

CRISTIANO MLENEK

RECOF SISTEMA DE CONTROLE E COMPETITIVIDADE

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Controladoria.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2007

DEDICO ESSE TRABALHO

A meus pais e a Deus,

Que acreditaram

e me deram força para concretiza-lo

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Que nos faz forte em todos os momentos...

Aos meus pais,

Que me deram força e coragem para sempre seguir em frente

A Siemens Ltda,

Pela contribuição e autorização de realizar essa pesquisa

RESUMO

MLENEK, Cristiano. Recof - Sistema de Controle e Competitividade. A presente pesquisa objetiva apresentar o grau de influencia que o regime RECOF exerce nos níveis de controle e competitividade da empresa Siemens Ltda, por meio de comparações que geram uma vantagem financeira, importante para o fluxo de caixa da empresa. Nessa análise são apresentados conceitos sobre estratégias e suas derivações, pois num mercado concorrido torna-se fundamental para a sobrevivência das empresas apresentar um diferencial competitivo, para isso, deverá ser planejada uma estratégia sólida e com muito conhecimento agregado. Controle é um dos pontos que faz com que todo esse sistema apresentado seja desenvolvido e executado com eficácia. É a fundamentação para que todos os benefícios como, controle, custos, logística, impostos e tempo, bem como competitividade venham propiciar a empresa uma verdadeira estratégia. Para isto, será identificadas as principais operações e processos que percorrem esse sistema, que vai do operacional ao financeiro e seus setores respectivos, juntamente com um acompanhamento de órgãos do governo que estão ligados constantemente em todas as movimentações realizadas pela empresa. Tornando assim a empresa transparente para o governo, seus clientes e seus funcionários. Os pontos fortes e pontos fracos estarão evidentes na pesquisa realizada e quais os requisitos que uma empresa precisa para utilizar-se desse benefício. Os resultados permitem concluir que esse regime aduaneiro influencia fortemente os custos logísticos e a vantagem competitiva. Assim, o conhecimento dos impactos é de grande importância, sob pena de desenvolver uma estratégia sub-otimizada.

Palavras – chave: Recof; Controle; Estratégia; Competitividade; Impostos

Sumário

RESUMO.....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vii
LISTAS DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	viii
1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos Especifico	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONCEITO, OBJETIVO E ESTRUTURA DA CONTROLADORIA	12
2.2 A CONTROLADORIA NO PLANEJAMENTO.....	14
2.2.1 ESTRATÉGIA.....	14
2.2.2 COMPETITIVIDADE	16
2.2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	22
2.2.4 GESTAO DE IMPOSTOS.....	26
2.3 RECOF – REGIME ADUANEIRO DE ENTREPOSTO INDUSTRIAL SOB CONTROLE INFORMATIZADO	27
2.3.1 Legislação	29
2.3.2 Objetivos.....	31
2.3.3 Filosofia	31
2.3.4 Pressupostos.....	31
2.3.5 Requisitos.....	32
2.3.6 Principais exigências	35
2.3.7 Benefícios.....	36
2.3.7.1 Ganhos financeiros.....	36
2.3.7.2 Ganhos Logísticos.....	37
2.3.8 Apuração dos impostos:	39
2.3.9 Drawback.....	39

3 METODOLOGIA	41
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	41
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	41
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALITICAS	41
3.3.1 Competitividade	42
3.3.2 RECOF	42
3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DAS VARIÁVEIS E TERMOS RELEVANTES	43
3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	45
3.5.1 <i>Design</i> da Pesquisa	45
3.5.2 Dados: Fontes, Coleta e Tratamento	46
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	48
4.1 A EMPRESA	48
4.2 ANÁLISE DO RETORNO FINANCEIRO	48
4.3 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS	49
5 CONCLUSÕES	53
6 REFERÊNCIAS	55
7. ANEXOS	58
7.1 PESQUISA	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADD: Ato Declaratório Executivo

AMBRA: Autorização de Movimentação de Bens Submetidos ao RECOF Aeronautico

BOM: *Bild of Material* (lista de materiais)

DA: Declaração de Aminssao

DDE: Documento de Despacho de Exportação

DECEX: Departamento de Operações de Comercio Exterior

DI: Declaração de Importação

DOU: Diário Oficial da União

DSI: Declaração Simplificada de Importação

DTA: Declaração de Transito Aduaneiro

EADI: Estação Aduaneira de Interior

FG: Faturamento Gerencial

II: Imposto de Importação

IN: Instrução Normativa

IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados

LI: Licença de Importação

NCM: Nomenclatura Comum do Mercosul

OP: Ordem de Produção

PO: *Purchaser order* (ordem de compra)

RE: Registro de Exportação

RECOF: Regime Aduaneiro de Entrepasto Industrial sob Controle Informatizado

RECOF SYS: Sistema de controle de RECOF

SCRAP: Defeitos, falhas, inútil

SECEX: Secretaria de Comercio Exterior

SRF: Secretaria da Receita Federal

WIP: *Work in process* (controle de entradas e saídas)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUTURA DA CONTROLADORIA	13
FIGURA 2: FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO EM UM SETOR INDUSTRIAL.....	18
FIGURA 3: FLUXO MACRO DO RECOF.....	29
FIGURA 4: FLUXO DO SISTEMA CORPORATIVO.....	34
FIGURA 5: PROCESSO DE LIBERAÇÃO ATUAL <i>VERSUS</i> PROCESSO DE LIBERAÇÃO COM RECOF.....	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	24
---	----

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se que o mercado está cada vez mais competitivo e globalizado, ocorrendo profundas mudanças nos ambientes econômico, social e político das empresas que por sua vez devem responder com muita rapidez a essas questões. Nesse contexto, pode-se salientar que controle, estratégia e competitividade tem sido alvo de inúmeros e importantes estudos, portanto deverá ser bem fundamentada e organizada, para levar a empresa rumo ao sucesso, fazendo com que atinja seus objetivos e siga sua missão.

