

Vantagens e desvantagens do processo de importação e nacionalização de produtos em uma indústria de reatores e luminárias

Mariela Fioravanti Silva (UNIFAL) - mariela.fioravanti@yahoo.com.br

Leandro Lima Resende (UNIFAL-MG) - leandro.resende@unifal-mg.edu.br

Fabiane Fidelis Querino (Unifal) - fabianequerino@hotmail.com

Fernanda Franco Ribeiro (UFLA) - fernandafrancoribeiro@hotmail.com

Camila Assis Silva (UFLA) - camila_assis16@hotmail.com

Resumo:

A importação é o processo de entrada temporária ou definitiva em território nacional de bens ou serviços procedentes de outros países, que pode gerar grandes vantagens para os empresários, em que os produtos podem ser fabricados com maior qualidade e adquiridos com menor custo. Porém, para alguns setores da economia a importação pode deixar de ser vantajosa e trazer alguns custos para as empresas, comprometendo a sua posição estratégica no mercado competitivo. O presente trabalho tem por finalidade comparar as vantagens e desvantagens na atividade de importação, e na decisão por nacionalizar a produção de dois principais tipos de produtos, que tiveram sua demanda aumentada significativamente, em uma indústria de reatores e luminárias. Este estudo aborda as questões comparativas no custo de importar e nacionalizar, baseado na carga tributária e demais impostos, o tipo de modal (transporte) utilizado, o nível de estoque que a empresa mantém, o atendimento à demanda dos clientes (lead time), além do benefício fiscal que pode ser adquirido com a industrialização. A metodologia proposta aborda uma revisão da literatura para compreender a definição e importância de algumas variáveis, o estudo histórico das demandas e vendas passadas e a análise destes dados para a formulação das previsões de vendas futuras para definir as quantidades necessárias de produtos para suprir as demandas. A decisão por nacionalizar a produção dos dois produtos teve grandes consequências para a empresa, desde a redução do lead time do atendimento à demanda até o aumento do faturamento da empresa.

Palavras-chave: *Importação; Nacionalização; Modal; Nível de Estoque e Custo.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Vantagens e desvantagens do processo de importação e nacionalização de produtos em uma indústria de reatores e luminárias

Resumo

A importação é o processo de entrada temporária ou definitiva em território nacional de bens ou serviços procedentes de outros países, que pode gerar grandes vantagens para os empresários, em que os produtos podem ser fabricados com maior qualidade e adquiridos com menor custo. Porém, para alguns setores da economia a importação pode deixar de ser vantajosa e trazer alguns custos para as empresas, comprometendo a sua posição estratégica no mercado competitivo. O presente trabalho tem por finalidade comparar as vantagens e desvantagens na atividade de importação, e na decisão por nacionalizar a produção de dois principais tipos de produtos, que tiveram sua demanda aumentada significativamente, em uma indústria de reatores e luminárias. Este estudo aborda as questões comparativas no custo de importar e nacionalizar, baseado na carga tributária e demais impostos, o tipo de modal (transporte) utilizado, o nível de estoque que a empresa mantém, o atendimento à demanda dos clientes (lead time), além do benefício fiscal que pode ser adquirido com a industrialização. A metodologia proposta aborda uma revisão da literatura para compreender a definição e importância de algumas variáveis, o estudo histórico das demandas e vendas passadas e a análise destes dados para a formulação das previsões de vendas futuras para definir as quantidades necessárias de produtos para suprir as demandas. A decisão por nacionalizar a produção dos dois produtos teve grandes consequências para a empresa, desde a redução do lead time do atendimento à demanda até o aumento do faturamento da empresa.

Palavras-chave: Importação; Nacionalização; Modal; Nível de Estoque e Custo.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1. Introdução

1.1 – Contextualização

A economia brasileira, no início do século XX, tinha como principal característica a agroexportação, conduzida pelo setor cafeeiro. Enquanto que as exportações de produtos primários simbolizavam o maior percentual da renda brasileira, as importações eram responsáveis pelo suprimento da demanda interna de diversos tipos de bens manufaturados.

Contudo, com as consecutivas crises no comércio exterior, principalmente a partir de 1929, este modelo de desenvolvimento econômico entrou em colapso. Daí por diante teve início o processo de industrialização por substituição de importações, em réplica à queda da capacidade de importar devido à crise do comércio internacional, que durou até o final da década de 70, quando aconteceram as crises do petróleo, aumento da taxa de juros nos Estados Unidos e a crise do endividamento externo brasileiro (SILVA, 2002).

À frente deste quadro, o Brasil adotou políticas de abertura comercial, que mesmo tendo efeitos nocivos sobre o parque industrial, resultou na modernização de alguns setores que adquiriram um relevante nível de competitividade internacional através da utilização de tecnologias mais avançadas em seus produtos.

Diante dos efeitos da intensa globalização da economia, com a entrada crescente de novas empresas e produtos, o mercado foi se modificando e tornando-se cada vez mais acirrado e competitivo. Os acessos às novas tecnologias permitiram as empresas terem maior diversidade em seu portfólio. Além da redução de custos em sua produção, colocando seus produtos a preços mais competitivos no mercado.

Esse cenário externo às empresas exige das mesmas a busca por evidência de seus produtos no mercado, além da redução de custos, que consequentemente, permitirá investimentos em novos projetos rentáveis. E é neste âmbito que a o estudo e a análise comparativa (vantagens e desvantagens) entre produzir e/ou importar ganha evidência.

A comparação realizada entre os dois processos, nacionalização da produção e importação dos produtos, se apoia em diversos fatores que influenciam na tomada de decisão. Estes fatores, como o tipo de frete utilizado, imposto sobre importações e o *lead time*, têm pesos divergentes na escolha entre os dois processos, porém a análise deve ser feita em conjunto (PASCOAL, 2012).

Porém, nem sempre a tomada de decisão entre importar ou produzir é determinada pelo menor custo. Como visão estratégica, as empresas decidem qual caminho seguir baseando no atendimento da demanda dos clientes, dentro de um nível de serviço esperado, além dos benefícios fiscais garantidos pelo governo.

1.2 – Problema de Pesquisa

A questão problema que objetiva-se a responder neste trabalho é: Quais foram os principais fatores determinantes para a tomada de decisão de nacionalizar a produção de duas famílias, uma de reatores e uma de luminárias?

1.3 – Objetivos

1.3.1 – Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é demonstrar os fatores vantajosos e desvantajosos do processo de importação quanto do processo de nacionalização da produção de alguns produtos, e o impacto dessa decisão para a companhia.

