este caso original e inédito é plataforma para que a classe entenda os processos de importação e proponha as melhores alternativas para uma importação mais segura e com menores custos. É esperado que a classe direcione as melhores decisões, analisando as alternativas propostas com senso analítico e assim poderão configurar uma decisão mais correta.

Palavras-chave: Comércio exterior. Importação. Preço internacional. Alumínio. Caso para ensino.

Abstract

This teaching case presents the dilemma of SA Schmitt Alumínios, which is facing difficulties in purchasing aluminum due to high prices. After evaluating the importation process, the partners are divided on whether to accept the alternative. Therefore, is it worth the strain on their relationship? To import or not to import? In constructing the case, primary sources were utilized, including interviews with the company's founding partners and the spouse of one of the partners, along with secondary sources such as articles, books, legislation, among others. The company's name and the partners' names remained unchanged throughout the case. This original and unprecedented case serves as a platform for the class to understand importation processes and propose the best alternatives for a safer and more cost-effective importation. The class is expected to make informed decisions by analyzing the proposed alternatives with analytical sense, ultimately leading to a more accurate decision.

* Recebido em 28 de abril de 2022, aprovado em 02 de agosto de 2022, publicado em 26 de fevereiro de 2024.

Keywords: International trade. Importation. International prices. Aluminum. Teaching case.

1. INTRODUÇÃO

Era um sábado de manhã, 6 de fevereiro de 2021, semana que antecede o carnaval e após uma semana complicada, em que precisou resolver alguns problemas incomuns de cancelamento de pedidos, José Schmitt, chega na empresa para “colocar a casa em ordem” e organizar a próxima semana. Com uma garrafa de café e um pacote de bolachas em mãos, José, prepara-se para uma manhã complicada. Logo em seguida, chega também Miro, seu sócio. Após abrirem a sala do escritório e colocar o café no copo, José fala:

- *Está difícil demais a situação do alumínio. Olha só como está aumentando! Com a crise que estamos vivendo durante a pandemia, ainda assim está faltando matéria prima e agora os preços dispararam. No decorrer deste um ano, o preço do alumínio aumentou cerca de 70%, por exemplo, um dos materiais mais utilizados, o que custava R\$ 64,01 a unidade em maio, passou a custar R\$ 69,89 em agosto, e vem sofrendo esse aumento gradativo nos últimos 11 meses.* Comentou José em um tom de desagrado.

- *Realmente, eu também estava pensando nisso esses dias, e devido a tal “retomada”, a demanda nacional aumentou. Além disso, com esses poucos fornecedores disponíveis acredito que esse preço aumentará ainda mais.* Respondeu Miro em um tom aborrecido. - *Se tivéssemos calculado para fazer uma compra de estoque maior no início da empresa, há um ano, hoje poderíamos ter preços melhores em nossos produtos e não teríamos cancelamentos como aconteceram essa semana.* Complementou Miro.

- *É, se tivéssemos calculado um pouco melhor talvez tivéssemos colocado um capital maior para investir no início da empresa e ter feito uma compra maior de matéria prima. Mas também não tínhamos como prever, não somos videntes, aconteceu tudo muito rápido.* Expôs José.

- *É incrível, mas você reparou que quem está produzindo com o material de estoque com preço de um ano atrás, está conseguindo vender o produto praticamente com o preço do nosso alumínio em forma bruta?* Questionou Miro.

Sim, por este mesmo motivo, falei que se tivéssemos nos programado melhor para comprar mais matéria prima no início, hoje não teríamos essa preocupação, embora não tivéssemos como saber se nossa empresa daria certo também. Respondeu José.

- *É, por isso não adianta continuarmos falando do que deveríamos ter feito, mas sim pensar em que caminho seguir agora.* Falou Miro.

- *Eu concordo com você, e por isso precisamos buscar novas soluções para melhorar na empresa, nossas vendas e preços.*

2. COMO TUDO COMEÇOU

José nasceu em Joinville lá na década de 90, desde muito cedo iniciou na vida profissional passando por várias empresas, desempenhando várias funções. A vida inteira trabalhou com carteira assinada, mas almejava muito ter seu próprio negócio, ser seu próprio patrão.

Assim, em meados de 2010, quando era líder do centro de distribuição de uma grande empresa varejista do estado e trabalhava no período da manhã, começou a preencher seu tempo vago, desenvolvendo atividades de auxiliar na empresa de esquadria de alumínios do seu padrinho no período da tarde. O intuito inicial foi conseguir uma renda extra, nas receitas pessoais, ao final do mês.

Mas foi nessa empresa, que já carregava o nome da família, que teve seu primeiro contato com a fabricação de peças em alumínio e com a gestão de negócios. Então, por ser uma

empresa pequena, o dono assume o papel do profissional técnico, do gestor, do vendedor, enfim, é o “faz-tudo”. E nessas atribuições, muitas decisões e operacionalidades da gestão, José participou.

Mesmo depois de sair do cargo, no setor de distribuição e passar a trabalhar no mercado financeiro, em bancos e cooperativas de crédito, dava um jeito de, nas horas de folga, auxiliar na empresa do padrinho.

No início de 2019, José foi desligado da cooperativa que trabalhava e com os valores da indenização decidiu empreender, realizar seu sonho antigo. Entre tantas ideias de negócios e projetos, aquele tempo que trabalhou com seu padrinho e aprendeu a trabalhar com alumínio, influenciou-o.

- Se é para fazer algo, abrir uma empresa, vou fazer aquilo que já sei fazer!... Foi a frase que norteou sua empreitada.

Desta feita, após 10 anos do seu primeiro contato com a área, José concretizou seu maior sonho e abriu sua própria empresa, tendo como sócio seu pai Miro, que da mesma forma que o filho, havia auxiliado o compadre na empresa de alumínios e já possuía conhecimento na área.

Então, a SA Schmitt Alumínios foi inaugurada em fevereiro de 2019, localizada em Barra Velha/SC, tendo como escopo de trabalho o alumínio, com maior foco em esquadrias em geral, fazendo grades, janelas, portões e outros tipos de produtos em alumínio, de prateleiras a armários.