Assim a empresa deve criar e explorar suas capacidades diferenciadoras, pois a estratégia começa pela compreensão de quais aptidões lhe são exclusivas, quais suas características e quais as características que as outras empresas não possuem. A manutenção e desenvolvimento de novas estratégias são primordiais para a organização, pois se faz necessário a adoção de métodos diversificados e eficazes, onde, o gestor será capaz de tomar decisões e aprimorar o fluxo de informações, visando sempre atender e superar as expectativas e anseios do cliente, pois estamos na era do conhecimento, da informação constante e isso tem afetado significativamente a sociedade, conseqüentemente as organizações.

Nesta pesquisa, destacou-se o RECOF, Regime Aduaneiro de Entrepósito Industrial sob Controle Informatizado, como instrumento de controle e vantagem competitiva utilizado pela empresa Siemens Ltda. Onde, através de um software apropriado possibilita a interligação da empresa com os sistemas informatizados de controle da Secretaria da Receita Federal, que tem o livre e irrestrito acesso a todas as informações necessárias. Através desse método, com liberdade de relacionamento constante entre empresa e governo, criam-se diversos benefícios no qual a empresa utilizará para se sobressair no mercado competitivo.

Para o desenvolvimento dessa investigação, foi abordada o controle a estratégia competitiva associada à vantagem competitiva, foram mencionados alguns dos estudos realizados por autores na área de estratégia.

Ao final, o leitor será capaz de entender os benefícios competitivos que o sistema RECOF traz para a empresa. Para tal, são apresentadas definições de controladoria, estratégia, competitividade, estratégia competitiva e RECOF.

1.1 PROBLEMA

Qual o grau de influência do sistema RECOF como sistema de controle e benefícios nos níveis de competitividade da Siemens Ltda?

1.2 JUSTIFICATIVA

Em todo mundo, controle, tecnologia e ciência estão em constante avanço. Isso é reflexo da globalização, que faz com que as inúmeras empresas existentes no mercado, sejam cada vez mais concorrentes. Considerando o elevado número de empresas que competem entre si existentes no mercado, que por sua vez, encontra-se em constante ascensão, esse tema mostra grande amplitude de oportunidades, das quais algumas empresas podem usufruir, tornando-se cada vez mais competitivas, agregando valores para si e principalmente para seus clientes.

Com essa ascensão e intensidade de oportunidades, torna-se fundamental para a sobrevivência das empresas apresentar um diferencial competitivo, para isso, deverá ser planejada uma estratégia sólida e com muito conhecimento agregado.

Através do RECOF, a empresa adquire um grande diferencial que é controle, transparência, agilidade e benefícios contemplando os processos de entrada e saída de mercadoria, bem como seu armazenamento, ou seja, ganha-se tempo e diminuem-se custos e benefícios de impostos.

A finalidade dessa pesquisa é distinguir as diferenças existentes entre produtos que passam pelo sistema RECOF com os não RECOF, e ao final apresentar o nível de influência que esse processo oferece sobre a competitividade da empresa, nesse sistema de controle, possibilitando demonstrar as vantagens e desvantagens que o cercam.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o grau de influência do sistema RECOF como sistema de controle e benefícios nos níveis de competitividade da empresa Siemens Ltda.

1.3.2 Objetivos Especifico

- Apresentar as ações e os principais processos envolvidos no RECOF.
- Identificar os níveis de aplicação do RECOF dentro da empresa.
- Apresentar o objetivo principal da empresa ao participar do sistema RECOF.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO, OBJETIVO E ESTRUTURA DA CONTROLADORIA

A controladoria, segundo Mosimann pode ser conceituada como “ o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, como fim de orienta-las para a eficácia.”(Mosimann,p.96)

Na visão de Catelli a controladoria é “identificação, mensuração, comunicação e decisão relativa aos eventos econômicos... respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial”

É uma das ferramentas utilizada para obter informações suficientes para melhor direcionamento na tomada de decisão do gerente da empresa.