1.3.2 – Objetivos Específicos

- * Analisar os fatores que compõe o custo de importar *versus* o custo de produzir;
- * Demonstrar as vantagens e desvantagens da importação para a gestão estratégica das empresas;
- * Demonstrar as vantagens e desvantagens da nacionalização da produção para a gestão estratégica das empresas.

1.4 – Justificativa

O alcance da lucratividade é o principal objetivo das empresas, e para isso ocorrer vários são os fatores que interferem no processo. Um desses fatores, que pode ser considerado primordial, é a análise comparativa dos custos da produção. Sendo as importações de matéria prima, produto acabado ou até mesmo de tecnologias, fator relevante na produtividade das empresas e na economia do país, nem sempre é o meio mais lucrativo para as companhias.

Em uma indústria que possui grande variedade de produtos acabados e matérias primas, a gestão dos estoques e estratégica se torna mais complexa e os fatores que servem como base nas análises dos custos podem não ser suficientes. Os gestores precisam estar sempre atualizados e posicionados a respeito da previsão de demanda dos clientes, da variação cambial e do cenário econômico para tomar decisões que levam ao alcance das metas impostas. Para isso, é necessário que todos os fatores externos e internos sejam avaliados em conjunto.

A tomada de decisão quanto a comprar no país, produzir ou importar, recebe status estratégico para alcance dos objetivos econômicos da empresa. Pois envolve uma série de fatores, a serem analisados: padrão de qualidade; dependência de fornecedores; nível de estoques; saídas de caixa; custos logísticos; e investimentos. Fatores que sob uma gestão despreparada oferecem sérios riscos, ao passo que podem também representar a manutenção das margens ou ampliação dos lucros, se bem administrados (GEWEHR, 2013). Desse modo, o presente trabalho pretende contribuir com estudos e discussões sobre as vantagens e

desvantagens de realizar importações e/ou nacionalizar a produção de produtos antes importados, que tem impacto direto na gestão dos custos e receita das empresas.

2– REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Importações

A aquisição de mercadorias de fornecedores estrangeiros seja, para consumo próprio, ou para produção e comercialização no mercado interno é denominado de importação (MAGALHÃES, 2013). No processo contínuo de expansão do comércio internacional, a importação tem ganhado destaque como uma atividade com alta frequência nas empresas brasileiras.

A atividade importadora pode gerar vantagem para os empresários, pois alguns dos fatores da não existência da produção nacional da mercadoria são a falta de alta tecnologia agregada, o fato de não haver cultura para produção, e a possibilidade dos produtos importados serem de melhor qualidade e melhor preço. Conforme Bezerra (2012), uma economia ao importar de outra mais avançada absorve a tecnologia, o que lhe permite dinamizar sua própria produção, ou, mesmo, a produzir o que antes importava.

De acordo com Oliveira (2006), antes de realizar a importação é necessário analisar alguns pontos. O primeiro é se o tempo e os custos (tributos) para importar são elevados. O segundo ponto é avaliar o espaço disponível para manter o estoque, o prazo de validade ou armazenamento. E o terceiro, considerar a equivalência do custo de novas aquisições dos produtos e o custo de manter o armazenamento.

2.1.1 – Tributos Incidentes na Importação - Imposto de Importação

De acordo com Oliveira et al (2007), a definição de tributo, pelo Código Tributário Nacional, é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua penalidade por ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade plenamente vinculada. Existem duas espécies de tributos, os Tributos não vinculados (ex: impostos) e os Tributos vinculados (ex: taxas e contribuições de melhoria).

Entre os tributos incidentes na operação de importação, de acordo com Vieira (2009), pode-se citar o Imposto de Importação (II), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), entre outros. Dentre esses impostos, o Imposto de Importação não segue a sistemática de não-cumulatividade, ou seja, o valor pago não pode ser aproveitado como crédito pela empresa importadora. Seu valor deve ser mensurado e registrado como custo de importação da mercadoria ou bem importado.

Segundo Harada (2006) o imposto de importação, existente em todos os países, tem a função de regular o comércio internacional, sujeito às oscilações conjunturais. Devido a isto, o imposto de importação acha-se livre do princípio da anterioridade tributária, a fim de propiciar à União flexibilidade no poder ordinatório, através deste imposto.

Segundo Schappo (2011), o imposto de importação é considerado como um tributo extrafiscal, pois através das funções protecionista, seletora e indutora, realiza a função estratégica na atividade da política de comércio exterior, sendo de forte interesse para a economia brasileira. Sua base de cálculo, segundo valor aduaneiro, é o custo da mercadoria adicionado o frete (modalidade escolhida) e o seguro.

2.2 – Transporte

O transporte é uma peça fundamental para o sistema logístico. Segundo Oliveira (2006), é o componente que pode ser responsável por um terço a dois terços dos custos logísticos totais. A base de cálculo do transporte é à distância e o volume de embarque. O Brasil, por possuir dimensões continentais e com grande diversidade, possibilita a utilização de diversos modais para transportes, como dutoviário, marítimo, ferroviário, rodoviário e aéreo.

Para Fleury (2002) administrar o transporte representa tomar decisões em dois grandes aspectos; decisões estratégicas e decisões operacionais. As decisões estratégicas são caracterizadas pelos impactos de longo prazo, e se referem a aspectos estruturais, como: escolha de modais, seleção e negociação com transportadores, política de consolidação de cargas, entre outras. Já as decisões operacionais são de curto prazo e referem-se às tarefas diárias dos responsáveis pelo transporte, as principais são: planejamento de embarque; programação de veículos; roteirização; auditoria de fretes; e gerenciamento de avarias.

Na tomada de decisão pelo modal a ser utilizado são aplicados dois critérios: aspectos de custos e características de serviços. Em geral, quanto maior o nível de serviços, maior tende a ser o custo do mesmo. No que diz respeito ao nível e qualidade dos serviços oferecidos, cinco são as dimensões mais importantes para considerar: velocidade, consistência, capacitação, disponibilidade e frequência. O ajuste entre o custo e o desempenho do nível operacional baseado nestas cinco dimensões resulta na definição do modal mais adequado para uma dada situação – origem, destino e tipo de produto. (FLEURY, 2002).