No decorrer do primeiro ano de empresa, aconteceram inúmeros fatos que levaram os sócios a estudar possibilidades para ampliar e expandir seus negócios. A empresa iniciou atendendo pessoas físicas, com esquadrias para fins residenciais ou de empresas. Alguns pedidos específicos levaram a empresa a pensar em iniciar a produção de peças industriais, fornecendo para os diversos setores da indústria.

Esses processos foram incorporados à empresa. A princípio, produzia ambos os seguimentos no mesmo espaço, de acordo com a chegada dos pedidos. Foram adaptando as necessidades de maquinário de acordo com os pedidos. Assim, o processo acontecia sem setorização específica, até aquele momento, mas com pensamento de ampliação e criação de setores específicos para cada segmento, de acordo com a demanda exigida.

Inesperadamente, pouco depois que a empresa iniciou suas atividades, coincidiu com o período em que a pandemia causada pela Covid-19 se espalhou pelo mundo e governos promoveram o lockdown. No Brasil, não foi diferente, e especificamente no estado de SC, foi no dia 17 de março de 2020 que o Governo Estadual iniciou a suspensão de atividades como transporte público, restaurantes e shoppings centers (HOLLAND e CALDAS, 2020).

Após aqueles primeiros dias de lockdown total, a empresa retomou suas atividades. Quanto à expectativa de movimento, que esperava-se ser muito baixa, não se confirmou; Os pedidos continuaram e a procura manteve-se satisfatória.

3. COMO SOLUCIONAR O PROBLEMA

Exatamente durante o período de pandemia e, de acordo com uma série de contextos nacionais e internacionais, o valor do alumínio iniciou uma escalada de preços até então inédita no mercado nacional, o que deixou os sócios mais preocupados. Em consequência, cancelamentos de pedidos e queda na procura foram observados.

Não bastando isso, ainda havia a dificuldade de adquirir a matéria prima para produzir os pedidos que já estavam solicitados. Suas opções para a resolução dos problemas no curto prazo, seria reduzir a produção e tentar absorver os aumentos. O problema é que a empresa estava no limite da capacidade financeira, não podendo mais segurar, ou seja, os preços começavam a ser repassados para o produto, acarretando a queda do movimento e consequentemente, no faturamento.

A lucratividade foi sendo reduzida a ponto de trabalharem praticamente sem lucro, visando a manutenção no movimento e esperando a situação contextual se resolver com a estabilização e queda no preço da matéria prima.

De outro lado, os atrasos na entrega de pedidos eram constantes, porque a matéria prima não estava sendo entregue no prazo, mesmo com a tentativa de aumentar a quantidade de pedidos colocados junto aos fornecedores.

- *Estamos atrasados, olha o que está acontecendo! Estou pensando em vender o carro para colocar um pedido maior, quem sabe aí conseguimos negociar um preço melhor e garantir que entreguem.* Falou José.

- *É, já pensei nisso também.* Respondeu Miro.

- *Pois é!... Chegou a hora de procurarmos soluções de uma vez. Temos uma crise de fornecimento. Vou tentar conversar com alguns conhecidos que tem empresa para ver se consigo tirar ideias. Se não encontrarmos uma solução, temo que precisaremos fechar a empresa.* Afirmou José.

Após alguns segundos de pausa:

- *Miro! Nas nossas primeiras conversas imaginei que aguentaríamos por mais um tempo, e que tudo iria melhorar na entrega e que o preço iria cair. Mas no ano passado o governo americano sobretaxou o alumínio brasileiro, então pensei que a partir disso o foco seria no mercado interno e o fornecimento seria reestabelecido. Mas nada mudou!* Lembrou José.

Pois é... Economia crescendo, demanda aumentando aqui e lá fora, poucos fornecedores, instabilidade política, guerra jurídica, burocracia... É muita coisa influenciando. Mas não podemos jogar a culpa no mundo. Agora vamos atrás de soluções e ver o que conseguimos.

Realmente o contexto da matéria prima era um empecilho à empresa. Dados oficiais confirmam o que os gestores sentiam na prática. O Brasil é exportador de matéria prima, mas é importador do produto beneficiado. O nosso principal fornecedor é a China. Buscando informações na internet, José achou uma notícia que lhe preocupou ainda mais. Aquele não era um problema só deles, mas de todo o setor produtivo. Ao acessar a página da Cetronave, seu mundo desabou!

Nesse momento, leu a reportagem na íntegra para o sócio, a qual informava que:

Figura 1. Notícia portal CentroNave



Fonte: Centronave (2018).

A notícia também mencionava que o resultado tinha como fator os altos custos da energia no Brasil. Empresas passaram, inicialmente, a importar material semitransformado para fazer acabamento dentro de nossas operações industriais em decorrência do atraso na expansão

da produção de alumínio em nossa fábrica. Tudo isto mesmo o Brasil tendo a terceira maior reserva de bauxita do mundo. O escoamento de tanto alumínio é proveniente da produção de lata de bebidas, chapa para embalagens, fio e cabo para transmissão de energia, perfil para construção civil, peças automotivas, entre outros.

Na busca de informações mais recentes e de dados do que estava realmente ocorrendo no país (Figura 2), José se deparou com números que ainda comprovavam também em 2019 e 2020, que a produção brasileira não era suficiente para suprir a demanda por produtos e que vinha se afastando do equilíbrio ano a ano.

Figura 2. Balança Comercial da Indústria do Alumínio

Ano/2020	Exportação	Importação	Saldo
Brasil	209.878	158.937	50.941
Indústria do Alumínio	3.439	1.689	1.750
– Alumínio e seus Produtos	868	1.643	(775)
– Alumina/Hidróxido de Alumínio	2.401	28	2.373
– Bauxita	170	18	152
Participação (%)	1,6	1,1	

Ano/2019	Exportação	Importação	Saldo
Brasil	225.383	177.348	48.035
Indústria do Alumínio	3.732	1.977	1.755
– Alumínio e seus Produtos	895	1.932	(1.037)
– Alumina/Hidróxido de Alumínio	2.579	32	2.547
– Bauxita	258	13	245
Participação (%)	1,7	1,1	

Fonte: ABAL (2021).