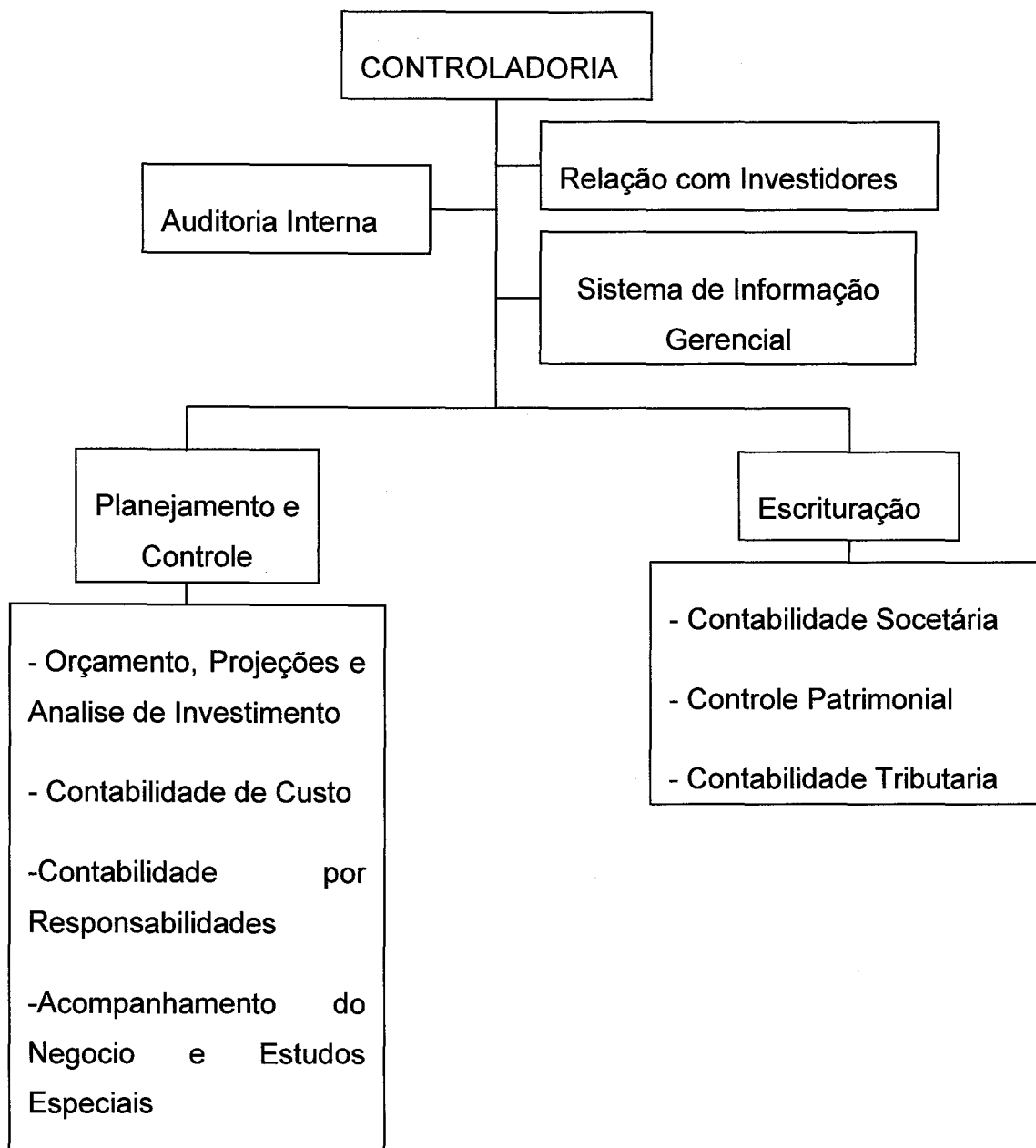
O controller dentro da controladoria é o profissional que tem a função de planejamento, controle, reporte, relatórios internos e externos, proteção de ativos e avaliação econômica entre outros onde responde ao diretor ou vice-presidente administrativo e financeiro.

A controladoria, no entanto, é responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa, e sua missão é assegurar o resultado da empresa. Ela deve atuar em todas as etapas do processo de gestão da empresa, exercendo adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento.

A estruturação da controladoria esta ligada ao sistema de informação e pode ser dividida em duas grandes áreas; a área contábil e fiscal e a área de planejamento e controle.

A área contábil e fiscal é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos e a área de planejamento e controle incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos.

FIGURA 1: ESTRUTURA DA CONTROLADORIA



FONTE: Controladoria Básica, (2004).

Na figura acima podemos observar as áreas de responsabilidade direta ao controller, principalmente a área de Sistema de Informação gerencial onde o mesmo mantém monitoramento constante. Assim podemos dizer resumidamente que o papel do controller é: monitoramento dos sistemas de informações gerenciais; apoio

aos demais gestores; influencia; persuasão; não toma decisões operacionais, exceto as da sua área.

2.2 A CONTROLADORIA NO PLANEJAMENTO

A Controladoria é muito importante para um planejamento eficaz e que traga benefícios valiosos para a empresa. Assim a controladoria esta vinculada em todo um processo de estratégia e competitividade.

2.2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego *strategos*. O conceito de estratégia é freqüentemente utilizado no sentido militar, isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos, que pode tomar a forma de um plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente.

“*Strategos* referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar a arte do general, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel” (MINTZBERG E QUINN, 2001), onde, um comanda e outros retribuem, e os que possuem algum diferencial, se destacam.

A seguir serão apresentados alguns conceitos que auxiliam numa melhor compreensão do termo estratégia:

“A estratégia competitiva pode ser definida como cursos de ação específicos que são desenvolvidos para criar vantagens competitivas sustentáveis em produtos particulares ou mercados identificados na persecução de objetivos identificados”. (CLOVIS LUIS PADOVEZE, 2004)

“Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”. (PORTER, 1986).

“Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustada aos objetivos propostos”. (KOTLER, 1998).