2.3 – Benefício Fiscal

Segundo a Receita Federal, o Brasil é um dos países que apresenta maior carga tributária. Em 2016, a mesma somou aproximadamente 35% do PIB (Produto Interno Bruto) e supera países como Espanha (32%), México (20%), Estados Unidos (26%), Suíça (27%), Argentina (31%) e Canadá (31%).

Diante deste cenário, com alta carga tributária, as empresas buscam cada vez mais um forte planejamento tributário tanto nas importações como na produção local, visando sua sobrevivência no mercado global. Com isso, alguns estados como Minas Gerais, Santa Catarina, Espírito Santo, Paraná, Pernambuco, Goiás e Alagoas, estão oferecendo benefícios fiscais de ICMS (Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação), visando o seu crescimento.

De acordo com o Art. 42 do Regulamento do ICMS no estado de Minas Gerais, a alíquota vigente para as compras dentro do estado é de 18 %, e no caso das vendas são duas classificações: 18% quando o destinatário não for contribuinte e estiver dentro ou fora do estado e 12% quando o destinatário for contribuinte do imposto e estiver localizado nas regiões Sul e Sudeste, exceto no Estado do Espírito Santo.

2.4 – Política de Estoque

As decisões sobre os estoques cíclicos e de segurança, o nível de atendimento dos produtos e de serviço compõem a política de estoque das empresas. Os objetivos macros da companhia são definidos pelos gestores da organização, estes repassam os mesmos aos gestores ao departamento de planejamento, responsáveis pelo controle do estoque, através do estabelecimento de padrões que auxiliem os planejadores.

De acordo com Fleury (2000), a política de estoque é considerada como o alicerce para o gerenciamento dos suprimentos, pois todas as atividades da cadeia produtiva estão baseadas na movimentação dos estoques de maneira a disponibilizá-los para os clientes.

Um dos aspectos mais importantes da política de estoque das empresas é o nível de serviço que elas oferecem aos seus clientes. Segundo Ballou (2009), nível de serviço refere-se à cadeia de atividades envolvidas para atender as vendas, iniciando no recebimento do pedido e finalizando na entrega do produto final ao cliente. Ou seja, é a combinação da qualidade, resultados os esforços e desempenho com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado e fornecido durante o atendimento aos clientes.

A decisão da fixação da política de estoque pelos gestores das empresas se baseia em toda cadeia de atividades que estão envolvidas com o atendimento ao cliente, tendo como importância a confiabilidade, condição, conveniência e comunicação das ordens, além do

tratamento aos clientes em relação ao tempo de entrega do produto final (*lead time*). (GRANVILLE, 2010).

2.5 – Lead Time

De acordo com Simchi-Levi et al (2010) o gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*) integra com eficiência fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de modo que a produção e distribuição ocorra nas quantidades exatas, aos clientes final e dentro do prazo correto, com o objetivo de reduzir os custos totais envolvidos na cadeia sem deixar de atender às exigências em nível de serviço.

O processo de *lead time* é entendido como o período de início de uma atividade até o seu término, ou seja, um ciclo. Na definição utilizada em *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia Logística) o *lead time* é o período de tempo em que o pedido é recebido até a entrega do produto em mãos ao cliente (POZO, 2007). Os *lead times* de entrega, o rendimento da produção, os tempos de transporte, a disponibilidade de matéria prima, assim como a incerteza da demanda são fatores que exercem impacto significativo na cadeia de suprimentos.

Na abordagem das empresas, intimamente ligado ao processo de produção no ciclo de entrada da matéria prima e saída do produto acabado, o *lead time* é de extrema importância no planejamento das entregas e controle dos níveis de estoque. Quaisquer atrasos logísticos por parte de um fornecedor de entrega da matéria prima impactam negativamente na eficiência da produção causada pela parada de linha e falha na entrega do produto acabado dentro do prazo estipulado. Já na visão do cliente, o *lead time* confere ao período de tempo no momento em que é reconhecida uma necessidade, originando em um pedido, até o momento do recebimento dos produtos para consumo imediato ou armazenagem.

Diversos são os fatores que causam atrasos no ressurgimento de produtos e matérias primas, quebra ou danificação de máquinas e equipamentos, greves nos setores de transporte e falta de estoques do fornecedor. Desse modo, é fundamental mensurar o impacto e a frequência desses atrasos, a fim de otimizar o sistema de gestão de estoques, além de outro aspecto importante, construir uma base de dados para medição da incerteza do *lead time* de ressurgimento, o qual é composto por: *lead time* de Requisição, *lead time* de Fornecedor e *lead time* de Análise. (GARCIA, 2012).

Segundo Bowersox et al, (2007), a execução do *lead time* pode impactar nas decisões estratégicas da empresa. Como regra geral, as empresas que atingem a redução do *lead time* e monitoram ou eliminam variações inesperadas na produção, tendem a maior flexibilidade para atender as demandas dos clientes além da redução dos custos.

3 – Procedimentos metodológicos

No que concerne aos aspectos metodológicos deste estudo com relação à tipologia quanto aos objetivos, pode ser considerado como descritiva. Andrade (2002) salienta que a pesquisa descritiva interessa em observar aos acontecimentos, registrá-los, analisa-los, classifica-los e interpretá-los, sem a intervenção do pesquisador.

Em relação a abordagem pode ser classificada como qualitativa. Segundo Fonseca (2002) na pesquisa qualitativa, o pesquisador é ao mesmo o sujeito e objeto de suas pesquisas, o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o importante é que seja capaz de produzir novas informações. E conforme Godoy (1995), a pesquisa qualitativa pode ser utilizada para aprofundar conhecimentos já quantificados ou quando deseja-se criar uma base de conhecimentos para só depois quantificá-los.

Quanto aos procedimentos adotados é considerado um estudo de caso, com observação participante, que de acordo com Fonseca (2002) pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade definida como uma instituição, um sistema educativo, um programa, uma unidade social ou uma pessoa. O pesquisador está presente, mas não tem a pretensão de intervir sobre o

objetivo a ser estudado, mas de apresentar da forma que ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de uma compreensão interpretativa do ponto de vista dos participantes, ou de forma pragmática, que tem como objetivo apresentar uma perspectiva global do objeto de estudo do ponto de vista do pesquisador.

O estudo de caso refere-se a uma abordagem metodológica de investigação particularmente ajustada quando procura-se compreender, explorar ou descrever eventos e ambientes complexos, nos quais estão conjuntamente abrangidos diversos fatores. Segundo Yin (2001) quando se coloca questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador não tem intervenção sobre os fatos e quando o foco se insere nos acontecimentos contemporâneos em algum contexto da realidade, o estudo de caso é o método preferido podendo ser explanatório ou descritivo.

