

ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE ESTIMAÇÃO DE CUSTOS DE IMPORTAÇÃO EM UM LABORATÓRIO VETERINÁRIO

JOSMÁRIA LIMA RIBEIRO DE OLIVEIRA

GISELE APARECIDA PACHECO

SIDNEY LINO DE OLIVEIRA

Resumo:

No Brasil, são poucos os laboratórios veterinários que atuam no diagnóstico de exames laboratoriais e na produção de vacinas autógenas. Para que os laboratórios veterinários exerçam suas atividades com sucesso, eles necessitam em algumas ocasiões importar produtos orgânicos e/ou kits para diagnósticos laboratoriais. Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa baseada em um estudo de caso desenvolvido em um laboratório veterinário localizado na região metropolitana da capital de Minas Gerais. Os objetivos da pesquisa foram: (1) descrever o processo de importação; e (2) identificar os fatores de análise que integram o processo de importação. A estimativa de custos na importação beneficia o adquirente da mercadoria, pois este passa a ter maior certeza do gasto total final da compra do produto importado. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas não-estruturadas, questionários semi-estruturados e análise documental dos formulários. Este artigo é uma contribuição para a compreensão da atividade de importação e estimativa de custos de importação. Busca revelar a complexidade da ação de compra organizacional no mercado internacional, principalmente na aquisição de produtos orgânicos.

Área temática: *Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas*

Análise dos fatores que influenciam o processo de estimação de custos de importação em um laboratório veterinário

Resumo

No Brasil, são poucos os laboratórios veterinários que atuam no diagnóstico de exames laboratoriais e na produção de vacinas autógenas. Para que os laboratórios veterinários exerçam suas atividades com sucesso, eles necessitam em algumas ocasiões importar produtos orgânicos e/ou kits para diagnósticos laboratoriais. Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa baseada em um estudo de caso desenvolvido em um laboratório veterinário localizado na região metropolitana da capital de Minas Gerais. Os objetivos da pesquisa foram: (1) descrever o processo de importação; e (2) identificar os fatores de análise que integram o processo de importação. A estimação de custos na importação beneficia o adquirente da mercadoria, pois este passa a ter maior certeza do gasto total final da compra do produto importado. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas não-estruturadas, questionários semi-estruturados e análise documental dos formulários. Este artigo é uma contribuição para a compreensão da atividade de importação e estimação de custos de importação. Busca revelar a complexidade da ação de compra organizacional no mercado internacional, principalmente na aquisição de produtos orgânicos.

Palavras-chave: Importação. Estimação de Custos. Laboratório Veterinário.

Área Temática: Gestão de custos logísticos e nas cadeias produtivas.

1 Introdução

Os estudos desenvolvidos a respeito da medicina veterinária recebem grande influência dos avanços ocorridos em todo o mundo. Uma epidemia gerada na Ásia pode impactar o manuseio dos animais na América Latina. Em uma época de tantos impactos virais, que têm provocado instabilidade no mercado, os criadores de animais estão cada vez mais atentos às inovações tecnológicas apresentadas em todo o mundo e têm buscado gerar constantes análises clínicas dos animais mantidos nos criadouros. Para o Brasil, as análises clínicas de animais são relevantes, pois é representativa a participação do país neste mercado. Entre os segmentos que despertaram maior cautela, apresentam-se o bovino, o suíno e as granjas de frango, que exigem constante assepsia no manejo.

No ano de 2005, registrou-se no Brasil duas doenças animais preocupantes: a febre aftosa nas regiões sul e centro-oeste e a suspeita de foco da doença de Newcastle no Mato Grosso do Sul. É importante destacar também a crescente preocupação brasileira com a gripe aviária. Episódios como esses demonstram a vulnerabilidade em sanidade, considerado item fundamental do agronegócio brasileiro. Por exemplo, a confirmação da febre aftosa que culminou no sacrifício de animais, e conseqüentemente, em perda de volume de vendas e de mercados. Percebe-se uma tendência dos criadores em investir na eficácia produtiva por meio de programas sanitários.

Neste cenário, a presença de laboratórios especializados em análise reveste-se de extrema importância. Para que estes possam proceder às verificações necessárias e produzir vacinas, torna-se essencial a importação de produtos orgânicos. Contudo, apesar de a necessidade de ação ser grande, o processo de importação não é realizado com facilidade, em virtude das restrições governamentais, que geram atos burocráticos e morosos. Segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Saúde Animal, a indústria veterinária encerrou 2005 com faturamento estimado em R\$2,212 bilhões de reais, com um aumento de

7% em relação a 2004. Este desempenho pode ter como motivo a maior conscientização dos criadores em manter os rebanhos saudáveis (SINDAN, 2006).

O Brasil apresenta um expressivo volume de importação, aparecendo como um dos países que mais importa no mundo. A média diária de importação da segunda semana de dezembro/2005 foi de US\$ 1,835 bilhão, com um acréscimo de 8,7% em relação ao mesmo período do ano anterior. A importação de produtos químicos/inorgânicos representou um aumento de 43,8% em relação ao mesmo período de 2004 (MDIC, 2005). Os produtos orgânicos e os kits para diagnóstico têm como agravante a perecibilidade, que merece atenção aguçada, pois pode promover a contaminação caso os frascos sejam abalados ou quebrados.

A importação, que pode ser realizada por qualquer pessoa física ou jurídica, caracteriza-se pela entrada no país de bem destinado a uso ou consumo, ou de ativo permanente de estabelecimento. Para este trabalho, considera-se que o processo de importação compreende um conjunto de serviços que envolve fretes, seguros e serviços bancários. Na balança comercial brasileira, os setores que importam constantemente são: siderúrgico, farmacêutico, de borrachas e plásticos, veículos automóveis, peças e equipamentos mecânicos, de instrumentos de ótica/precisão e de equipamentos elétricos/eletrônicos (MDIC, 2005).

A estimação de custos intervenientes no processo de importação é complexa, pois a comercialização internacional envolve fatores externos não controlados pela empresa. À medida que o nível de atenção dedicado às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico na busca da redução do custo total (BAILY et. al., 2000). Para definir o valor a ser despendido na aquisição de um produto importado, deve-se considerar que o custo total de aquisição não se refere apenas ao preço do produto ou serviço, pois existem diversos custos que fazem parte do processo de compra da mercadoria.