Esses dados os deixaram ainda mais preocupados, mas o modelo gerencial era um tanto amador e focava-se apenas nas estratégias tradicionais. Após a conversa com seu sócio, José concluiu que era necessário tomar uma atitude para manter-se no mercado. Precisava buscar uma forma de garantir a entrega da matéria-prima e ainda a preço acessível, pois a cada dia que passava, menos pedidos eram fechados. Com o preço acima da expectativa de mercado, clientes pediam cotação e não retornavam.

4. UMA POSSÍVEL SOLUÇÃO

Em um almoço de família, típico de domingo, em que se reuniu toda a família, José estava tenso, preocupado e foi desabafando com os familiares sobre a situação e o receio que o impacto do contexto ambiental determinasse o fim da empresa.

Ao ouvir a conversa, sua sobrinha Ana Carolina, acadêmica de Comércio Exterior, interessou-se pelo caso do tio e ainda com recordações da aula da semana sobre importação na cabeça, sugeriu uma possibilidade que poderia configurar-se como os primeiros passos para uma nova estratégia para a seleção de fornecedores.

- *Ei, Tio! Tudo o que você me falou, fez eu pensar em importação e este assunto me faz lembrar da aula que tive na semana passada sobre os passos da importação.*

- *Ana eu realmente não sei para que caminho seguir, estou sem matéria prima e o preço do alumínio teve um aumento muito grande nesse último ano, e por mais que novos clientes estão consultando preços, a maioria nem retorna o contato e aqueles que já fornecemos, muitos estão reclamando do preço e não estão muito dispostos a pagar por ele.*

- *Realmente é um assunto delicado e o que mais escuto das pessoas que possuem comércio. Desde que começou a pandemia, os preços subiram muito e parece que as pessoas estão reclamando cada vez mais.* Disse Ana.

- *O que eu penso é que não adianta mais ficar tentando jogar a solução para o preço do produto. Mas o alumínio sumiu do mercado e os preços dispararam, desde que houve a retomada pós lockdown. Comprar alumínio já não era muito fácil, agora está impossível.* Respondeu José.

- *Errado você não está, porque se você falou que os clientes não estão querendo pagar mais no seu produto mesmo sabendo que a matéria-prima está cara, você deve começar a ver pelo outro lado.*

- *Como assim para o outro lado? Você diz o lado da matéria-prima?* Questiona José.

- *Os preços aqui estão altos certos? Eu tenho uma ideia e acho que vai poder ser muito boa para seu problema!!!* Fala Ana entusiasmada.

- *Opa! Conte-me mais...*

- *E se você buscasse a possibilidade de importar a matéria prima, as vezes acaba saindo mais barato e assim você não precisaria aumentar os preços, para melhorar as questões que você me falou. Além disso, com certeza lá fora existem países exportadores do alumínio.* Respondeu Ana.

- *Importar? Isso é algo que nem me passa pela cabeça. É muito burocrático e trabalhoso, sem contar que eu não sei nem por onde começar. Há alguns dias li algumas notícias que o Brasil está importando mais do que exportando e que a China aumentou muito o fornecimento de alumínio para o Brasil. Mas nem cogitei essa hipótese.*

- *Ah, você deve imaginar, né tio... Isso vai exigir um pouco mais de tempo e dedicação, porém isso poderá gerar resultados positivos no curto e longo prazo.*

- *E você poderia me ajudar com isso?* Pergunta José.

- *Posso tentar, tenho alguns conhecimentos que aprendi na faculdade e no trabalho que poderiam ir norteando o caminho por onde devemos começar.* Responde Ana.

- *Mas lembre-se, foca primeiro em entender o processo e ver o que poderá ser vantajoso.* Conclui Ana.

Assim que a conversa terminou, José foi para casa pensativo e esperançoso, porque mesmo sabendo que não seria fácil, ele viu ali o início de uma luz no fim do túnel. Mesmo com a cabeça atordoada, pensava por onde deveria começar. José percebeu ainda que, para solucionar seu problema seria necessário explicar a fundo o seu produto e as informações relacionadas a ele, bem como o processo de produção e sua utilização. Além disso, apontar dados a respeito do produto, tais como, qual é o principal material, como são as formas de compra mais acessíveis para obtê-lo, se possui outros materiais complementares e informar a finalidade desse material. Por isso, José resolveu chamar Ana novamente para explicar melhor o seu produto e o processo de produção, para que ela compreenda mais claramente do que se trata o seu empreendimento. Como ela nunca tinha entrado em contato com a produção de uma empresa de alumínio antes, José espera que isto a ajudará chegar a respostas mais claras para as dúvidas.

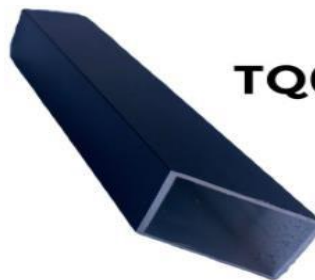
- *Ana, o principal material que utilizamos é o alumínio, podendo ser comprado de duas maneiras, através da compra direto da extrusora, porém necessita de pintura na sequência, e uma compra mínima de 250 kg ou 300kg, dependendo do perfil e da empresa que realiza a compra, outra forma de compra é das distribuidoras, onde é possível comprar somente o material necessário para executar o serviço contratado, além da possibilidade da compra na cor desejada, sendo as mais utilizadas nas cores preto e branco. Analisando então as opções, o melhor hoje é a compra da distribuidora através de barras com os formatos necessários já prontos, comprados tanto em Itajaí como em Joinville, essas barras são nominadas por*

códigos, TR018, TQ023, TG001, TQ013 e TG073, conforme as Figuras 3 a 7. Esta escolha nos sai um pouco mais caro, porém é mais rápido e fácil de conseguir.



TR018

Figura 3. Material TR018



TQ023

Figura 4. Material TQ023



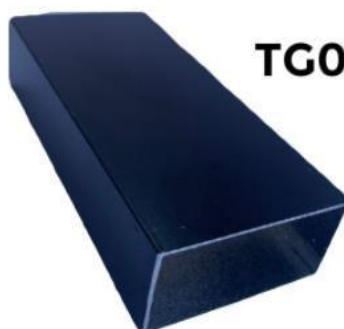
TG001

Figura 5. Material TG001



TQ013

Figura 6. Material TQ013



TG073

Figura 7. Material TG073

- Mas tio, você usa outros materiais para a produção, ou são somente esses? Você molda e faz tudo com essas barras?