Com o intuito de obter os dados fundamentais e responder aos questionamentos de “como” e “por que” (Yin, 2001) a gestão estratégica na decisão de importar ou produzir é fundamental na indústria. Foram concedidos dados numéricos relevantes pelos departamentos de Controladoria e Planejamento/Importação, permitindo a concretização do estudo. Quanto ao período compreendido, a pesquisa foi desenvolvida nos seis primeiros meses de 2016, além de dados históricos a partir do ano de 2012. Foram utilizados dados como: as vendas ocorridas em anos anteriores, as previsões de vendas para os próximos anos, a necessidade de atendimento das demandas de novos projetos em um curto prazo e o estudo comparativo entre importar e produzir localmente produtos específicos.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa multinacional sediada em Varginha, que atua na industrialização de reatores eletrônicos para lâmpadas fluorescentes e luminárias para uso interno e externo, cujo início das atividades ocorreu em 2000. Por se tratar de uma indústria seu estoque é dividido em duas partes: matéria prima e produto acabado para venda. Contudo o foco deste trabalho é comparar as vantagens e desvantagens de se importar um produto acabado da família de reatores e um da família de luminárias ou produzir estes produtos localmente. O histórico da companhia em relação às tomadas de decisões no gerenciamento de produção são totalmente estratégicas, levando em consideração o cenário externo à empresa, as oportunidades do mercado e as reduções de custos que podem ser alcançadas.

4 – Resultados e discussão

4.1 – Sistema de gestão de estoque em uma indústria de reatores e luminárias

4.1.1 – Previsões de demanda do Reator X e da Luminária Y

Um dos pontos principais para que uma gestão de estoque seja eficiente é de que os planos de vendas futuros sejam confiáveis e, se possível, estáveis evitando assim, desbalanceios no estoque de componentes e produtos.

As previsões de demanda na organização do estudo de caso são definidas através de dois processos chamados internamente de *S&OP* (Vendas e Operações) e *ATM* (Desenvolvimento de Novos Produtos). Estes processos reúnem todos os responsáveis por vendas (vendedores e diretores de canais de distribuição), analista de planejamento, engenheiros de desenvolvimento de novos produtos, diretores de Marketing e o próprio presidente da empresa.

Durante estes ciclos são analisados a média dos últimos 6 meses de vendas, a previsão de campanha e promoções de marketing que a companhia irá realizar nos próximos 6 meses de operação, e o *input* dos vendedores que estão em contato direto com os clientes da empresa.

Com todas essas informações, a empresa alinha, em termos de volume e valor financeiro, esta previsão com sua expectativa de crescimento anual. Caso esta for compatível, este torna-se o plano de vendas para os próximos 6 meses da companhia. Este ciclo é feito mensalmente, garantindo que o plano seja revisado por todos os envolvidos, de ponta a ponta no processo, evitando descompassos e/ou desalinhamentos no plano operacional anual da organização.

Para a realização do estudo de caso, selecionamos um tipo de reator e um tipo de luminária responsáveis por grande parte do faturamento da empresa. Abaixo, é demonstrado como são definidos os níveis de demanda futura para estes produtos acabados.

Primeiramente, um estudo sobre o histórico de vendas passadas é feito coletando as quantidades vendidas do período. A Tabela 1 apresenta o histórico de vendas para o reator X e luminária Y nos últimos 6 meses do ano de 2012:

Tabela 1 – Tabela de histórico de vendas do reator X e luminária Y:

Histórico de Vendas	Vendas						Total	Média
	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12		
Reator X	96.320	74.930	125.520	115.741	80.654	67.216	560.381	93.397
Luminária Y	1.082	789	1.034	1.258	1.104	1.348	6.615	1.103

Fonte: Dados concedidos pela empresa

A tabela demonstra todo histórico das vendas ocorridas durante os últimos 6 meses do ano de 2012 e a média de vendas para estes 6 últimos meses, período mínimo necessário para que a equipe da companhia possa definir as previsões das próximas vendas.

Após coletar estes dados, a empresa junto com o time que participa do ciclo de *S&OP*, define o planejamento estratégico da empresa em termos de volume de vendas em unidades, para o reator X e a luminária Y, conforme a Tabela 2. Uma análise do histórico de vendas em conjunto com o cenário externo da empresa compõe as definições das previsões futuras.

Tabela 2 – Tabela de previsão de vendas do reator X e luminária Y:

Previsão de Vendas	Vendas						Total	Média
	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13		
Reator X	86.458	107.587	110.659	98.362	105.274	103.495	611.835	101.973
Luminária Y	921	1.093	1.247	1.164	1.289	1.146	6.860	1.143

Fonte: Dados concedidos pela empresa

Com os dados históricos das vendas dos últimos 6 meses, as previsões de vendas para os próximos 6 meses são definidas, conforme Tabela 2, de forma que estejam alinhadas com as estratégias da empresa, levando em consideração todas as variáveis externas à companhia que podem afetar as previsões.

Somente como observação, é importante destacar que a estabilidade e precisão no plano está sujeita às variações inerentes de mercado, como por exemplo, a sazonalidade, que impacta diretamente o nível de venda, produção e recursos necessários para o período em análise. É exatamente por esse motivo que a companhia efetua o processo de revisão em ciclo mensal, absorvendo e se ajustando assim para todas eventuais mudanças de cenários analisados em ciclos anteriores.

Com a definição da média de vendas, todos envolvidos são diretamente responsáveis pela sua realização efetiva. Dessa forma os setores de Vendas, Planejamento e Marketing recebem a mesma meta de vendas em unidades para o próximo período, ou seja, Vendas precisa efetivamente fechar os pedidos com os clientes, Planejamento/Importação precisa disponibilizar os produtos em estoque e Marketing deve prover condições favoráveis, por exemplo: descontos em escala de volume, para que o plano seja cumprido conforme o acordado.

4.1.2 – Análise do mercado e projetos futuros

Durante o ano de 2013 a empresa participou de algumas licitações públicas para a prestação de serviço de iluminação de vias públicas, parques municipais e os estádios que seriam sedes dos jogos da Copa do Mundo do ano de 2014. Tanto o reator X quanto a luminária Y, que ambos eram importados, são os principais produtos que compõem o portfólio para as licitações.