A ausência do processo de estimação de custos na importação decorre da falta de planejamento organizacional, desencadeando riscos e incertezas às empresas que não realizam adequadas estimativas. Em virtude do grande impacto que os fatores não-controláveis podem proporcionar à importação - ou seja, os fatores externos - a empresa necessita estar preparada para realizar estimativas que façam a projeção de cenários.

Este artigo apresenta como objetivos: a) descrever o processo de importação realizado pela empresa, e b) identificar os fatores que influenciam o processo de estimação de custos de importação. O tema em análise é pouco explorado no cenário nacional, apresentando reduzido número de publicações vinculadas à importação. Portanto, este trabalho apresenta uma contribuição para os pesquisadores de medicina veterinária, envolvendo custos e comércio internacional, por disponibilizar percepções reais da área empresarial e por demonstrar a importância de estudos científicos.

O artigo está organizado em seis seções: 1) fundamentos da atividade de importação; 2) identificação dos fatores que influenciam a estimação de custos; 3) descrição da metodologia que demonstra como foi desenvolvido o trabalho e como foram realizadas as análises dos dados; 4) desenvolvimento de um estudo de caso que contempla informações específicas sobre o laboratório veterinário por meio da descrição da atividade de importação; 5) análise dos fatores internos e externos referente a estimação de custos no laboratório; e 6) apresentação das conclusões obtidas a partir do desenvolvimento da pesquisa.

2 A atividade de importação

Para realizar a estimação de custos, o tomador de decisão precisa compreender algumas características específicas da comercialização. É necessário ter claro conhecimento do produto a ser adquirido, com as especificações básicas necessárias e a variação de quantidade permitida. A partir dessas informações, inicia-se a definição dos parâmetros para a

negociação. Para Kotabe e Helsén (2000), o modelo de compra do importador consiste em três estágios, que apresentam diretrizes para a decisão. O primeiro estágio consiste na necessidade de reconhecimento e formulação do problema. Envolve os fatores que motivam a ação. O segundo estágio corresponde à procura, ou seja, a identificação das características do país, do fornecedor e de outras informações relevantes para a tomada de decisão. O terceiro estágio contempla a escolha que é procedida a partir das alternativas remanescentes, que são avaliadas para a tomada de decisão.

Segundo Maluf (2003), o primeiro enquadramento das importações consiste em classificá-las quanto ao tratamento administrativo. Assim: importações permitidas; importações proibidas; importações suspensas; importações em consignação; importações sem cobertura cambial; e importações de material usado. Entre as importações permitidas, têm-se as de licenciamento automático e as de licenciamento não automático. As importações brasileiras, sob o aspecto fiscal, podem ser agrupadas em: importações com incidência tributária; importações que gozam de vantagens tributárias; e importações enquadradas em regimes aduaneiros especiais.

A importação é realizada como um processo de compra organizacional, que consiste no processo de decisão para estabelecer “a necessidade de comprar produtos e serviços e então identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”, segundo Kotler (2000: 234). Uma compra pode estar inserida em uma das três classes de compra. Quando o produto ou serviço a ser adquirido confere algo novo, ainda não adquirido pela empresa, este se caracteriza como nova tarefa e tende a exigir mais tempo do comprador. No entanto, quando o comprador apresenta uma recompra simples, esta apresenta menos fases de compra e, portanto, apresenta maior agilidade no processo. A classe intermediária consiste na recompra modificada, que consiste na compra do produto ou serviço, com algumas alterações na transação comercial.

A função dos Incoterms é estabelecer em que momento e em que localidade, do ponto de vista legal, as mercadorias foram efetivamente entregues pelo exportador ao importador, de acordo com Spinola (1998). Portanto, para a realização do comércio internacional existem termos que definem a regra de negócios e a classifica. Os Incoterms são os principais responsáveis pela estimação de custos. Eles obedecem aos termos internacionais de comércio e estabelecem os direitos e obrigações mínimas do vendedor e do comprador quanto a frete, seguro, movimentação em terminais, liberação em alfândega e obtenção de documentos de um contrato internacional de venda, ou seja, a maioria dos custos logísticos (LOPEZ, 2000).

Os custos de importação compreendem componentes que fazem parte do transporte, da taxa de importação, do despacho aduaneiro e do custo do pedido. Neste cenário são envolvidos também os tributos que podem oferecer créditos em casos específicos. Oliveira e Souza (2004) expõem os custos de importação e o impacto destes na ação de estimação de custos, o qual foi referência para o desenvolvimento deste artigo.

3 Fatores que influenciam o processo de estimação de custos de importação

Os custos de importação compreendem todos os gastos necessários para obter a posse e a propriedade dos produtos importados. São flexíveis, atendendo às especificações de cada fornecedor, variando de acordo com as exigências estabelecidas pela empresa importadora e como tipo de produto ou serviço comercializado. As informações para a estimação de custos podem requerer desde a instalação de um escritório externo à empresa para acompanhar a produção do produto ou serviço a ser importado, até o treinamento de funcionários.

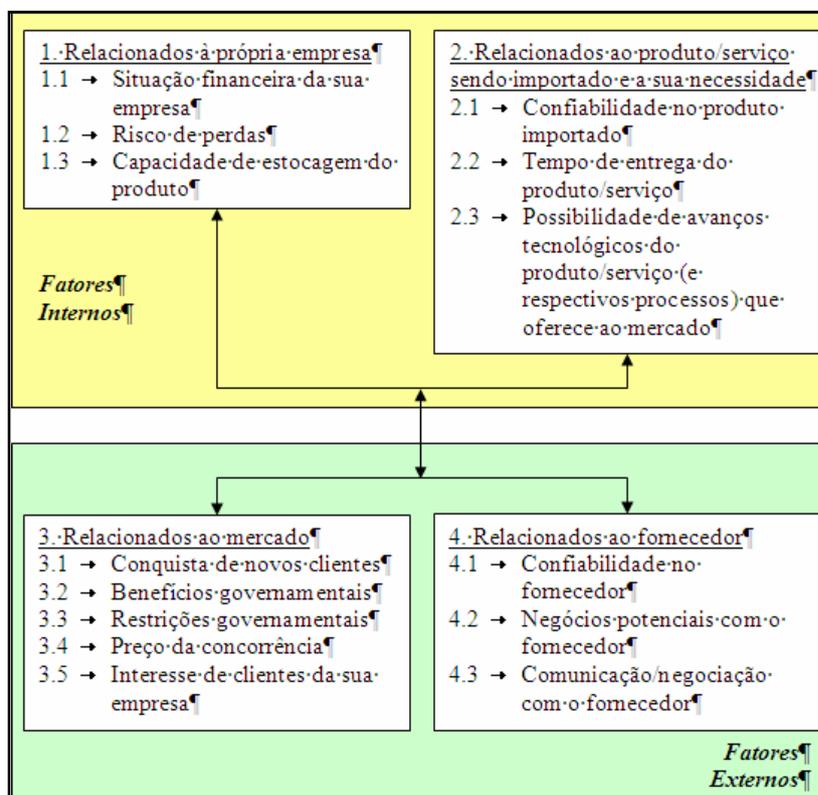
Considera-se que a ação de realizar compras assume hoje, uma posição estratégica nas empresas, pois a maior parte das atividades dos colaboradores aí envolvidos concentra-se no estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos apropriados com fornecedores, que lhes permite melhorar seu desempenho. Alguns meios comumente usados para mensurar o