- A maioria do processo é quase todo feito com as barras, elas são moldadas de acordo com a necessidade do pedido, mas também são utilizadas outras peças também feitas de alumínio e que são compradas separadas das barras, porém do mesmo fornecedor. Essas peças adicionais normalmente são para acabamento, junção, sustentação, trava e ligação das barras. A partir do pedido do cliente, por exemplo, um portão, porta, grade, entre outras coisas, começo a estudar os materiais que serão necessários para a produção.

Então a tarde, após o almoço, Ana passou a estudar o processo de fabricação e aquisição dos materiais. Tal análise lhe permitiria ter uma visão diferenciada a respeito dos processos de produção da empresa de José. Por fim, Ana levou até o tio os pontos que julgou mais importantes na hora de pensar sobre como importar.

5. CONVERSA ENTRE OS SÓCIOS

Após a conversa com Ana no almoço de domingo em família, José ficou pensativo sobre o assunto e resolve conversar com seu sócio Miro para mostrar as ideias propostas e os pontos que ele achou interessantes.

- *Miro! Sabe o almoço que fui no domingo? Então, conversei com a Ana Carolina e ela levantou uma ideia para solucionar nossos problemas.* Disse José.

- *Sim! Bom e qual é a sua ideia?* Responde Miro empolgado.

- *Ela falou sobre importar a nossa matéria prima, somente os itens que mais são utilizados em nosso processo, com a intenção de talvez pagar mais barato por eles, assim não precisando mexer no nosso preço final do produto.*

- *Ah... não sei não... Isso não me parece uma boa ideia! Você já viu o risco e quanto de trabalho dá isso?* Miro respondeu não satisfeito.

- *É... Não é algo simples, teríamos que estudar o processo de como importar, para depois começar a realmente ver preços e se analisar a viabilidade. Mas pensa comigo: no momento não temos muitas opções e eu não estou falando para já ir de cara importando, enfim também estou com receio disso tudo. Eu estou falando que é interessante talvez estudar sobre o processo de importação para nossos negócios. Vai que isso nos de um bom resultado e que seja vantajoso a longo prazo também.* Conclui José.

- *Ainda não consigo ver vantagens nisso, nem mesmo achar que é uma boa ideia. Você já viu algo sobre isso? Sabe como começar?* Questiona Miro.

- *Eu sou totalmente leigo sobre o assunto, mas algumas coisas a Ana já foi explicando para eu ter uma noção.* Responde José.

- *E como você acha que é uma questão interessante? Olha toda a dificuldade para entender o processo.* Retruca Miro.

- *Não temos muitas ideias, não é mesmo? Vai que essa seja uma solução muito boa e processo que podemos manter.*

- *Certo! Ainda não vejo essa ideia como algo interessante no momento, mas enquanto não temos outra ideia, vai estudando essa questão então.* Fala Miro.

- *São apenas possibilidades, não se preocupe que não irei tomar nenhuma decisão arriscada sem antes te consultar.* Fala José.

- *Tudo bem, então! Espero que as coisas fiquem melhores.* Finaliza Miro.

A conversa entre o seu sócio não foi como José esperava, e isso acabou deixando-o um pouco desanimado. Mas José sabe que seu sócio é muito conservador e não gosta de nada fora do padrão, então continuou a busca para começar a entender o processo de importação e ver se seria interessante para sua empresa importar.

6. O INÍCIO DO PROCESSO

Após todas as conversas que José teve, decidiu se reunir com seu sócio Miro e Ana Carolina, que trouxe junto um colega de trabalho que atende em consultoria de comércio exterior, para poder debater de forma mais aprofundada o assunto e começar a entender o processo de importação.

- *Pessoal...precisamos ficar atentos a todos os detalhes, não posso correr o risco de começar a importar sem saber do processo e acabar tendo prejuízos e piorar a situação, preciso nesse momento que vocês me ajudem a entender o começo do processo.* Começou a comentar José.

Com o comentário de José, Ana e o seu colega Manoel deram início a parte básica das explicações.

- *Importação é o mesmo processo de compra e venda que o senhor faz diariamente com seus fornecedores, com a diferença que os fornecedores estão em outros países e aí, existem*

procedimentos que são diferentes por isso, como o pagamento, o frete e por aí vai... além é claro de uma certa burocracia. Então José, o processo de importação é dividido em vários passos que se deve levar em consideração. Falou Manoel.

- Alguns desses passos são mais fáceis e outros um pouco mais complexos..., mas acredito que rapidamente você vai entender melhor. Como o primeiro passo você já nos detalhou, que é a definição do produto, os outros são uma sequência mais lógica. O ponto relevante nesse primeiro momento é saber como esses produtos são nomeados em inglês, para conseguir chegar a uma classificação fiscal, buscar fornecedores e fazer contatos preliminares para começar a selecionar os que serão mais interessantes. Completou Manoel.

- E como eu poderia fazer essa busca? Questiona José.

- Olha.... Essa busca pode ser feita por meio de sites especializados em processos de importação, feiras internacionais e trades de comércio exterior que são responsáveis por promover negócios internacionais.

- As feiras até compreendo, agora trades? O que é isso e o que seria promover negócios internacionais. Questiona José.

- Bom... As trades são basicamente empresas especializadas para fazer operações de comércio exterior, como importação. Como tem um grande conhecimento na área e por conhecerem muitas pessoas e empresas do ramo elas conseguem dar melhores suportes. No seu caso, é interessante para auxiliar na parte documental e na parte mais burocrática. Responde Ana.

- Cada vez vai ficando mais difícil, não sei se esse negócio vai funcionar com a minha empresa. Responde José.

- O que você precisa ficar atento para fazer nos primeiros passos também caso realmente queira importar é solicitar a sua habilitação no que chamamos RADAR que é a permissão para importar. Fala Ana.