Com o aumento da concorrência de produtos chineses e até nacionais, a companhia passou por algumas reestruturações tecnológicas com o intuito de diferenciar seus produtos

através do aumento da qualidade em conjunto com a redução de custo, levando seus produtos a um preço mais acessível no mercado. Dessa forma, a empresa conquistou as licitações de alguns projetos que já foram concluídos e outros que estão para serem entregues até o final do ano de 2016.

Com a conquista das licitações e a previsão de vendas dos dois produtos já feita para o primeiro semestre de 2013, o time responsável pelas previsões de demanda revisou todo cenário interno e externo à empresa, definindo o volume de venda para o ano de 2013 (Tabelas 3) e 2014 (Tabelas 4), já incluso os projetos ganhos nas licitações.

Tabela 3 – Tabela de previsão de vendas do reator X e luminária Y para 2013:

	Previsão de Vendas em 2013						Total	Média
	jan-fev	mar-abr	mai-jun	jul-ago	set-out	nov-dez		
Reator X	194.045	209.021	211.515	229.232	222.946	185.226	1.251.985	104.332
Luminária Y	2.014	2.411	2.915	3.268	3.154	2.814	16.576	2.763

Fonte: Dados concedidos pela empresa

Tabela 4 – Tabela de previsão de vendas do reator X e luminária Y para 2014:

	Previsão de Vendas em 2014						Total	Média
	jan-fev	mar-abr	mai-jun	jul-ago	set-out	nov-dez		
Reator X	197.672	276.767	175.782	157.028	158.257	148.605	1.114.111	185.685
Luminária Y	2.391	2.874	2.636	2.147	1.935	1.702	13.685	2.281

Fonte: Dados concedidos pela empresa

As tabelas apresentam as previsões de vendas para todo o ano de 2013 e 2014 dos dois produtos, definidas bimestralmente, com a média final dos seis bimestres. Todos os meses o plano foi revisado para assegurar que as previsões de vendas estivessem em compasso com a demanda real dos produtos.

Após a definição do plano de vendas para os anos de 2013 e 2014, os gestores dos departamentos de Planejamento, Engenharia e Controladoria em conjunto com o Diretor industrial tomaram a decisão estratégica de nacionalizar a produção desses dois produtos ao invés da importação.

4.2 – Importações: Reator X e Luminária Y

4.2.1 – Vantagens das Importações

Desde o início de suas atividades em Varginha, a empresa sempre teve em seu portfólio produtos importados tanto acabados, para revenda, quanto componentes para produção, matéria prima. E com a conquista de espaço no mercado a importação se tornou aliada na redução de custos na produção tanto dos reatores quanto de luminárias. Pois, a maioria dos produtos acabados e matéria prima tem a sua origem no continente Asiático onde os custos são menores e a tecnologia utilizada avançada.

Em 2011, com a entrada destes novos dois produtos importados, reator X e luminária Y, na carteira de produtos da companhia sua lucratividade aumentou em 8% o que fez com que a empresa ganhasse destaque mundial no ramo de iluminação. Um dos fatores primordiais que possibilitou a entrada destes novos produtos foi a taxa de câmbio, em Dólar, que teve uma média no ano de 2011 de U\$ 1,6750.

Além dos preços de aquisições serem menores e a tecnologia utilizada de ponta, as importações permitia a continuidade do layout da área de produção da fábrica ser reduzido, com as máquinas e os equipamentos necessários, sendo indispensável qualquer tipo de alteração.

4.2.2 – Desvantagens das Importações

Apesar das vantagens da aquisição dos produtos por um custo menor, a taxa de câmbio do Dólar favorável em 2011 e a alta tecnologia utilizada na fabricação dos produtos importados, o processo de importação adotado apresentou algumas desvantagens à companhia fazendo com

que o corpo de Gestores e Diretores tomassem a decisão de nacionalizar a produção destes dois novos produtos, o reator X e a luminária Y.

Mesmo com o câmbio vantajoso para a atividade de importação, o imposto de importação incidente sobre os produtos estava aumentando o custo da aquisição dos mesmos. Pois, o imposto é calculado com base no valor da mercadoria, do frete e do seguro. Além desse imposto, a empresa ainda tinha o custo com o despachante aduaneiro para o desembaraço dos processos burocráticos referentes às mercadorias no porto dentro do país.

Os três tipos de fretes utilizados pela companhia no processo de importação eram: marítimo e aéreo para embarque das mercadorias no país de origem, e o rodoviário para o transporte das mercadorias do porto no Brasil até o centro de distribuição aduaneiro na cidade de Varginha. Este seria mais um ponto desvantajoso da importação devido ao *lead time* do início do ciclo produtivo, desde o recebimento do pedido até a entrega do produto ao cliente, conforme o Gráfico 1 abaixo:

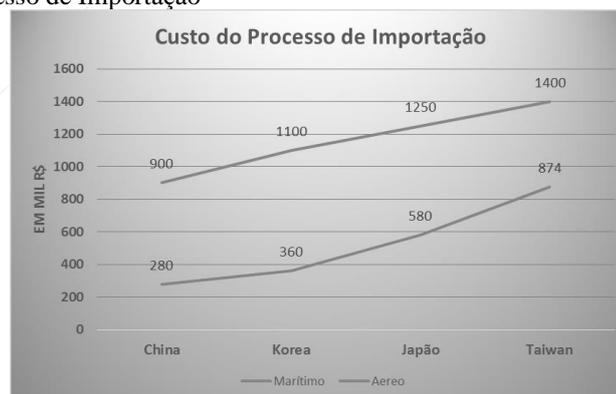
Gráfico 1 – *Lead Time* do Processo de Importação



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima representa toda cadeia desde o recebimento do pedido, *input* do processo de importação, recebimento na fábrica e entrega ao cliente. Nitidamente existe uma diferença considerável do ciclo através do frete marítimo para o aéreo, porém a diferença de custos também é significativa, de acordo com o Gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 – Custo do Processo de Importação



Fonte: Dados da pesquisa

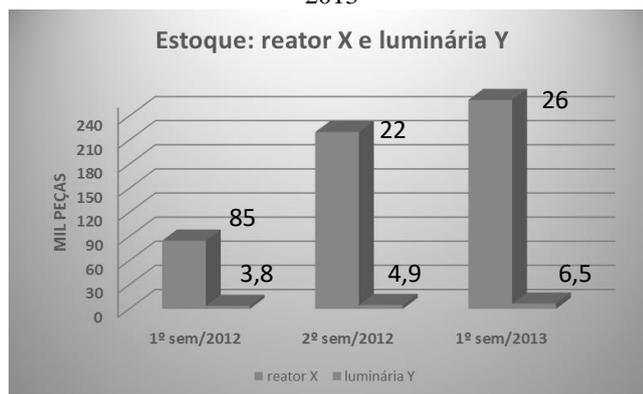
Ambos os gráficos do *lead time* e do custo do processo de importação foram baseados em 1 container fechado, com volume de 50 m³, contendo 25 m³ de reatores X (10.416 peças) e 25 m³ de luminárias Y (520 peças). Além de já estar incluso todas as outras despesas do despachante aduaneiro e o tempo referente ao desembaraço da importação.