“A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação do cliente e atingir os objetivos de desempenho”. (THOMPSON & STRICKLAND, 2000).

Pode-se perceber que não existe uma única definição, mas sim vários conceitos que se tornam complementares ao longo do tempo, sendo que cada autor tem uma forma particular de defini-la.

Assim Mintzberg (2001) estabelece cinco definições para estratégia, chamada também de *mix* estratégico, são elas: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- Estratégia como plano: conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação assegurando que os objetivos gerais da empresa sejam alcançados.
- Estratégia como pretexto: apresenta-se como uma “manobra” específica com a finalidade de superar o concorrente.
- Estratégia como padrão: surge a partir da consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.
- Estratégia como posição: maneira de colocar a organização no ambiente, entre os contextos interno e externo.
- Estratégia como perspectiva: a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou pelas suas ações.

É importante que a empresa saiba adaptar a sua estratégia a condições internas e externas identificadas no diagnóstico e além de formular coerentemente seu *mix* estratégico, seja capaz de colocá-lo em prática, de forma a atingir os objetivos previstos.

A estratégia pode ser entendida como o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho, enfatizando a competição como forma de vantagem competitiva.

“A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. (PORTER, 1999).

Para desenvolver essa pesquisa, será adotada a linha de raciocínio do autor Porter, justamente para identificar o grau de competitividade que o Regime RECOF dispõe em uma empresa.

2.2.2 COMPETITIVIDADE

Pode-se dizer que a competição existiu muito antes da estratégia. Essa afirmativa está fundamentada no Princípio de Gauss, sobre a exaustão competitiva, que diz respeito ao processo específico que acontece quando duas espécies diferentes habitam um mesmo ambiente. Assim duas espécies não podem ocupar um mesmo nicho por muito tempo, uma delas irá sempre prevalecer, pois é a mais adaptada àquele habitat.

Assim aconteceu antes do aparecimento da vida, ou seja, organismos unicelulares buscavam subsídio para própria sobrevivência. Os que conseguiam se adaptar, se desenvolveram. Já aqueles que não se adequaram tornaram-se alimentos para os seres vivos mais complexos, portanto, seres vivos e cadeia alimentar evoluíram.

Esses acontecimentos também foram analisados por Darwin, que por sua vez, intitulou esse estudo de seleção natural que pode ser entendido como sendo competitividade natural.

Em resumo, essa teoria refere-se a variação e hereditariedade.

- **Variação (diferenças):** os membros de qualquer população biológica, irão diferir entre si em pequenas particularidades e terão características ligeiramente diferentes de estrutura e comportamento.
- **Hereditariedade:** a descendência daqueles que possuem diferenças particulares, também tenderão a tê-las.

Na seleção natural, essas diferenças poderão ser consideradas vantagens, permitindo que o organismo se sobressaia perante os outros, podendo assim gerar mais descendentes com características vantajosas.

A heterogeneidade dos organismos faz com que haja mais competidores, proporcionando além das vantagens únicas, acirradas competições.

As teorias de Gauss e Darwin aplicam-se sobre todos os sistemas, até mesmo sobre as organizações. Portanto, as competições seguem modelos evolutivos graduais e semelhantes, entretanto, “os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças”. (HENDERSON, 1998).

Assim como acontece na natureza, empresas buscam sustento de maneira similar não conseguem conviver, por isso cada uma deve buscar diferenciais agregados únicos, para evoluírem. As vantagens deste fato são empresas qualificadas e selecionadas atuantes no mercado.

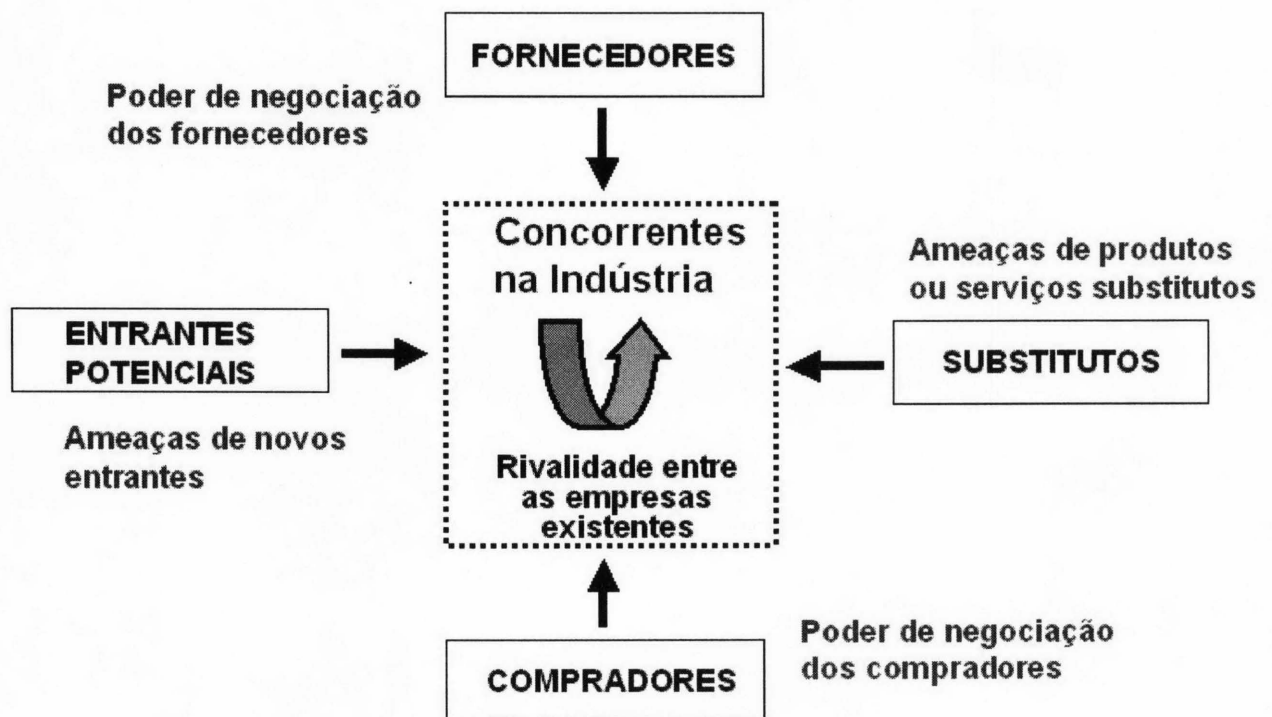
A essência da formulação estratégica está relacionada com a companhia e seu ambiente. O aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