- O que seria RADAR? Questiona José.

- RADAR é a sigla para Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros. Foi criado pela Receita Federal Brasileira e serve para evitar fraudes e alinhar as operações de comércio exterior. Responde Ana.

- Então isso é um controle da Receita Federal? E para importar precisa disso? Questiona novamente José.

- De forma simples, é isso. É a fiscalização e autorização da Receita Federal. Pelo RADAR você está habilitado para de fato importar. Responde Ana.

- E essa solicitação no RADAR pode ser feita por qualquer empresa? Como sou novo tem como contratar alguém para me ajudar com os documentos? Pergunta José.

- A habilitação ela pode ser solicitada para todas as empresas e pessoas físicas que desejam importar. E a ajuda você pode solicitar até mesmo de uma trade ou um despachante aduaneiro, onde você pode contratar o serviço para lhe auxiliar e após essa habilitação autorizada você pode continuar com a trading ou despachante para auxiliar durante todo o processo. Após essa habilitação você pode dar acesso ao seu RADAR para essas empresas, a fim de que cuidem da parte burocrática e assim você fica supervisionado o processo. Explica Ana.

- Isso mesmo Ana! A questão do RADAR é extremamente importante para conseguir importar. Enfatiza Manoel.

- Despachante? E é aquele que eu contrato para pagar o IPVA do meu carro? Questiona José.

- Não! Esse é outro tipo de despachante, o despachante aduaneiro, que é um profissional especializado no desembaraço de mercadorias nos recintos alfandegados, cuidando dos processos administrativos, legais e tributários, esse desembaraço é a parte onde apresentam os documentos para a receita federal liberar a mercadoria na alfandega, para que assim ela consiga entrar no país. Responde Manoel.

- Depois disso começa um processo mais focado em fechar os negócios, firmar o pedido de compra, definir os Incoterm.

- Nossa, Incoterm? Isso tem nome de remédio. Conclui José em um tom de risada.

- Então... Incoterm são os termos contratuais de comércio internacional. As cláusulas aplicadas nas transições de compra e venda internacional dão os direitos e obrigações definindo, por exemplo, a forma de pagamento da mercadoria, para então receber o produto aqui sem maiores dúvidas. Por exemplo, um Incoterm comum usado no processo de importação é o FOB que significa Free on board, traduzindo, livre a bordo do navio, isso então diz que a responsabilidade do exportador é entregar a carga no navio e então assim que estiver posicionada/colocada a responsabilidade passa a ser do importador, e tudo que acontecer a partir desse momento é o importador que responde. São onze destes termos: indo do que dá menor até a maior reponsabilidade para o importador. Fala Manoel.

- Nossa são muitos passos. É na verdade uma longa caminhada. E, eu preciso fazer todos os passos que vocês me mostraram? Eu não teria tempo e nem estudo suficiente para isso. Questionou José. E sem contar que deve ser burocrático conseguir habilitação do RADAR e então a liberação para importar assim logo de cara. Completou José.

- Não, a parte mais burocrática você pode solicitar ao despachante para fazer o serviço, ou você já pode ver os custos para solicitar o intermédio de uma trading, que cuidaram de todos esses passos. E esse custo da trading assim como do despachante pode variar de acordo com cada empresa, então seria interessante fazer uma análise, entrar em contato com algumas e ver o serviço que oferece e o preço que cobram. Disse Ana.

- Eu acredito que é uma ideia muito interessante e relevante para sua empresa José. Vale apenas estudar os custos. Conclui Manoel.

- Certos meus amigos, mas como que vou “puxar” isso. Vem de navio? Caminhão? Eles colocam o produto aqui para mim? E como vou pagar? Depósito na conta? Pergunta José.

- Primeiramente, você tem que ver o país de onde será importado, por exemplo se você escolher a China o mais interessante é o modal marítimo, para isso você aluga um container e um espaço no navio para poder trazer. Nesse momento a trading, despachante ou o agente de carga podem te ajudar muito. Já a forma de pagamento o local onde irá desembarcar, isso tudo são questões certas com o fornecedor. Responde Manoel.

- Miro, você não falou nada durante a nossa conversa, o que você achou disso tudo? Pergunta José ao seu sócio.

- Olha! Eu acho que você não deveria nem perder tempo com isso mais. E se o fornecedor de enrolar? Se esses negócios de trading e despachante não resolverem seu problema? Você não tem garantia nenhuma disso. Responde Miro sério: - Eu não vejo vantagens e não vejo para que insistir nisso, se você quiser continuar com essa história acho que perderá tempo. Conclui Miro.

7. O DILEMA

José sempre buscou a melhor forma para lidar com seus problemas, tentando sempre ter o maior número de informações necessárias antes de arriscar coisas novas, é por esse mesmo motivo que chamou Ana Carolina e o consultor Manoel, que entendiam sobre o assunto para tirar algumas de suas dúvidas.

Durante a conversa Manoel ressaltou a importância de escolher cautelosamente o seu fornecedor, além de analisar quais dos Incoterms melhor se enquadraria com seus requisitos e qual a modalidade de pagamento, pois tudo deve ser feito com bastante atenção. Explicou também que poderia mudar caso achasse necessário, porém teria que ficar atento a legislação. Ressaltou que todos os passos são muito importantes para ter sucesso na sua importação, e que às vezes são necessárias algumas conversas ou até mesmo a solicitação de amostras para chegar em um bom acordo, que favoreçam as vontades expressadas por José.

Tendo toda a conversa em mente e todas as questões e dúvidas que se passavam, José se viu diante de um dilema: será que tudo que foi passado a ele realmente funcionaria como o programado? Será que valia a pena todo o esforço aplicado no processo? O sócio, que era seu pai, que era contra a importação, será que valeria a pena o desgaste causado na relação entre eles? E se algo não desse certo? Todo esse empenho e desgaste, tanto profissional quanto pessoal, valeria a pena para conseguir ter a matéria prima mais barata? E se a situação mudar e o preço baixar, não valeria a pena só esperar?

Por fim, José senta coloca as mãos à cabeça e se pergunta: importar ou não importar?

8. NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino são de acesso exclusivo aos docentes ou moderador do debate.

8.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso para ensino apresentado como objetivo promover a reflexão sobre a tomada de decisão empresarial, por meio de um exemplo real de uma empresa, no papel do sócio da empresa, acerca da viabilidade do processo de importação. A história fornece elementos para responder aos questionamentos propostos, com intuito de inserir o aluno no ambiente da empresa.

O objetivo geral deste caso é que os alunos entendam os processos de importação e proponham as melhores alternativas para uma importação mais segura e com melhores custos. Como objetivos secundários:

- Compreender o processo de importação e os conceitos envolvidos.
- Identificar, de acordo com o contexto, as melhores alternativas de modais na importação, agenciamento de carga e formas de pagamento.
- Demonstrar o processo burocrático de importação, aspectos de informações, tributários e legais.
- Relacionar as formas de identificação de fornecedores assim como de outros atores envolvidos no processo de importação, como trades e despachantes aduaneiros.

8.2 FONTES DE DADOS

As informações utilizadas para a elaboração deste caso para ensino foram obtidas de fontes primárias e secundárias. As primárias: através de entrevistas com os sócios fundadores da empresa e a esposa de um dos sócios, responsável pela parte contábil. Já as fontes secundárias: através de artigos, livros, legislação, entre outros. O nome da empresa e dos sócios permaneceram fiéis durante todo o caso.

8.3 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Em um processo de importação, quais são as modalidades de pagamento utilizadas em um despacho?
- 2) De acordo com o caso, qual a função do RADAR e as suas modalidades?
- 3) Em qual opção de Incoterm melhor se encaixa a primeira operação de importação da empresa SA Schmitt Alumínios, olhando pelo que foi exposto por José, como preço e nível de responsabilidade?
- 4) No caso da empresa SA Schmitt Alumínios, que tem seu produto a ser importado pré-definido, qual a melhor forma de operacionalizar a logística para esse processo de importação, considerando todos os modais de transporte que deve ser utilizado e oferecendo maior segurança e o melhor frete internacional?

8.4 APLICAÇÃO DO CASO

O presente caso para ensino é indicado a alunos dos cursos de graduação de comércio exterior, administração, logística e gestão portuária, em disciplinas de importação e introdução ao comércio exterior. Para a utilização do caso, sugere-se o tempo de duas horas e meia, sendo que, metade do tempo total da utilização deve ser destinado à discussão (PARTYKA et al., 2021).

Na Figura 8 é apresentado o plano de aula sugerido.

Figura 8. Fluxograma do plano sugerido para aplicação do caso

PLANO	TEMPO
<p>Leitura do caso na íntegra O professor apresenta brevemente o caso e explica a dinâmica. Também poderá escolher se será individual ou em grupos. Ao longo da leitura, o professor pode apresentar as seguintes perguntas iniciais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Com a apresentação do problema relatado por José, o que você faria em primeiro momento para buscar uma solução? 2. Quais os pontos críticos deste processo de importação? 3. Qual o ponto fraco da decisão? 4. Qual Incoterm, modalidade de pagamento e demais informações apresentadas você iria sugerir para José? 5. Quais aspectos podem influenciar a escolha de José fazendo com que ele não importe? 6. Caso escolha não importar, o que José poderia fazer para reduzir os custos? 	20 min.
<p>Apresentação das ideias sugeridas dos alunos Os alunos irão apresentar suas análises e propostas para o caso.</p>	15 min.
<p>Discussão do caso em sala Após a apresentação das análises e proposta dos alunos, o professor apresenta as questões para resolução. Após anotação das respostas pelos alunos, propõe um debate acerca da visão dos alunos.</p>	60 min.
<p>Fechamento do caso pelo professor O professor desenvolve um fechamento, alinhando posições dos alunos e as possibilidades. Mostrando sua perspectiva os pontos mais importantes a levar em consideração para a toma de decisão.</p>	15 min.
<p>Encerramento do caso Professor abre espaço para responder aos alunos que ficaram com dúvida.</p>	10 min.

Foi realizado o teste de aplicação do caso em uma universidade do Sul do Brasil, no 2º semestre de 2021. O curso de Comércio Exterior e a disciplina foi Sistemática Prática de Importação. Durante a discussão do caso a turma se fez presente e participativa, se colocando como gestores trouxeram de forma individual e em grupo suas análises e compartilharam sua visão no lugar de gestores da empresa para o presente caso. O entendimento a respeito dos acadêmicos foi claro e com boas análises nas respostas, sem demais dúvidas sobre o caso. Os alunos responderam bem a dinâmica da aula proposta e as diversidades nas opiniões deixou o caso interessante e fez com que os alunos se colocassem casa vez mais presentes ao responder.

8.5 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

Questão 1

A compra (importação) quando feita de maneira direta, comprando-se do próprio fabricante, abre poder de negociação podendo obter melhores preços para as mercadorias (KEEDI, 2011). A escolha da modalidade de pagamento é feita de comum acordo entre o exportador e o importador e vai depender, basicamente, do grau de confiança comercial existente entre as partes, das exigências do país importador e das disponibilidades das linhas de financiamento (SISCOMEX, 2021).

É possível negociar mais de uma modalidade em uma operação. “A escolha da modalidade de pagamento é feita de comum acordo entre o exportador e o importador e vai depender, basicamente, do grau de confiança comercial existente entre as partes” (SISCOMEX, 2021). Para as negociações no mercado internacional as modalidades de pagamento mais

utilizadas são: pagamento antecipado, remessa sem saque, cobrança documentária e carta de crédito.

Pagamento antecipado: Maior risco para o importador.

É a modalidade mais utilizada entre vendedor X comprador, por se tratar de uma primeira operação ou operações de valores baixos. A Remessa antecipada é vantajosa apenas para o vendedor, visto que o comprador não tem garantia de que a mercadoria será entregue. Esta modalidade pode ser dividida e cobrado 50% antecipado e o restante após o embarque da mercadoria.

Remessa sem saque: Maior risco para o exportador.