Durante o período em que a empresa praticou a importação desses dois produtos, outros problemas foram gerados. O *lead time* calculado para ambos os modais foram afetados entre os anos de 2012 e 2013 pela greve dos fiscais da Receita Federal, impactando no atraso da entrega

dos pedidos aos clientes. Devido a esse imprevisto a empresa teve registrado muitos pedidos cancelados.

Em virtude de o custo da importação do frete aéreo ser bem maior que o marítimo, a empresa optava pelo frete marítimo, e o aéreo somente em casos urgentes onde a venda era de valor relevante. Com o *lead time* do frete marítimo alto era necessário a existência de um estoque de segurança desses produtos na fábrica. Porém, com o cancelamento de pedidos por atrasos na entrega e também devido a alguns cancelamentos de projetos o estoque da companhia aumentou conforme demonstra o Gráfico 3:

Gráfico 3 – Estoque final do reator X e luminária Y entre o primeiro semestre de 2012 e o primeiro semestre de 2013



Fonte: Dados da pesquisa

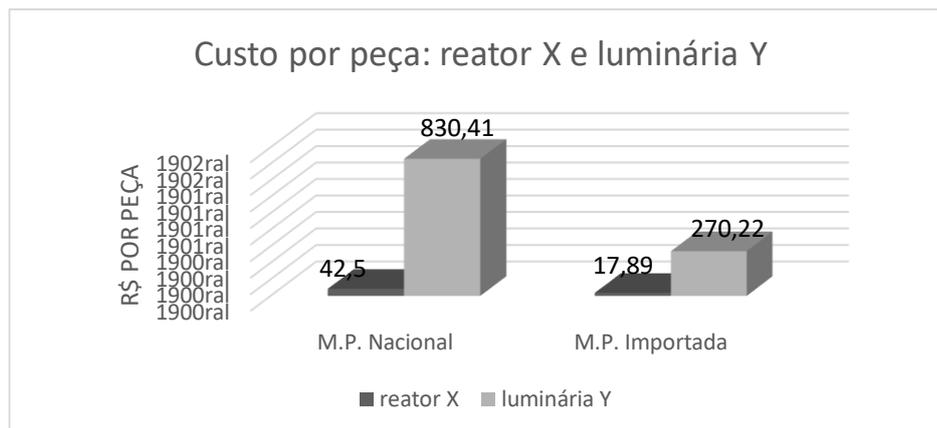
Com o nível de estoque elevado no final do primeiro semestre do ano de 2013, o custo de armazenagem por m², administrado por um empresa terceirizada, dos dois produtos aumentou consideravelmente. Este fator em conjunto com os demais teve grande peso na tomada de decisão por nacionalizar a produção da família desses produtos.

4.3 – Nacionalização da produção: Reator X e Luminária Y

4.3.1 – Vantagens da Nacionalização da produção

A decisão de nacionalizar a produção do reator X e a da luminária Y, não foi baseada somente no aumento da demanda devido às licitações e projetos, e nas desvantagens da importação. Essa estratégia foi embasada também em uma análise feita pelos departamentos de Engenharia de Desenvolvimento, ao montar a estrutura necessária de componentes para a fabricação do produto acabado; Compras, para levantar o orçamento dos componentes; Engenharia de Processo, para medir o tempo necessário de um operador para montagem do produto; Planejamento, para verificar o estoque de segurança das matérias primas necessárias; e Engenharia de Implementação de Novos Produtos, para levantar e orçar os equipamentos e máquinas que atendem as linhas de montagem desses produtos. Com a análise finalizada, a nacionalização se tornou viável. Pois, a maior parte dos componentes que seriam usados como matéria prima para industrializar os produtos eram já utilizados em outros produtos da carteira da empresa, tornando o custo da industrialização menor do que a da importação. O Gráfico 4 abaixo mostra os custos da matéria prima, nacional e importada, utilizada na composição de cada produto, considerando o benefício fiscal aplicado.

Gráfico 4 – Custo por peça da matéria prima, nacional e importada, utilizadas na estrutura do reator X e luminária Y

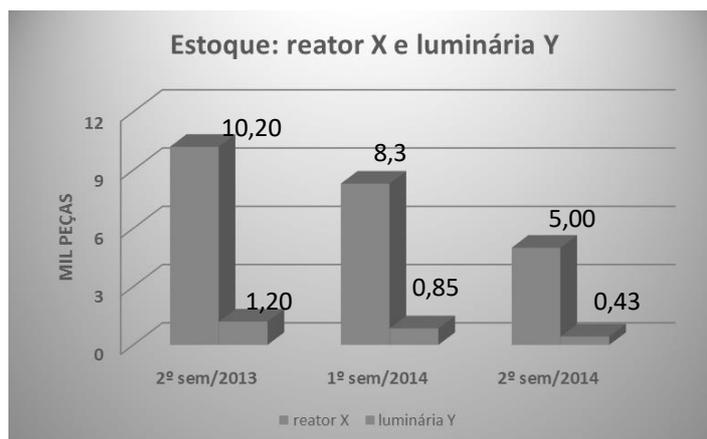


Fonte: Dados da pesquisa

Com a decisão tomada da industrialização dos produtos, reator X e luminária Y, os departamentos Jurídico, Fiscal e de Relações Governamentais abriram um processo junto ao Governo de Minas Gerais para obter algum benefício fiscal com a produção nacional desses dois produtos. Para reatores, o Governo fez a concessão de 100% do benefício, ou seja a empresa não recolhe ICMS para vendas em geral. E para luminárias, o Governo concedeu de 80% a 94% de benefício em relação ao ICMS, essa variação se baseia no percentual de matérias prima nacionais utilizadas na produção das luminárias, quanto maior o percentual maior o benefício. Tanto o benefício de reatores quanto de luminárias foi concedido por tempo indeterminado.