desempenho de compras são: qualidade, quantidade, tempo de entrega, preço e custos operacionais. Portanto, acredita-se que a área de compras é uma função gerencial básica (BAILY et al, 2000).

Souza (1995) apresenta um modelo de uma empresa de produção por encomenda, o qual é submetido à verificação nesta pesquisa sobre a aplicabilidade do estudo da estimação de custos para a atividade de importação. O autor considera que o processo de estimação de custos requer a análise de um conjunto de fatores internos e externos. Seu modelo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa empírica em empresas inglesas no período de 1991 a 1995. Diversos trabalhos têm dado seqüência a este trabalho, como: Souza et al. (1999a); Souza e Kingsman (1999), considerando adequado para a realidade brasileira.

A partir da teoria desenvolvida, Souza (1999b) identificam fatores a serem considerados no processo de estimação de custos, os quais podem ser vistos como uma série de propriedades ou condições do ambiente que influenciam a tomada de decisão. Portanto, considera-se que, para tomar uma decisão coerente na importação, é necessário ter visão ampla e apurada destes fatores. Fatores internos “são elementos do custo de determinados produtos que são calculados com base nas informações de dentro da empresa”. Para este estudo, reconhece-se que os fatores internos são determinantes na tomada de decisão. Já os fatores externos afetam direta e indiretamente a estimação de custos e formação de preços, e por isso se constituem em tarefas muito importantes para as empresas. Tais fatores são determinados pela variação do ambiente em que a empresa está inserida.

Apoiando-se em uma pesquisa que teve como objetivo analisar a percepção dos tomadores de decisão quanto aos fatores que devem ser considerados no processo de estimação de custos para importação, realizada em cinco empresas com representativo volume e valor monetário de importação em Minas Gerais, foram identificados os fatores apresentados no Quadro 1.



Fonte: Oliveira e Oliveira (2006)

Quadro 1: Fatores considerados no processo de estimação de custos de produtos importados

3.1 Fatores internos relacionados com a capacidade operacional da empresa

3.1.1 Situação financeira da sua empresa

Para a empresa importar, deve levar em conta os recursos financeiros disponíveis para a execução da atividade. Para Ross et al. (1995), à medida que a empresa passa a ter fluxo de caixa suficiente, ela torna-se capaz de evitar tornar-se inadimplente em relação a suas obrigações financeiras.

3.1.2 Risco de perdas

“Distúrbios exógenos não controláveis que afetam as transações”. Essa é a definição utilizada por Williamsom (1985) para o risco decorrente da existência da possibilidade de atitudes oportunistas. A qualidade do produto é comprometida pela forma de transferência. Outros fatores podem contribuir para o aumento deste risco.

3.1.3 Capacidade de estocagem do produto

A partir da abordagem feita por Slack et al (1996:85), é possível obter uma posição sobre como deve ser considerado o volume de ressuprimento do estoque da empresa. O primeiro ponto aborda o ato de comprar, sendo necessário verificar se o tempo e o custo para comprar são elevados e podem ser minimizadas com a compra de maiores quantidades em uma única execução da atividade de compra. O segundo ponto para análise é a capacidade de manutenção do produto adquirido, observando se há espaço para manter o estoque e se o prazo de validade ou armazenamento se adequa ao prazo de utilização do produto para que se evite o inconveniente de ter produto deteriorado no estoque. Além deste fator, deve-se também considerar a equivalência do custo em realizar uma nova compra e o de manter o armazenamento.

3.2 Fatores internos relacionados ao produto/serviço em importação e a sua necessidade

3.2.1 Confiabilidade no produto importado

Este fator é mais notado em comercializações de produtos padronizados e que apresentam uma marca com reconhecida referência mundial. Essa confiança pode ser adquirida a partir da uniformidade dos produtos vendidos ou da qualidade referenciada por determinada região em relação a expertise. Considera-se ainda outra possibilidade de confiabilidade no produto importado, que consiste na comercialização de produtos produzidos por uma mesma fábrica e que são comercializados por diversos canais de marketing, ou seja, por uma rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais (ROSENBLOOM, 2001). Por exemplo, o refrigerante Coca-Cola, a televisão LG e os medicamentos farmacêuticos que sejam comercializados em diversos países. Ligado à confiabilidade, considera-se ainda a garantia do produto ou serviço prestado.

3.2.2 Tempo de entrega do produto/serviço

O tomador de decisão deve observar a sua necessidade e disponibilidade de tempo e recursos para tomar a decisão de como deverá ser feito o transporte do produto ou equipamento (LOPEZ, 2000). Existem produtos que possuem especificação detalhada quanto ao transporte e precisam de acondicionamento adequado. Algumas cargas precisam permanecer refrigeradas, outras não podem sofrer qualquer tipo de batida, pressão ou movimentações bruscas, pois podem explodir ou ser danificadas. Portanto, no momento da cotação é preciso verificar se a empresa possui condições de fornecer esse transporte ou se será necessário entregá-lo a uma terceira empresa.

3.2.3 Possibilidade de avanços tecnológicos do produto/serviço

O desenvolvimento de tecnologia relacionado ao produto e a suas características apóia toda cadeia de valor. Portanto, o avanço tecnológico possibilita implicações competitivas (PORTER, 1989). Este fator pode ser analisado pelo importador da seguinte maneira: caso efetue a importação, a empresa poderá ter a possibilidade de obter inovação tecnológica nos

produtos/serviços oferecidos no mercado, ou nos processos de produção/operações que utilizam para produzir/oferecer produtos/serviços.