O que determina o compasso das atividades nos interesses da organização, são fatores decorrentes de uma economia cada vez mais globalizada, como as novas tecnologias e competidores.

Por isso, a competitividade está associada ao conflito além da rivalidade, “competitividade é a habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial”. (MACHADO DA SILVA & FONSECA, 1999).

O estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas (PORTER, 1986), apresentadas abaixo:

FIGURA 2: FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO EM UM SETOR INDUSTRIAL



FONTE: PORTER, (1986).

O caso extremo da intensidade competitiva é a indústria em concorrência perfeita, onde a entrada é livre, as empresas existentes não têm poder de negociação em relação a fornecedores e clientes, e a rivalidade é desenfreada porque as numerosas empresas e produtos são todos semelhantes.

O modelo das cinco forças competitivas (ameaça a novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os concorrentes) reflete o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada entre os participantes estabelecidos, mas sim que pode ser definida como a rivalidade ampliada.

O vigor coletivo dessas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial.(PORTER, 1999). É fundamental que o gestor conheça bem o perfil das forças competitivas presentes em sua indústria, pois ele será determinante em termos de lucratividade do setor, ou seja, quanto maior for a intensidade dessas forças, maior será a competitividade da indústria e menor a lucratividade coletiva das empresas participantes.

Para o desenvolvimento de uma estratégia é fundamental pesquisar e analisar as fontes de cada força. O conhecimento das fontes põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos da companhia, mostra o seu posicionamento em seu mercado, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e colocam em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

- Rivalidade entre os concorrentes:

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

A rivalidade é consequência de alguns fatores estruturais, são eles: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento da indústria; custos fixos ou de armazenagem altos; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos; barreiras de saída elevadas.

- Compradores:

Os compradores forçam os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros tudo a custo da rentabilidade da indústria.

- Fornecedores:

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

- Ameaça de entrada:

“A gravidade da ameaça de entrada depende das barreiras existentes e na reação dos concorrentes estabelecidos que o novo participante pode antecipar”, (PORTER, 1989), ou seja, a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

Existem seis forças principais de barreira de entrada, são elas:

1. Economia de escala: Refere-se aos declínios nos custos unitários de um produto na medida em que o volume absoluto por período aumenta. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.

2. Diferenciação do produto: Significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos ou por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma

barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

3. **Necessidade de capital:** A necessidade de investir pesados recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, principalmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como publicidade ou pesquisa e desenvolvimento.

4. **Acesso aos canais de distribuição:** Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanha de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz lucros.

5. **Desvantagens de custo independente do tamanho:** As empresas com anos de existência podem ter vantagens de custos dificilmente possíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais. As vantagens mais críticas são: tecnologia patenteada do produto; acesso favorável às matérias-primas; localizações favoráveis; curva de aprendizagem ou experiência.

6. **Política governamental:** O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em matérias-primas, dificultando às vezes a chegada de entrantes potenciais.

- **Substitutos:**

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.

As oportunidades são fatores do ambiente geral ou da indústria que, se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa, como exemplo, pode-se citar as falhas apresentadas pelos concorrentes, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar um diferencial. As ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldade para a sua gestão e desempenho. Pode se referir como exemplo a entrada de um novo concorrente forte no mercado, a implementação de restrições tarifárias por parte de um país importador dos produtos da empresa e a diminuição da demanda.

Diagnosticar as forças que afetam a concorrência e suas causas básicas, permite à empresa a identificação de quais são seus pontos fracos e fortes em relação à indústria e, dessa forma, será possível a escolha de uma estratégia apropriada que a mantenha competitiva e que aumente sua taxa de retorno sobre o capital investido.

2.2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia competitiva pode ser definida como “cursos de ação específicos que são desenvolvidos para criar vantagens competitivas sustentáveis em produtos particulares ou mercados identificados na persecução de objetos identificados”. (CLOVIS LUIS PADOVEZE, 2004).

A estratégia competitiva consiste em ser diferente, “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. (PORTER, 1989).