Em agosto de 2013 a produção nacional iniciou para atender aos pedidos já gerados para as licitações ganhas junto ao governo (PPP – Parceira Público Privada), como iluminação da Avenida Paulista, Avenida Paralela e Parque Ibirapuera em São Paulo, e o Jardim Botânico de Curitiba, além da iluminação de 9 estádios para a Copa do Mundo de 2014. Aproveitando os estoques já existentes do final do segundo semestre de 2013, a companhia conseguiu iniciar o atendimento de alguns projetos antes do previsto. Com a revisão dos planos de vendas futuras para 2013 e 2014, o departamento de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos) calculou o estoque de segurança que a empresa deveria manter dos dois produtos, reduzindo desta maneira o custo com a armazenagem dos produtos acabados.

Com a definição do estoque de segurança, o nível de estoque dos produtos acabados reduziu consideravelmente, e o nível dos estoques das matérias prima utilizadas na produção não teve impacto devido o volume das embalagens de componentes serem bem inferiores aos de produtos acabados. O Gráfico 5 demonstra o nível de estoque final do segundo semestre de 2013 ao segundo semestre de 2014.



Fonte: Dados da pesquisa

O nível de estoque, comparado com o Gráfico 3, reduziu em 95% a quantidade de peças armazenadas. Outro ponto positivo na nacionalização foi a redução do *lead time* do ciclo produtivo, desde o recebimento do pedido até a entrega do produto ao cliente, que passou a ser de 15 dias para o reator X e 20 dias para a luminária Y. Na importação, não somente a escolha do modal a ser usado impactava, como também a burocracia do desembaraço aduaneiro, provocando possíveis atrasos nas entregas dos pedidos e até mesmo cancelamento. Dessa forma, com a nacionalização da produção, a empresa conseguiu atender o seu nível de serviço da política de estoque definido pelos gestores, reduzindo significativamente o número de pedidos cancelados ou atraso nas entregas.

4.3.2 – Desvantagens da Nacionalização da produção

Apesar das vantagens apresentadas pela nacionalização dos produtos, algumas desvantagens também foram encontradas. As máquinas e equipamentos que já existiam na fábrica não atendia a produção desses modelos de reatores e luminárias. Foi necessário a aprovação da matriz da empresa na Holanda para a realização de um investimento na compra/importação de algumas máquinas, ferramentas e equipamentos, com tecnologia adaptada para a fabricação desses modelos. Em conjunto foi necessário alterar o layout da fábrica para inserir mais duas linhas de produção, uma para reatores outra para luminárias, além da contratação de mão de obra para operação, testes e embalagem.

Apesar da empresa trabalhar com a produção tanto de reatores quanto de luminárias, os negócios são diferentes. Pois os reatores são utilizados tanto para vendas como produto acabado, quanto para matéria prima de placas de LED e das próprias luminárias industrializadas na empresa. Porém, o ramo da produção de luminárias é voltado basicamente para projetos, onde vários modelos são desenvolvidos para atender a demanda do cliente final. Ou seja, a companhia corre um risco desses dois modelos nacionalizados se tornarem obsoletos por não terem mais demanda futura ou até mesmo ficarem obsoletos quanto a tecnologia que o mercado está demandando. Dessa forma, a empresa pode ter um prejuízo com capital parado devido aos estoques e o investimento feito em máquinas e equipamentos que podem não se adequar na produção de novos modelos.

Um outro fator que pode impactar negativamente na decisão de nacionalizar é a variação cambial. Uma vez o real estando valorizado, pode ficar mais viável a importação desses produtos do que a produção nacional, ou seja, o custo de importar pode ficar equiparado ou até mesmo inferior ao de produzir.

4.4 – A decisão da nacionalização na empresa

No âmbito estratégico da empresa, a nacionalização dos dois produtos específicos foi de grande valor para a imagem e posição da companhia no cenário comercial. Pois, a mesma agregou maior produtividade, além do aumento do nível de qualidade dos produtos e dos serviços prestados, como instalação, reparos e visitas técnicas. O que de fato era mais penoso

quando os produtos eram importados, uma vez que a qualidade dos produtos era inferior, ou poderia até mesmo estarem avariados, e o *lead time* da entrega final ao cliente superior ao que a empresa desejava.

Além de qualidade, produtividade e otimização do nível de serviço ao cliente, a companhia alcançou posição de destaque no ramo de iluminação mundial com capacidade de conquistas de novos projetos com entregas à curto, médio e longo prazo. Já no contexto estratégico financeiro, com o aumento das vendas, o faturamento da empresa superou a margem de lucro esperada pelos gestores dentro do prazo determinado. Pois, além da redução do custo com a produção, houve expressiva redução do custo com a armazenagem dos materiais e em consequência, redução das perdas por excesso de estoques.

Em relação ao transporte utilizado, a empresa reduziu seus gastos com a utilização do modal aéreo e marítimo na importação dos produtos, passando a operar com o modal rodoviário na compra de matérias prima nacional e entrega do produto final aos clientes, dentro do território brasileiro, e em casos de exportação dos produtos o modal aéreo é escolhido devido ao *lead time* reduzido na entrega final do produto acabado. A Tabela 5 representa a comparação entre as vantagens e desvantagens que a empresa obteve com a utilização dos dois processos, importação e nacionalização, no atendimento das demandas dos clientes.

Tabela 5 – Vantagens e Desvantagens dos processos de Importação versus Nacionalização:

VANTAGENS	
IMPORTAÇÃO	NACIONALIZAÇÃO
Tecnologia Avançada	Custo por peça
produtos de origem Asiática	componentes já utilizados
Baixo custo	Lead Time reduzido
produtos de origem Asiática	produção local
Taxa de câmbio	Baixo nível de estoque de segurança
favorável ao processo de importação	redução do custo com armazenagem
DESVANTAGENS	
IMPORTAÇÃO	NACIONALIZAÇÃO
Alto Lead Time	Altos investimentos
frete marítimo	novos equipamentos
Alto custo	Riscos de obsolescência dos produtos
impostos, frete e seguro	não atender a demanda tecnológica
Alto nível de estoque final	Taxa de câmbio desfavorável
alto custo com armazenagem	favorável ao processo de importação

Fonte: Dados da pesquisa

Com a nacionalização, a empresa reduziu os tributos pagos em relação aos impostos de importação dos produtos acabados, e em conjunto com a conquista do benefício fiscal junto ao Governo de Minas Gerais, obteve assim uma posição estratégica no mercado de iluminação, não somente nos dois produtos nacionalizados como nos demais que já fazem parte do portfólio da companhia. Todos esses fatores em conjunto foram de extrema importância na gestão estratégica da empresa, a qual ganhou visibilidade no mercado nacional e internacional.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário externo altamente competitivo, a rapidez e eficiência em atender as demandas dos clientes em conjunto com a qualidade dos serviços e produtos, se tornou o diferencial para as empresas que almejam a liderança de mercado no ramo em que atuam. Respostas mais rápidas e cumprimento dos prazos estão sendo cada vez mais cobrados e valorizados dentro das companhias.