3.3 Fatores externos relacionados ao contexto concorrencial

3.3.1 Conquista de novos clientes

Para Hitt et al (2003:146) “o cliente é o alicerce das estratégias no nível de negócios bem sucedidas”. A composição do mix de produtos da empresa aborda o diferencial competitivo que a empresa pretende adotar. Portanto, uma seleção adequada da linha de produtos deverá conferir um aspecto de diferenciação e vantagem competitiva (PARENTE, 2000). Dessa forma, a empresa, ao adquirir produtos importados, analisa a possibilidade de conquistar novos clientes a partir da imagem do fornecedor no mercado. Para Levy e Weitz (2000), a origem da mercadoria é usada como sinal de qualidade. Um fator que contribui para a conquista de novos clientes contempla a representação exclusiva do produto na área comercial onde a empresa atua, conforme definido por Coughlan et al. (2002), pois os clientes interessados no produto aderirão à comercialização com a empresa, por esta ser exclusiva.

3.3.2 Benefícios governamentais

No Brasil, existem benefícios governamentais que são concedidos como forma de incentivo para a instalação e fixação de empresas no território nacional. O governo oferece, ainda, a possibilidade de suspender tributos em alguns casos específicos que podem ser pleiteados no governo. Secex (2004) apresenta, entre outros, o benefício do Drawback, o qual possibilita a suspensão do pagamento dos tributos exigíveis na importação de mercadoria a ser exportada após o seu beneficiamento ou destinação à fabricação.

3.3.3 Restrições governamentais

As medidas governamentais que causam maior impacto no Brasil referem-se à tributação e à variação cambial. Para Barbosa Filho e Freire (1999), o custo Brasil mede o crescente descompasso entre as condições ofertadas às empresas em outros países e aquelas ofertadas pelo governo brasileiro às empresas instaladas no país para a consecução dos seus objetivos.

3.3.4 Preço da concorrência

A identificação das empresas que fornecem o produto ou serviço é feita a partir de pesquisa de mercado. Para Baily et al. (2000), a busca de fornecedores pode ser realizada informalmente, quando compradores conversam com vendedores, visitam feiras comerciais, lêem periódicos e investigam o mercado antes de fazer pedidos. A escolha entre os fornecedores concorrentes leva em consideração o preço praticado, alicerçado pela credibilidade que o fornecedor tem no mercado. Os atributos de um bom fornecedor, segundo os autores, são: entrega pontual, qualidade consistente, bom preço, antecedentes estáveis, bom serviço, responsivo às necessidades do cliente, cumpre o prometido, fornece apoio técnico e emissão de informação constante sobre o andamento do pedido.

3.3.5 Interesse de clientes da sua empresa

Este fator diz respeito ao interesse da empresa importadora em adquirir o produto ou serviço prestado. Pode ser relevante a ponto de direcionar a empresa a uma compra que desconsidere o preço para analisar as características próprias de um produto e de suas atribuições. A forma mais comum de utilização deste fator é observada por causa do uso de produtos ou serviços de marca que possuem exclusividade de fornecimento e apresentam status para a empresa importadora que utilizar o produto ou serviço.

Tal fator emprega a análise da cadeia de valor, pois em termos competitivos, valor é o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece (PORTER, 1989). Entre as atividades de valor de apoio encontra-se a aquisição que é a função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa.

3.4 Fatores externos relacionados ao fornecedor

3.4.1 Confiabilidade no fornecedor

A análise sobre a confiabilidade do produto ou serviço prestado considera o posicionamento da marca e da empresa em relação às suas concorrentes. A confiança existe quando o cliente sente segurança em relação à fidedignidade e à integridade de um parceiro; ou seja, a certeza de que a outra parte honrará seus compromissos e agirá com integridade. Quando este fator é considerado na tomada de decisão, produz-se um comprometimento da empresa em cumprir estas expectativas com responsabilidade (RIBEIRO e PEREIRA, 2002; ALMEIDA et al., 2002).

3.4.2 Negócios potenciais com o fornecedor

Os negócios potenciais são divididos em duas linhas: a) com o fornecedor; e b) com futuros clientes. A primeira linha, apresentada por SOUZA (1999b), considera que o preço do produto ou serviço prestado pode ser reduzido mediante a frequência de consumo da empresa importadora. Esse procedimento é utilizado por empresas que estimam o valor de vida do cliente e exercem políticas de fidelização com o fornecedor. Acumulam benefícios, permitindo a política de descontos progressivos (RUST et. al, 2001). A repetição da negociação com o mesmo fornecedor permite que a empresa importadora esteja mais confiante em relação à aquisição do produto ou serviço prestado e que futuras negociações possam ser realizadas.

A análise de negócios potenciais com futuros clientes considera que a importação de produtos ou serviços deve levar em conta a frequência, ou seja, o grau de recorrência das transações. Para Santos (2002), a frequência associa-se à possibilidade da internalização de uma determinada operação produtiva (também denominada de “integração vertical”), dado o alto índice de recorrência observado. Este tipo de relacionamento contratual, fundamentado na frequência de ocorrência de um produto, implica a estimação de custos do produto ou serviço.

O valor do cliente para a exportadora, segundo Rust et. al (2001:64), baseia-se em três fatores acionáveis: “Valor do Valor, a avaliação objetiva, pelo cliente, das ofertas da empresa; Valor da Marca, a visão subjetiva, pelo cliente, da empresa e suas ofertas; e Valor de Retenção, a visão, pelo cliente, da força da relação entre ele e a empresa”.

3.4.3 Comunicação/negociação com o fornecedor

O comércio pela Internet é um grande atrativo para as empresas que comercializam internacionalmente. O cenário B2B permite que vários custos de comercialização sejam reduzidos e que todas as informações técnicas sejam repassadas sem ruídos na comunicação. Para Baily (2000), os desenvolvimentos na área de sistemas permitem a geração de toda a documentação por computador, possibilitando que o comprador tenha mais tempo para outras atividades, como negociação, desenvolvimento de fornecedores e redução de custos.

4 Metodologia

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso explicativo. O estudo de caso explanatório (causal) pode ser complementado por estudo de caso descritivo ou exploratório. Para Martins e Lintz (2000), “o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa”. No entanto, não são permitidas generalizações (Yin, 1994).