Normalmente utilizada por Intercompany ou empresas com alto grau de confiabilidade. O exportador envia a mercadoria e documentos originais e somente após o desembarço da mercadoria no destino e em data acordada é efetuado o pagamento, essa modalidade não é muito utilizada, sendo necessária a confiança entre o vendedor e o comprador, pois, não há nenhuma garantia para vendedor que ele receberá o pagamento.

Cobrança documentária: Riscos médios e altos ao exportador.

Essa modalidade é feita por manuseio de documentos entre bancos, sendo assim, o vendedor remete os documentos de embarque a um banco na origem, que remete a outro banco no destino, assim o comprador efetua o pagamento e os retira no destino, sem o pagamento o comprador não consegue retirar a carga após a chegada no destino, essa modalidade pode ser a prazo ou a vista, será conforme acordado entre eles.

Na modalidade avista, o importador só pode retirar a carga e os documentos mediante ao fechamento do câmbio.

Riscos: Exportador pode perder o comprador; importador só confere a mercadoria depois que pagar.

Na modalidade a prazo, o importador assina uma nota promissória (saque), se responsabilizando pelo pagamento da mercadoria dentro do prazo acordado. O importador assume a responsabilidade do pagamento e caso não pague o exportador pode ir à justiça.

Carta de Crédito: Menor risco para o exportador e importador.

Também é conhecida por crédito documentário, é solicitada pelo comprador ao banco em favor do exportador, no qual o comprador é tomador de crédito e o vendedor é beneficiário dele. O importador faz a solicitação da abertura da carta de crédito ao banco, através de um documento (DRAFT), contendo as informações da operação, para o banco então aprovar ou não. Após a aprovação do banco a abertura ocorre com o documento (normalmente fatura proforma). O pagamento só é feito quando todas as exigências da carta de crédito forem compridas pelo exportador, que podem ser a vista ou a prazo.

As cartas de créditos podem ser:

- **Carta de crédito irrevogável:** Só pode ser alterada ou cancelada se todas as partes envolvidas estiverem de acordo.
- **Carta de crédito revogável:** Pode ser alterada ou cancelada em qualquer momento, sem autorização do beneficiário/exportador.
- **Carta de crédito intransferível:** Só pode transferir o crédito ao beneficiário/exportador, não podendo transferir para outros.
- **Carta de crédito transferível:** O crédito pode ser transferido totalmente ou parcialmente a outro beneficiário escolhido pelo exportador.

- **Carta de crédito irrestrita:** O importador pode fazer mudanças na carta até o dia do embarque sem necessário o exportador concordar. As mudanças feitas na carta são acordadas com o exportador.
- **Carta de crédito restrita:** As mudanças feitas na carta são acordadas com o exportador.

Portanto, no quesito pagamento, a mercadoria importada pode entrar no país do importador com este já tendo executado o pagamento ou não, sendo, a primeira opção, uma importação que será paga ao exportador, executando a saída de divisas previamente à entrega, ou pela outra alternativa, aquela em que o importador não envia pagamento ao exportador até a efetivação da entrega em terras nacionais (KEEDI, 2011).

Questão 2

O RADAR Siscomex é o Sistema Ambiente de Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros. É o primeiro passo para quem quer realizar operações comerciais internacionais, uma vez que a adesão a ele se inicia com a presença e porte da documentação em uma agência da Receita Federal no Brasil. O RADAR dá a permissão ao importador/exportador a operar no Brasil. Essa ferramenta tem o objetivo de aprovar a empresa para começar a realizar importação/exportação, fornecer dados contábeis, fiscais e financeiros a Receita Federal, gerando a este órgão um banco de dados completo.

- **Habilitação de jurídica:** A habilitação de pessoa jurídica pode ocorrer em três modalidades diferentes, e cada modalidade exige suas documentações específicas, como a comprovação de capacidade financeira, sendo elas as seguintes:
- **RADAR Expresso (e para Microempreendedor Individual):** A empresa tem limite de importação até US\$ 50.000,00 para realizar operações durante 6 meses, ilimitada para operações de exportação.
- **RADAR Limitado:** A empresa tem um limite de igual ou inferior a US\$ 150.000,00 para realizar operações durante 6 meses
- **RADAR Ilimitado:** A empresa cuja capacidade financeira estimada para realizar operações de importação seja superior a US\$ 150.000,00, em cada período consecutivo de seis meses e ilimitada para operações de exportação.

Questão 3

Uma das maiores peculiaridades do comércio exterior é o relacionamento com as diferentes nações e, por consequência, suas diferentes normas e legislações (KEEDI, 2011). Neste sentido, os Incoterms (International Commercial Terms) foram criados com objetivo de diminuir os conflitos gerados pela interpretação dos contratos internacionais. Cada sigla de um Incotem é composta por três letras. Tais siglas determinam, de forma universal e com interpretação internacional, as condições de compra e venda de mercadorias evitando conflitos e dúvidas nos direitos e obrigações entre as partes.

Quanto aos custos e riscos de uma mercadoria:

Os Incoterms são definidos por grupos de responsabilidades, sendo composto pelo grupo E, F, C e D, são frases curtas que indicam os direitos e as obrigações entre o comprador e o vendedor. De forma mais clara, são utilizadas as siglas compostas por três letras, exemplo EXW, que em inglês é “Ex Works” e traduzido como “Na origem”, assim também são as demais.

Souza (2012) entende que...

“[...] o uso dos INCOTERMS possibilita o entendimento entre vendedor e comprador, quanto às tarefas necessárias para deslocamento da mercadoria do local onde é elaborada até o local de destino final;

Questão 4

A partir do momento que se define a estratégia de importação, é preciso estar ciente que relacionar-se com o comércio exterior possui riscos, podendo (ou não) haver surpresas, boas ou ruins, ou seja, uma negociação com até então, o desconhecido (KEEDI, 2011).

Olhando para o caso da AS Schmitt Alumínios e, considerando todos os modais de transporte e fretes a serem utilizados, a melhor alternativa é o modal aquaviário e rodoviário, considerando o transporte do país de origem até Brasil (LUDOVICO, 2017). Esta concepção leva em conta que a empresa teria tempo para aguardar todos os trâmites burocráticos para a mercadoria chegar no Brasil e que o alumínio teria um volume significativo para ser transportada em container. Não compensando ser transportada por modal aéreo devido ao alto valor de frete e espaço em aeronave, ou outro modal, visto que a empresa está localizada em Barra Velha (SC).