De acordo com Porter (1989) as organizações podem contar com três abordagens estratégicas genéricas para enfrentar as forças competitivas e apresentarem um retorno sobre o investimento maior em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria, são elas: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

- Liderança em custo: o tema principal dessa estratégia é o custo baixo em relação aos concorrentes, mas os objetivos de qualidade, assistência e outros, não podem ser esquecidos. “A liderança em custo é talvez a mais clara das três estratégias genérica”. (PORTER, 1989), ou seja, as empresas concentram seus esforços para produzir a baixo custo através de alguns artifícios, como manter um escopo amplo que atenda a muitos segmentos, à economia de escala e tecnologia patenteada entre outros fatores.
- Diferenciação: “Nesse tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores”, (PORTER, 1989) as manifestações de atributos valorizados pelos clientes são específicos para cada negócio. Ora é o sistema de entrega, ora é o produto, enquanto outros valorizam a durabilidade, o marketing e outras evidências. Se uma empresa consegue manter uma diferenciação ela será uma competidora acima da média.
- Enfoque: “Está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria” (PORTER, 1989) e visa obter vantagem competitiva nestes setores alvos que, certamente, não conferem uma vantagem competitiva geral. Para conseguir êxito com essa ação genérica, a empresa deverá se diferenciar de outros segmentos que atuam no mesmo nicho de mercado.

A estratégia genérica de enfoque tem duas variantes, enfoque no custo e enfoque na diferenciação. “O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos”. (PORTER, 1989).

TABELA 1: TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Inferior	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo (toda a indústria)	Liderança em custo	Diferenciação
	Alvo Estreito (segmento particular)	Enfoque no custo	Enfoque na diferenciação

FONTE: PORTER, (1989).

A empresa que não opta por nenhuma das três estratégias genéricas mencionadas ou investe seus esforços em mais de um tipo de estratégia encontra-se em uma posição extremamente frágil frente às forças de competição. “A esta empresa falta parcela de mercado, investimento de capital [...] a empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade”. (PORTER, 1986). Para evitar o meio-termo a empresa deve identificar as forças atuantes no ambiente competitivo da indústria em questão e optar pela estratégia que melhor se adequa a empresa.

As estratégias genéricas apresentam dois riscos principais para as empresas que decidem colocá-la em prática. O primeiro risco refere-se a possibilidade de fracasso na própria implementação ou sustentação da estratégia escolhida, o segundo se refere ao desgaste que o valor da vantagem competitiva alcançada pode sofrer em função da evolução da indústria. Contudo, Porter (1986) destaca uma série de riscos ligados a cada uma das três estratégias.

- Riscos da liderança no custo total: mudança tecnológica que anula o investimento ou aprendizado anterior; baixo custo do aprendizado por novas

empresas ou seguidores; incapacidade de ver a necessidade de mudança no produto ou na imagem devido à importância dada ao custo e inflação em custos que restringem a capacidade da empresa em manter o diferencial de preço.

- Riscos da diferenciação; aumento da divergência de preços entre concorrentes de custo baixo, fazendo com que o preço significativamente menor rompa a fidelidade dos compradores do produto diferenciado; diminuição da necessidade dos compradores do fator de diferenciação e possibilidade de imitação da diferenciação.
- Riscos do enfoque: aumento do diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que atuam de forma enfocada, eliminando as vantagens de custos de atender um alvo restrito; diminuição entre as diferenças de atendimento do mercado total e do mercado enfocado; e a localização de sub mercados pela concorrência dentro do mercado enfocado.

“O instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-las é a cadeia de valores” (PORTER, 1986), que por sua vez identifica e representa todas as atividades que acontecem dentro da empresa com a finalidade de criar valor para o cliente.

Outro fator intimamente ligado a estratégia competitiva é a tecnologia, pois exerce influência, tanto boas quanto ruins, sendo um dos principais condutores da concorrência.

Assim, a empresa deve estar atenta as constantes mudanças tecnológicas, afim de não serem superadas por seus concorrentes, com uma tomada de decisão mais rápida. Como todas as empresas são dotadas de tecnologia, aquelas que possuírem as informações mais atualizadas, conseguirão formular melhor suas estratégias e, possivelmente, em menor tempo.

“De todas as coisas que podem modificar as regras da concorrência, a transformação tecnológica figura entre as mais proeminentes”. (PORTER, 1989).

Portanto, fica explícito que a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para o melhor desempenho das empresas, por isso, deve ser feita uma análise detalhada do mercado, produtos, concorrentes, cliente e até mesmo da

própria empresa, para além de ser uma forte concorrente, ser uma empresa lembrada.

“Uma coisa é certa. Há muito que se aprender sobre os motivos do melhor desempenho de algumas empresas com relação a outras. E mais ainda a se aprender sobre os processos da descoberta de estratégias únicas, sua implementação e modificação em decorrência de alterações nas condições. As respostas serão complexas e boas respostas envolvem um raciocínio baseado na integração”. (PORTER, 1989).

2.2.4 GESTAO DE IMPOSTOS

Toda a empresa necessita de um sistema de informação adequado para mensurar seu sistema de impostos.

Assim podemos conceituar “planejamento tributário como estudos pontuais e específicos objetivando melhorar a carga tributaria geral da empresa, através de contenciosos, reorganizações societárias etc.” (CLOVIS LUIS PADOVEZE, 2004).