O estudo de caso apresentado foi realizado a partir do contato estabelecido com um laboratório veterinário. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, pois é um assunto revelador que confirma as definições de Malhotra (2001) e Cooper e Schindler (2003). Para Malhotra (2001:106), a pesquisa exploratória pode ser usada para formular um problema ou defini-lo com maior precisão, entre outros fatores.

A pesquisa foi realizada com a colaboração da supervisora administrativa do

laboratório veterinário, que é responsável pelo setor de compras, no qual a atividade de importação está inserida. O instrumento de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas foi o questionário semi-estruturado. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, questionários semi-estruturados e análise documental dos formulários, além da observação não-participante.

Quanto à análise da entrevista, a metodologia consistiu na análise de conteúdo, definida por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Marconi e Lakatos (1999) consideram que a técnica de análise de conteúdo permite a análise de livros, revistas, jornais, discursos, e documentos pessoais, como discursos e diários, entre outros. Babbie (1999:71) expressa que “análise de conteúdo tem a vantagem de fornecer um exame sistemático de materiais em geral avaliados de forma mais impressionística”. E, ainda, a análise de conteúdo é uma técnica que visa a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do comportamento simbólico, tendo como objeto o conteúdo da comunicação.

A empresa em análise é um laboratório fundado em 1988, com o objetivo de apoiar a produção animal nas áreas de diagnóstico e produção de vacinas autógenas. A atuação em diagnóstico laboratorial, monitoria e produção de vacinas engloba as seguintes espécies: suínos, aves, estruticultura, bovinos, eqüinos, animais de companhia, além do controle de microbiológicos para a indústria de alimentos e farmacêuticos.

A empresa possui mais de 40 colaboradores, que atuam no laboratório veterinário. Nos últimos anos, registrou aumento relevante no quadro de funcionários, principalmente em virtude da atenção dispensada à suinocultura brasileira, tendo em vista a crescente demanda de pesquisas de campo e a conseqüente necessidade de desenvolver novos produtos. O crescimento do laboratório reflete o crescimento dos negócios em produção de vacinas autógenas e intensas pesquisas de campo, que resultaram em novos produtos a serem produzidos. Ou seja, o laboratório atua com foco na crescente necessidade de acompanhar as mudanças dinâmicas nos diversos sistemas de produção de alta tecnologia.

O laboratório é certificado pela norma ISO desde 2001. Atualmente, foi recomendada a certificação ISO 9001:2001, além de convênios com outras instituições/associações. A busca por eficiência é marcada pelo investimento em desenvolvimento técnico-científico no setor de diagnóstico e produção de vacinas autógenas. São disponibilizados recursos para a aquisição de novos equipamentos, capacitação de pessoal e parcerias com centros de pesquisa de referência internacional. Sobre a estrutura física, o laboratório é adequado às normas de biossegurança.

5 Características de importação do laboratório

As atividades de importação integram o setor de compras do laboratório veterinário, cuja representatividade está entre 10% e 20% do total de compras realizadas pela empresa. A responsável pelo setor tem formação em Ciências Contábeis, com ênfase em Controladoria, e ocupa a função há três anos. A gestora iniciou suas atividades na empresa na área administrativa como auxiliar administrativo, executando como principais atividades o atendimento a clientes e a recepção de materiais destinados à análise laboratorial. Paulatinamente, ampliou as responsabilidades na empresa. Atualmente, supervisiona o setor administrativo, com ênfase na atividade de compras no mercado interno e externo.

O laboratório veterinário pratica a produção por encomenda de vacinas para suínos, bovinos, aves e eqüinos. Também atua com a prestação de serviços especializados, tais como: consultorias técnicas e diagnóstico de exames laboratoriais para suínos, bovinos, eqüinos, aves, caprinos, ovinos e pequenos animais. Os produtos importados pelo laboratório veterinário consistem em: matéria-prima, que é destinada à produção de vacinas; e kits e reagentes, que são destinados ao diagnóstico de exames laboratoriais. Raramente são importados serviços, máquinas e equipamentos. Os principais motivos que induzem a empresa

a atuar com importações consistem na ausência de fornecedor local e na confiabilidade no fornecedor externo, pois este se dedica com mais intensidade à pesquisa e ao desenvolvimento de novas tecnologias. Em alguns casos, alguns clientes do laboratório - especificamente empresas multinacionais da suinocultura - exigem o diagnóstico laboratorial realizado em determinado kit que não é disponibilizado no Brasil. Tal escolha é consequência de exigências de terceiros, além da confiabilidade no resultado e facilidade de interpretação, entre outros.

Em geral, os produtos importados são perecíveis, tendo de ser acondicionado em gelo seco ou temperatura ambiente para ser enviado. Sobre o licenciamento, considera-se que em alguns casos faz-se necessária a verificação pela alfândega, por exemplo, na importação de kits e reagentes utilizados para o diagnóstico de exames laboratoriais que não são registrados no Brasil. Todos os fornecedores são credenciados pelo laboratório, e para tanto precisam inicialmente apresentar pontuação mínima exigida pela empresa por meio de questionário adequado ao seu objetivo. Este é entregue ao fornecedor, que deve devolvê-lo respondido e com as cópias de todas as certificações de qualidade obtidas pelo fornecedor, bem como dos produtos e serviços prestados. Após a devolução do processo exigido para qualificação do fornecedor, o laboratório avalia a porcentagem obtida no questionário, que deve ser, no mínimo, de 70%, e confere as cópias dos documentos enviados. A aprovação da qualificação do fornecedor é comunicada com uma média de 2 a 5 dias.

Ainda sobre a qualificação de fornecedores, existem algumas exceções quando este não atinge a pontuação necessária. A avaliação é revisada e, mesmo não atingindo o objetivo de pontuação, o fornecedor é avaliado em questões práticas ou por indicações de outras empresas. No segmento veterinário, para alguns produtos e serviços o mercado não oferece escolhas. Ou seja, um processo muito rígido pode ocasionar falta do fornecimento necessário. Mas esta decisão é realizada com cautela e segurança, para não resultar em futuros transtornos. A avaliação de fornecedores é realizada anualmente, a fim de garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo laboratório.