Os cinco modais de transporte são:

- **Aquaviário/Hidroviário:** Navios, utilizado para transportar containers, cargas a granel, mercadorias pesadas, grandes quantidades e destinos que possuem acesso terrestre.
- **Ferrovário:** Trens e locomotivas, sendo utilizada para cargas pesadas, com grandes quantidades e baixo valor agregado.
- **Aéreo:** Aviões e aeronaves, utilizado para cargas de alto valor agregado, leve e baixo peso, dimensão pequena e quando se necessita de urgência
- **Rodoviário:** Caminhões e utilitários, utilizado para todos os tipos de cargas, sendo mais utilizada para atravessar fronteiras de países.
- **Dutoviário:** Canos e dutos, utilizada em cargas granéis sólidos e líquidos.

Ainda, segundo Ludovico (2017) os fretes internacionais são calculados baseados nos tipos de mercadorias, se são normais, frágeis, perecíveis, dimensões extraordinárias, urgências, pesos excepcionais e cargas perigosas. Ainda, podem seguir a ordem:

- **Frete Básico:** tarifa aplicada sobre o peso (toneladas) ou cubagem (metro cúbico) ou contêiner.
- **Bunker Surcharge** (sobretaxa de combustível): percentual sobre o frete básico.
- **Taxas adicionais opcionais:** congestionamentos, porto secundário, travessias de canais (Panamá e Suez), volumes pesados e extralongos, desvalorização da moeda do frete no destino e outras taxas de acordo com cada embarque.

Consolidação de carga

Caso algum importador deseje importar uma mercadoria de pequeno volume, e indicado que faça uma operação de consolidação com outras empresas, chamada este de LCL (Less Container Load), que é traduzida como “menos que uma carga de container”. Essa operação pode ser uma importação aérea ou a carga consolidada em contêiner, onde o Non-Vessel Operating Common Carrier (NVOCC) que são empresas que operam com cargas fracionadas (quando a mercadoria não atinge a necessidade de utilizar um container) basicamente, empresas que atuam como um armador virtual, porém não possuem navios próprios, são contratadas por agentes de cargas para agrupar pequenas cargas dentro de um container. A consolidação de cargas possui vantagem pelo resultado em redução de custos logísticos. Por outro lado, é provável um aumento do prazo de entrega, porém, ao analisar prós e contras, não deve haver grandes prejuízos ao cliente. (DELIRIO, 2013).

Agentes de Carga

Os agentes de cargas são empresas contratadas para assistência administrativa e logística. Tais agentes apresentam sugestões de rotas, embalagens, segurança do material,

prazos de entrega, contatos com fornecedores, escolher porto/aeroporto de melhor adequação, coordenar instruções logísticas de transporte na origem, de acordo com as condições de compra. Ainda, procuram solicitar documentos ao exportador, contratar armazéns na origem, realizar reservas em aeronaves e navios, informar quaisquer tipos de valores referente ao embarque, realizar melhores cotações de frete, acompanhar e informar o importador de toda atualização de transporte via follow-up, facilitando toda logística até o desembarque e desembaraço no destino. (LUDOVICO, 2017).

Fica claro que, uma das primeiras dificuldades encontradas quando opta-se por realizar importação é a distância (especialmente entre países separados pelo mar); podendo representar um problema para o transporte e logística afetando, sobretudo, os custos para venda dos produtos finais (KEEDI, 2011).

REFERÊNCIAS

ABAL (Associação Brasileira do Alumínio). **Balança Comercial Indústria do Alumínio**. 2021. Disponível em < <http://abal.org.br/estatisticas/comercio-exterior/balanca-comercial-industria-do-aluminio>>. Acesso em 06 set. 2021.

CENTRONAVE. **Brasil duplica importações de alumínio – Folha de São Paulo**. 7 dez. 2018. Disponível em < <https://centronave.org.br/brasil-duplica-importacoes-de-aluminio-folha-de-sao-paulo>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

COMEXSTAT. **Website**. Disponível em < <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/home>>. Acesso em: 06 set. 2021.

DELIRIO, L. O. **Consolidação de Mercadoria na Importação: A utilização de Mercadoria para Redução dos Custos de Transporte na Importação Marítima**. Monografia do Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte. Universidade Estadual de Campinas. 2013. Disponível em: <<http://lalt.fec.unicamp.br/wp-content/uploads/2020/07/tcc-71.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

HOLLAND, C.; CALDAS, J. Governo de SC decreta situação de emergência por causa do coronavírus. 17 mar. 2020. **G1 Santa Catarina**. Disponível em < <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2020/03/17/governo-de-sc-decreta-situacao-de-emergencia-por-cao-do-coronavirus.ghtml>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

INCOTEMS 2020. **TODOS OS TERMOS**. Fazcomex, 2021. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/blog/incoterms-2020-todos-terminos/>>. Acesso em: 08 set. 2021.

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

LUDOVICO, N. **Logística Internacional: um enfoque em comercio exterior**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 501 p. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.saraivaeducacao.com.br>>. Acesso em: 05 out. 2021.

MARCO POLO MULTIMODAL. **Termos Internacionais de Comércio**. 2020. Disponível em: < <https://marcopolomultimodal.com.br/wp-content/uploads/2020/12/Incoterms.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2021.

SISCOMEX. **Modalidades de pagamentos**. Website. 2021. Disponível em: <<http://siscomex.gov.br/aprendendo-a-exportar/negociando-com-o-importador/modalidades-de-pagamento/>>. Acesso em: 13 set. 2021.

PARTYKA, R. B.; DE LIMA, C. E.; LANA, J. Quanto Tempo Destinar para as Discussões ao Ensinar com Casos para Ensino?. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 22, n. 3, 28 dez. 2021.

SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves de. A relevância dos INCOTERMS nas relações nacionais e internacionais do comércio. **Revista Jus Navigandi**, vol. 17, n. 3111, 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/20799>>. Acesso em: 28 out. 2021.