A controladoria tem importante atividade sobre esse setor, onde vai analisar e encontrar maneiras legais de reduzir seus custo e transformar em benefícios fiscais todas as atividades que lhe são diretamente atingidas pelo governo.

Este é mais um dos pontos relevantes que esta sendo abordado no tema em questão. Sua eficiência em controlar e reduzir sua taxa de impostos devido a um benefício que é extraído pelo uso de um sistema de informação tomado com base em controles ativos e diretos entre Receita e Empresa.

2.3 RECOF – REGIME ADUANEIRO DE ENTREPOSTO INDUSTRIAL SOB CONTROLE INFORMATIZADO

O RECOF é um regime especial criado pela Receita Federal, para indústrias de informática e telecomunicações, aeronáutica, automotiva e semicondutores. Permite as empresas importar com suspensão do pagamento de tributos federais (imposto de importação e imposto sobre produtos industrializados), mercadorias a serem submetidas à operação de industrialização de produtos destinados à exportação ou a venda no mercado interno (Decreto 4543/2002, IN/SRF 80/2001). Além dos evidentes impactos positivos no fluxo de caixa, em decorrência da suspensão do pagamento dos tributos que normalmente incidiriam sobre a operação, a beneficiária do sistema conta com maior agilidade no desembaraço aduaneiro, através da utilização, em 100% dos casos, do canal verde.

Se a produção for direcionada à exportação, a empresa simplesmente fica isenta do recolhimento de tributos que estavam suspensos. Se a produção for direcionada para a venda no mercado local, os impostos suspensos relativos aos produtos importados deverão ser recolhidos apenas no quinto dia útil do mês seguinte ao faturamento do produto acabado.

É uma sistemática inovadora, aplicável às indústrias de médio e grande porte, que possuem um volume de exportação da ordem de US\$ 10 milhões anuais, e que têm a condição de atender ao requisito de praticar exportações no montante de US\$ 20 milhões a partir do quarto ano de benefício.

O sistema não está aliado à necessidade da subsequente exportação, ou seja, no RECOF não se exige uma inerência entre o produto importado e o exportado, mas tão somente que a importação seja realizada para a industrialização, e que a empresa beneficiária assuma o compromisso de atingir as metas de exportação pré-definidas, prestando-se, portanto, a atender tanto as demandas de consumo locais quanto às necessidades de facilitar a exportação.

Outro ponto importante é que uma empresa importadora pode transferir seu produto industrializado com insumos admitidos pelo RECOF para uma outra empresa habilitada, mantendo os impostos suspensos até que esta última destine o seu produto final.

O fluxo do RECOF inicia-se pela necessidade do produto, então, faz-se necessário criar uma ordem ou pedido de compra. O produto importado chega para o desembaraço, quando é RECOF cria-se uma DA e quando o produto não é RECOF, cria-se uma DI, ainda no desembaraço é verificado se seu NCM está correto, em paralelo com a conferência física, se houver divergências será feita uma retificação, do contrário faz-se à entrada do material no estoque, juntamente com o lançamento contábil. Faz-se uma análise do que está em processo fabril, para verificar se a demanda está sendo atendida, caso o produto esteja faltando criam-se ordens de produção baseadas em uma lista de materiais e movimentam os insumos, abastecendo a linha de produção.