As aquisições de matéria-prima originam-se dos Estados Unidos. As aquisições de kits e alguns reagentes no diagnóstico de exames originam-se, além dos Estados Unidos, do Canadá e da França. A modalidade de transporte mais utilizada pelo laboratório é o aéreo-rodoviário, com a utilização do Incoterm FOB. Para o pagamento dos produtos importados, efetua-se transferência bancária, conforme acordo com o fornecedor. Geralmente, o prazo de pagamento é de 30 dias.

As etapas para a importação iniciam-se pela identificação da necessidade, conforme demanda de um exame específico, pois alguns clientes exigem em determinados períodos que o diagnóstico seja realizado com kits que não são comercializados no Brasil. A busca pelo fornecedor geralmente é realizada pela gerente técnica, pois existem várias especificações que requerem o conhecimento de um especialista. Em seguida, é solicitado ao fornecedor o envio das especificações do produto. O fornecedor procede ao envio de uma amostra dos produtos selecionados. A partir do recebimento das amostras, inicia-se o processo de qualificação do fornecedor, que contempla o questionário de avaliação e o envio de todos os certificados de qualidade válidos que a empresa adquiriu.

Após aprovação na qualificação dos fornecedores, são analisadas as cotações. Geralmente, o produto não é escolhido pelo menor preço, e sim pelas especificações que o compõem. Em alguns casos, o próprio cliente exige a marca do teste que ele deseja para sua granja. Posteriormente, identifica-se o processo de compra, e a decisão de compra é confirmada pela diretoria da empresa. Então, o pedido de compra é enviado ao fornecedor.

A compra simples geralmente ocorre para a aquisição de matéria-prima e alguns kits de diagnósticos já utilizados no laboratório. Esta compra já é direcionada a um fornecedor, que recebe as especificações do produto e procede à cotação. Após negociações de preço e prazo, o pedido de compra é autorizado pela Diretoria e enviado ao fornecedor.

Em referência aos fatores geradores dos custos, a especialista em compras expressou a aplicação destes no Quadro 2. Ao ser indagada sobre dois componentes, a especialista afirmou não saber se o THC e a liberação de BL, se aplicam como componentes de custos na importação.

Aplica	Incoterms, Frete internacional, seguro internacional, desconsolidação, demurrage, frete interno, Imposto de Importação, Pis-Pasep, Cofins, ICMS, SDA, despachante aduaneiro, tarifas infraero, licenças específicas, despesas bancárias
Não se Aplica	Tradução, IPI, porto marítimo, ARFMM

Quadro 2: Componentes de custos na importação

Até o período de 2004, a atividade de importação não demandava muita atenção cujo volume era irrelevante, portanto as planilhas de estimativa de custos eram realizadas pela empresa contratada para proceder o despacho aduaneiro. Nesta modalidade, antes de autorizar a importação, a despachante aduaneira enviava por e-mail a planilha de estimativa de custos sobre determinado produto a ser importado. Atualmente, com o crescimento na periodicidade de importações, no decorrer deste ano, optou-se por definir um modelo de estimativa de custos para os produtos importados. Inicialmente, a responsável pelas importações participará de um curso específico para obter conhecimento amplo e detalhado sobre o assunto, afim de proceder a composição do modelo adequado à empresa.

Nome da empresa de comércio exterior		
Estimativa de custos para importação aérea		
Valores em dólares		
Nome do cliente:	XXX	Data:xx/xx/xxxx
Contato:	Sra. XXXXXXXXXXXXX	
Referência:	Importação de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	
Valor FOB US\$		
Frete Internacional	0,00	
Seguro	0,00	
<i>Valor CIF (FOB + Frete + seguro)</i>	0,00	Alíquota Média (%)
Imposto de Importação - I.I.	0,00	2
I.P.I.	0,00	0
Despesas de Armazenagem	0,00	
PIS	0,00	
Cofins	0,00	
Desconsolidação	0,00	
S.D.A	0,00	
Frete Interno	0,00	
Honorários Adm. + Desembaraço	0,00	
<i>Sub Total</i>	0,00	Alíquota ICMS %
ICMS	0,00	18
TOTAL	0,00	
Os valores acima são estimados apenas para efeito de cálculo de custos aproximados, podendo sofrer variações.		
Atenciosamente,		
_____ Nome e assinatura da despachante aduaneira Tel: (xx)xxxx-xxxx		

Quadro 3: Relatório da estimativa de custos

Quando a mercadoria chega ao aeroporto, o laboratório é comunicado, a fim de preparar o depósito do valor estimado para o pagamento dos impostos. Todo o processo de

importação até a chegada ao laboratório é sob a responsabilidade da despachante aduaneira. O relatório da estimação de custos contempla o valor FOB, acrescido de fretes, impostos e taxas alfandegárias. Um exemplo do relatório é apresentado no Quadro 3 a seguir.

A responsável pelo setor de compras reconhece a necessidade de projeções de custos das importações por meio de um sistema de informação integrado. Contudo, não existe um modelo de projeção de custos implantado no setor. O volume de importação da empresa até o ano de 2004 era irrelevante, não recebendo acentuada atenção. Entretanto, no ano de 2005 as importações foram intensificadas, devido ao aumento na produção de vacinas e à possibilidade de novos diagnósticos de exames, além dos outros testes oferecidos pelo laboratório.

6 Análise de fatores para estimação de custos no laboratório

Os fatores que afetam a estimação de custos na importação foram analisados a partir da escala Likert de sete níveis, sendo 1 pouco importante e 7 muito importante. A seguir são apresentados os fatores de acordo com a ordem do modelo de Oliveira e Oliveira (2006).

6.1 Fatores internos relacionados à própria empresa

Em referência aos fatores internos que afetam a estimação de custos na importação, identificaram-se os fatores relacionados à própria empresa e os fatores relacionados ao produto importado e à sua necessidade. A “situação financeira da empresa” foi analisada como muito importante, principalmente no que tange à importação de matéria-prima, pois quanto maior a quantidade comprada, menor o preço final do produto. Portanto, diante de uma boa situação financeira no período de importação, permite-se fechar um pedido suficiente para quatro meses. Do contrário, o pedido é suficiente para apenas dois meses.

O fator “risco de perdas” foi considerado como muito importante, pois a empresa importa produtos perecíveis, e estes necessitam de armazenamento adequado. Intervenção na alfândega ou mau acondicionamento do produto podem gerar perda de toda a carga. A “capacidade de estocagem do produto” é um fator muito importante, analisado na estimação de custos, que se associa ao tempo de entrega do produto, em virtude de sua perecibilidade e da necessidade de cuidado em relação ao estoque, além do interesse empresarial em evitar o comprometimento da disponibilidade dos recursos financeiros.