A importação, seja de matéria prima ou produtos acabados, no Brasil tem grande peso na economia nacional. Muitas são as empresas que adquirem produtos importados para agregar na sua carteira e revendem os mesmos a um custo superior ao da aquisição dos produtos. Porém,

o aumento das importações em relação às exportações provoca uma queda no PIB do país, desacelerando a economia.

Os custos envolvidos no processo de importação – modal utilizado, carga tributária e impostos - nem sempre são viáveis às empresas, além da diferença enorme entre o tempo de entrega e custo da importação do produto através do frete aéreo versus marítimo. Estes são pontos chaves na tomada de decisão das empresas em manter as importações ou não.

Com a necessidade de atender o aumento da demanda dos produtos, alinhado a redução do custo no processo de importação, foi feito um estudo com base nas projeções futuras das vendas e os prazos de entrega ao cliente final, e tomada a decisão de nacionalizar a produção dos dois principais produtos que tiveram aumento relevante na demanda.

A partir do desenvolvimento deste estudo de caso em concordância com o referencial teórico explorado, uma análise comparativa das vantagens e desvantagens da importação versus nacionalização foi feita, e o impacto gerado na companhia pela decisão da industrialização destes produtos foi significativo. Houve um aumento no nível da qualidade dos produtos e serviço; cumprimento do prazo de entrega do produto final ao cliente (redução do *lead time*); aumento do faturamento da empresa; redução do custo com armazenagem; redução da perda por excesso de estoque; redução do custo com transporte; e ganho tributário com o benefício fiscal concedido pelo Governo de Minas Gerais.

Esse benefício gerado pela nacionalização da produção possibilitou à empresa uma posição de destaque no mercado de iluminação. Além de, possibilitar aos gestores a tomada de decisão por novos investimentos na fábrica e tornado o fluxo de caixa mais atraente para investidores externos.

A partir deste trabalho, sugere-se prosseguir com os estudos e análises a fim de avaliar se a decisão por nacionalizar os dois produtos, um da família de ratores e outro da família de luminárias, a longo prazo, continua sendo viável para a empresa, e se há oportunidades de nacionalizar a produção de outros produtos que fazem parte do portfólio e quais os impactos que serão gerados para a companhia.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEZERRA, J. F.; LIMA, R. C.; SILVA, I. E. M. Análise da relação entre importações e produtividade: evidência empírica para a indústria de transformação do Brasil. **Rev. econ. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 62-87, Apr. 2012.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHINELATO, F. B.; CRUZ, D. B.; ROSSI, L. A. *Made in Brazil: O impacto da infraestrutura da logística brasileira nas operações de comércio exterior*. **Rev. Administração em Diálogo**, São Paulo, v.13, n. 3, p. 44-55, set./out/nov/dez 2011.
- FLEURY, P. F. **Gestão Estratégica do Transporte**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, P. F. Logística Integrada. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. 27 – 38p.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GARCIA, E. S.; LACERDA, L. S.; BENÍCIO, R. A. Gerenciando Incertezas no Planejamento Logístico: o papel do estoque de segurança. **Revista Tecnológica**, São Paulo, v.63, p. 36-42, mar/2012.

- GEWEHR, A. C. Análise das variáveis relativas ao processo decisório entre importar ou fabricar componentes em uma indústria metalúrgica. **XIX Salão de Iniciação Científica e Tecnológica**, Canoas, 2014.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GRANVILLE, E. K. F. **Nível de Serviço**. 2010. Artigo acadêmico do Curso de Administração, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2010.
- HARADA, K. **Direito financeiro e tributário**. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. 770 p
- INÁCIO, M.C.R. **A logística de aquisição e nacionalização de matéria-prima importada: um estudo com enfoque nos entraves logísticos de uma empresa do setor cerâmico do Sul de Santa Catarina**. 2014. 53f. Artigo do Centro de Estudos de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Santa Catarina, 2014.
- MAGALHÃES, S. M. de.; MOREIRA, P. C. G. Entrepósito aduaneiro na importação. **Rev. Brasileira de Gestão e Engenharia**, São Gotardo, v.1, n. 7, p. 52-66, jan/jun 2013.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3. Ed. Rev. Atual. E ampl. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2007. 400p.
- OLIVEIRA, J. L. R. de.; SOUZA, A. A. de.; MORAIS, K. A. Estimativa de custos para a importação. **Rev. Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v.15, n. 3, p. 62-88, dez 2006.
- OLIVEIRA, L. M. de.; CHIEREGATO, R.; PEREZ, J. H.; GOMES, M. B. **Manual de Contabilidade Tributária**. E. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PASCOAL, E. T. Programas de nacionalização de componentes em uma montadora: do mercado local, à exportação e, ao mercado global de peças de reposição. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. **Anais XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Foz do Iguaçu, 2012.
- POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SCHAPPO, A.; MORAES, S. **Imposto de importação**. 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/>>. Acesso em: 20 abr, 2016.
- SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDO DE MINAS GERAIS. **Regulamento do ICMS: artigo 42**. Belo Horizonte, 2002.
- SILVA, M. V. **Política industrial e interesses empresarias: o II PND (1974-1979)**. São Paulo, 2002. 23 f. Dissertação de Mestrado (Economia) Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2002.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, L.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão**. 3 ed. Porto Alegre, 2010.
- SUZIGAN, W. **Industrialização na visão de Celso Furtado**. Campinas, 2011. 17 f. Monografia (Instituto de Economia) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.
- VIEIRA, H. M. S. **A importância do planejamento tributário na importação de mercadorias**. Florianópolis, 2009. 67 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WU, R. **O II PND e suas estratégias de substituição de importações e o incentivo a indústria nacional**. São Paulo, 2007. 14 f. Monografia (Arquitetura e Urbanismo) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.