6.2 Fatores internos relacionados ao produto/serviço em importação e sua necessidade

Em relação à “confiabilidade no produto importado”, a empresa apresenta valência 7 na análise, pois antes de proceder ao pedido de compra de importação ocorre o envio de uma amostra dos produtos selecionados para que estes possam ser analisados. Após as análises da amostra é que se confirma a importação do produto. Este fator é mais importante do que o preço praticado pelo fornecedor, pois ocorre de a empresa importar produtos que apresentem preços menos competitivos mas com maior uniformidade e eficiência.

O “tempo de entrega do produto” também apresenta uma valência muito importante. O laboratório atua com a produção por encomenda. Portanto, procede à gestão do estoque circulante, ou seja, o estoque em trânsito. Dessa forma, o tempo de entrega e a pontualidade são de extrema importância. De forma geral, quando são importados produtos destinados à prestação de serviços destinados ao diagnóstico de exames veterinários, estes são rapidamente consumidos, pois são importados conforme a variabilidade da demanda interna, em virtude de determinados tipos de exames, e do aumento na produção interna. O fator interno “possibilidade de avanços tecnológicos do produto que oferece ao mercado” foi apontado como muito importante. A atividade de medicina veterinária exige constante pesquisa e desenvolvimento, a fim de trazer novas soluções para os laboratórios, e conseqüentemente,

aos criadores.

6.3 Fatores externos relacionados ao mercado

Ainda referente aos fatores externos, foram analisados aqueles relacionados ao mercado. O fator “conquista de novos clientes” foi considerado com valência 5 na escala proposta, pois, devido ao emprego tecnológico, os testes já apresentam diferencial competitivo para a empresa. Dessa forma, o fator já é considerado no mercado, não necessitando de análise prioritária para a aquisição do produto. Contudo, esta análise é realizada, pois os avanços tecnológicos no setor têm sido constantes devido ao intenso surgimento de epidemias, e a empresa, por ser especializada, busca sempre estar ciente das descobertas mais recentes no setor. Com essa postura, a empresa proporciona a atração de novos clientes, em virtude da especialização.

Os “benefícios governamentais” e as “restrições governamentais” são considerados pouco importantes no processo de estimação de custos na importação. No momento, não existem políticas que beneficiem e incentivem a importação de produtos químicos/inorgânicos/orgânicos. Contudo, a empresa pretende investir em um estudo mais específico, juntamente com o despachante aduaneiro e a responsável pelo setor de compras, a fim de obter informações sobre a existência de algum benefício governamental nas importações. A respeito das restrições governamentais, a empresa necessita da aprovação do Ministério da Agricultura para a importação de determinados produtos. Para tanto, deve obedecer aos prazos de liberação do processo.

O “preço da concorrência” foi pontuado com atenção intermediária, pois não existem muitos laboratórios que atuam em diagnóstico laboratorial. Em alguns casos, os exames realizados em órgãos públicos liberam o resultado com um tempo extenso. Portanto, dependendo do problema a ser resolvido na granja, pode tornar-se inviável. Sobre as vacinas, esporadicamente, o preço da concorrência é avaliado, mas não é uma preocupação relevante do laboratório veterinário, pois existem particularidades importantes que são analisadas, proporcionando preços diferenciados aos clientes potenciais.

O fator “interesse de clientes da sua empresa” foi analisado como muito importante para a estimação de custos na importação, pois os clientes exercem pressões no que tange à agilidade na emissão de resultados de exames. Um exemplo é a falta de matéria-prima, produto preterido na produção de vacinas, por ser exigida pela maioria dos clientes, mesmo com a comprovação de não resultar reações prejudiciais em um curto tempo de uso. Então, caso não seja atendido conforme suas necessidades, o cliente poderá desistir de adquirir o produto ou a prestação do serviço.

6.4 Fatores externos relacionados ao fornecedor

A empresa considera que a “confiabilidade no fornecedor” é essencial na importação de produtos, pois, devido às exigências dos órgãos de vigilância sanitária e do Ministério da Agricultura, caso o fornecedor proponente não transmita total confiança, poderá não ser qualificado. A qualificação de fornecedores envolve a pontuação mínima exigida no questionário de avaliação e comprovação de todos os certificados de qualidade, bem como outros certificados específicos do setor envolvido. No decorrer do fornecimento de produtos, o fornecedor é avaliado mediante o cumprimento do que foi acordado no fechamento da compra. Caso o fornecedor exceda o limite de não conformidades, é reavaliado. A depender do resultado, o fornecedor poderá ser desqualificado.

O fator referente aos “negócios potenciais com o fornecedor” foi analisado com atenção intermediária. As importações são esporádicas e não permitem parcerias mais efetivas. Portanto, o laboratório se adequa às exigências dos fornecedores internacionais. Contudo, existe uma proximidade nas importações de matérias-primas utilizadas na produção de vacinas, devido ao aumento de importações em 2005 e ao desempenho melhor do

despachante aduaneiro como intermediário nas negociações.

O fator “comunicação/negociação com o fornecedor” foi pontuado como muito importante, pois, diante de aumentos repentinos de produção, o fornecedor precisa apresentar flexibilidade em atender aos pedidos de urgência. Ainda sobre este fator, caso o produto exija licenciamento, o fornecedor precisa ser ágil em relacionar informações técnicas relevantes sobre o produto.

7 Conclusão

Este artigo apresentou uma análise descritiva da atividade de importação e de estimação de custos de um laboratório veterinário. A partir da revisão da literatura e do relato sobre o estudo de caso, foi possível descrever o processo de importação; e identificar os fatores intervenientes no processo de estimação de custos.

O laboratório, na maioria dos processos de importação, realiza compra a partir do estágio 3 do modelo apresentado por Kotabe e Helsen (2000). A partir da definição apresentada segundo Maluf (2003), apurou-se que o enquadramento das importações quanto ao tratamento administrativo é de importações permitidas. As fases de compra do departamento de importação contemplam os oito estágios apresentados por Kotler (2000) e a grande maioria dos produtos importados consiste em recompra simples.

Em relação aos componentes de custos, foi observado que o Incoterm mais utilizado é o FOB. Em relação ao pós-transporte definido por Lopez (2000), este é coordenado pelo departamento de logística da empresa. Como modalidade de transporte de mercadorias utilizado têm-se: o modal, o segmentado, o intermodal e o multimodal, dependendo da negociação efetuada. O despacho aduaneiro é feito por uma empresa que tem contrato fixo com o laboratório, a qual atua como despachante e agente de cargas. Conta-se, ainda, com um operador logístico. O custo do pedido não é oneroso e apresenta simplificação na comunicação. Os pedidos do setor de importação não são automáticos. Sobre os tributos, a empresa não apresenta uma área de gerência de impostos integrada ao setor de importação.

A análise dos fatores verificados para a estimação de custos da importação no laboratório permitiu concluir que a tomada de decisão recebe apoio da análise dos fatores internos e externos. Entre os fatores internos relacionados à própria empresa percebeu-se que ela busca atuar por meio de um reduzido estoque, tendo em vista o risco de perdas decorrente da categoria de produtos importados. As análises referente aos fatores internos relacionados ao produto/serviço em importação e sua necessidade destacaram a acentuada preocupação com a confiabilidade no produto importado, sendo necessário o envio de amostras para testes antes da efetivação do pedido de compra, bem como o interesse por fornecedores que ofereçam ágil tempo de entrega do produto e empenho em inovações tecnológicas.

Em referência aos fatores externos, foi possível identificar os fatores relacionados ao mercado e ao fornecedor. Em relação ao mercado, observou-se que a empresa utiliza a estratégia de especialização e que a partir deste posicionamento, ela não apresenta uma preocupação acentuada em relação ao preço da concorrência. Nessa perspectiva, a empresa analisa o interesse dos clientes da empresa e busca atualizar-se constantemente para ser referência no mercado e atrair novos clientes. Sobre os fatores relacionados aos benefícios e às restrições governamentais, a empresa não busca obter informações a respeito para que possa ter maior benefício deste relacionamento com o governo. Sobre os fatores relacionados ao fornecedor, observou-se que a confiabilidade é essencial na importação, que os negócios potenciais receberam atenção intermediária, e que a negociação com o fornecedor revelou a necessidade de análise elevada, em virtude da exigência de flexibilidade em atender pedidos de urgência.

Diante de procedimentos emergenciais e dos motivos que contribuem para o bom desenvolvimento da atividade veterinária é importante reduzir a burocracia, que culmina em

um tempo extenso para a aquisição de produtos, bem como a possibilidade de perda de negócios por motivo de tempo de entrega. Como são fatores que dependem da atuação de um órgão público, cabe ao laboratório trabalhar principalmente com estimativas de tempo, a fim de evitar a falta de matérias-primas.

A partir deste estudo de caso, as empresas importadoras, principalmente de medicina veterinária, podem ter uma orientação em relação aos procedimentos necessários para a tomada de decisão. Com a realização desta pesquisa, foi possível identificar quais informações a empresa analisa para a tomada de decisões em relação à importação. Dessa forma, foi possível contribuir para a compreensão da atividade de importação com a utilização da estimação de custos, revelando a complexidade da ação de compra organizacional no mercado internacional.

Referências

- ALMEIDA, S. O; PEREIRA, R. C. de F.; e LARÁN, J. A. **A Influência da Satisfação, da Confiança e do Comportamento em Trocas Relacionais com Objetivos de Longo Prazo: um estudo qualitativo no contexto bussiness-to-bussiness.** Porto Alegre: Anais do CD-ROM da Assembléia do CLADEA, 2002.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey.** Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999.
- BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração.** São Paulo, Atlas, 2000.
- BARBOSA FILHO, C. A.; FREIRE, F. S. **Algumas considerações sobre o Custo Brasil.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. **Canais de Marketing e Distribuição.** 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 437 p.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global.** São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPEZ, J. **Os Custos Logísticos do Comércio Exterior Brasileiro.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing.** Uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALUF, S. N. **Administrando o comércio exterior no Brasil.** São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MDIC – Ministério do desenvolvimento indústria e comércio exterior. **Balança Comercial.** Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php> >. Acesso em: 29 Set. 2005.

- OLIVEIRA, J. L. R.; OLIVEIRA, S. L. **Estimação de custos na importação**. Relatório de Pesquisa do Fundo de Incentivo à Pesquisa. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2006.
- OLIVEIRA, J. L. R.; SOUZA, A. A. **Estimação de custos para a importação**. Anais Eletrônicos. In Congresso Brasileiro de Custos 2004, Porto Seguro/BA.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- RIBEIRO, Áurea Helena Puga; PEREIRA, Ieda. **Marketing de Relacionamento Interno nas Organizações**. Porto Alegre: Anais do CD-ROM da Assembléia do CLADEA, 2002.
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W. JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SANTOS, Antônio Carlos. **Gestão de Organizações no Agronegócio**. Lavras: Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Lavras, 2002.
- SECEX. **Consolidação das portarias Secex (importação e drawback)**. Portaria nº 14, de 17 de novembro de 2004, com as alterações promovidas até a portaria secex n.º4/2005. Disponível em: <www.mdic.gov.br>. Acessado em: 16 jan. 2006.
- SINDAN. **Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Saúde Animal**. Disponível em: <<http://www.sindan.com.br>>. Acessado em: 15 fev 2006.
- SLACK, N.; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SOUZA, A. A. **Developing a Knowledge-Based Decision Support System to Aid Make-to-Order Companies in Cost Estimation and Pricing Decisions**. Tese de Doutorado. Inglaterra: University of Lancaster, Lancaster, 1995.
- SOUZA, A. A; CAMPOS, R.L.; QUINTÃO, R.T.; AGUILAR, C.G.; RIBEIRO, L.M.P. **Fatores que Influenciam a Estimação de Custos e Formação de Preços em Empresas que Fabricam Bens sob Encomenda**. Rio de Janeiro: Anais em CD-ROM do XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção e V Congresso Internacional de Engenharia Industrial, 1999a.
- SOUZA, A. A; KINGSMAN, B. **CEPSS - A Rule Based Expert Decision Support Tool for the Cost Estimation and Pricing Decision Process**. Rio de Janeiro: Anais em CD-ROM do XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção e V Congresso Internacional de Engenharia Industrial, 1999.
- SPINOLA, N. **Como exportar e dialogar com o sistema financeiro na alvorada do E-Trade**. São Paulo: Futura, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.