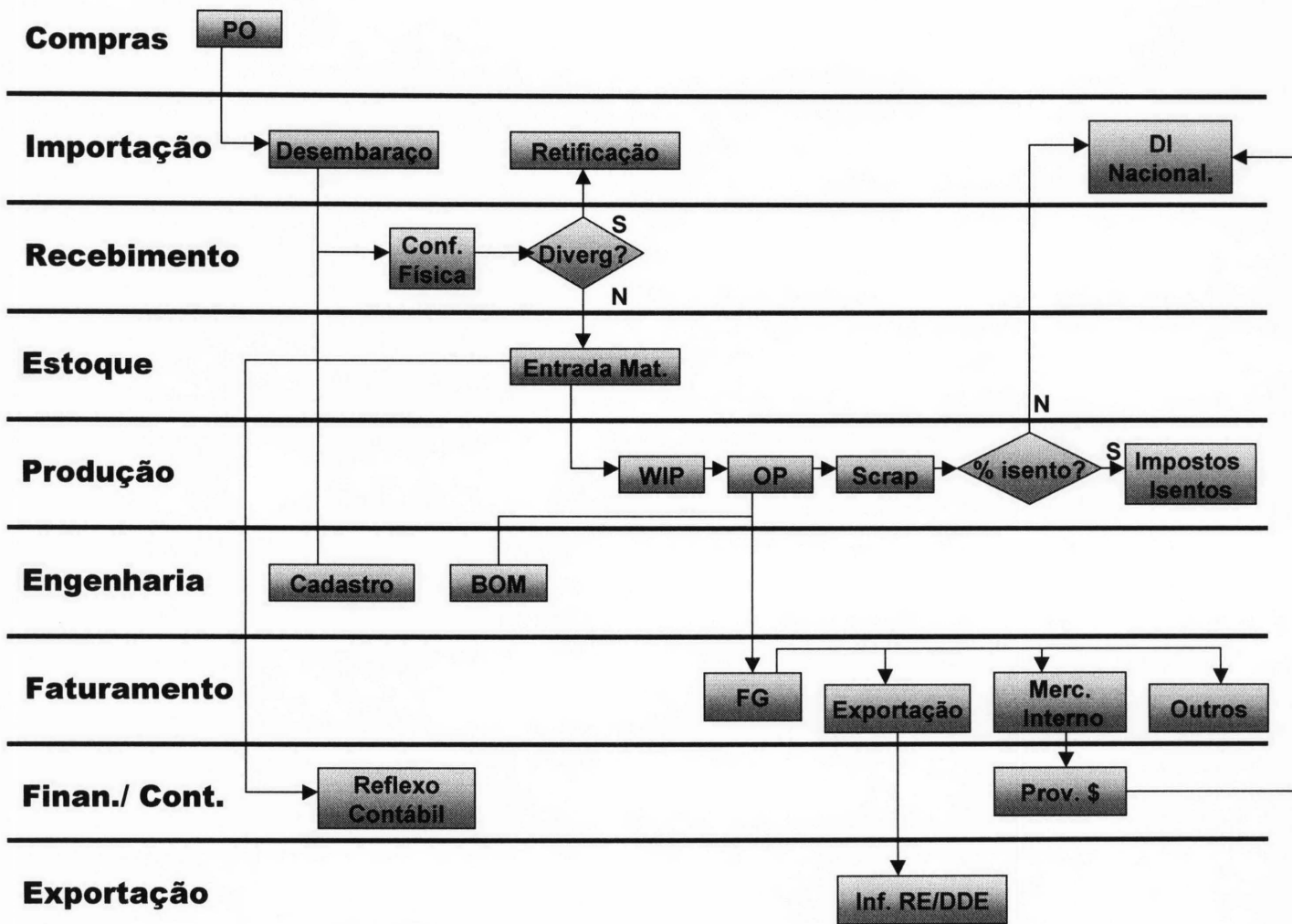
Cabe ressaltar que na criação da ordem de produção, é identificado se o consumo do produto final será no mercado nacional ou exportação, assim direcionando a provisão dos impostos.

Concluída a ordem de produção chega-se ao faturamento gerencial, ou seja, identificar quanto o produto custou para fábrica. O produto final poderá ser destinado à exportação, consumo no mercado interno ou outro destino, por exemplo, sucata.

Caso o produto seja exportado cria-se a RE/DDE, ocorrendo a isenção de impostos. Se for para consumo interno ou sucateado, gera-se a DI nacional, eliminando a isenção dos impostos.

A figura a seguir identifica todo processo descrito acima.

FIGURA 3: FLUXO MACRO DO RECOF



FONTE: Workshop RECOF Siemens Ltda, (2004).

2.3.1 Legislação

O regime RECOF (Regime Aduaneiro de Entrepósito Industrial sob Controle Informatizado) foi instituído através do Decreto 2.412 de 3 de Dezembro de 1997 e publicado no Diário Oficial da União (DOU) de 4 de Dezembro de 1997. Já pela Instrução Normativa (IN) da Secretaria da Receita Federal IN SRF 035 de 2 de Abril de 1998, teve-se a normatização necessária para o início de operação desse inovador Regime Especial.

A primeira versão do RECOF, com a IN SRF 035 de 2 de Abril de 1998, foi direcionada para atender os segmentos das indústrias de informática e

telecomunicações, identificando os insumos (classificados pela Nomenclatura Comum do Mercosul, NCM) que poderiam compor os produtos a serem fabricados no país com suspensão dos tributos.

Posteriormente é editada a IN SRF 105/00 em 24 de Novembro de 2000 que dispõe sobre o RECOF, mas a mesma é revogada pela IN SRF 80/01 de 11 de Outubro de 2001, a qual é modificada pela IN SRF 90/01 de 6 de Novembro de 2001 tudo ainda para a indústria de informática e telecomunicações.

A segunda e terceira modalidades do RECOF foram instituídas respectivamente através das IN's SRF 189 de 9 de Agosto de 2002 e 254 de 11 de Dezembro de 2002, contemplando os segmentos das indústrias aeronáutica e automotiva.

Em 20 de Abril de 2004, a SRF por meio da IN 417, unificou a legislação que regulamentava o regime, revogando as IN 80, 90, 189 e 254, e contemplou as indústrias de semicondutores e de componentes de alta tecnologia para informática e telecomunicações no regime, criando a mais nova modalidade, de semicondutores.

Visando ainda tornar cada vez mais transparente, tanto o processo de habilitação, como a operação do regime, a SRF tem editado legislação bastante detalhada na qual define também todos os critérios técnicos necessários à operação do regime.

Na IN 239 de 06 de Novembro de 2002, a SRF dispõe sobre a auditoria dos sistemas informatizados de controle aduaneiro estabelecidos para os recintos alfandegados e os beneficiários de regimes aduaneiros especiais.

Com o Ato Declaratório Executivo (ADE) COANA/ COTEC 02 de 26 de Setembro de 2003 foi estabelecido todos os requisitos técnicos, formais e prazos para implantação do sistema informatizado de controle aduaneiro domiciliar e de recintos alfandegários ou autorizado a operar com mercadoria sob controle aduaneiro.

O processo de habilitação de uma empresa ao regime é oficializado através da publicação de um ADE específico no DOU.

2.3.2 Objetivos

- Desonerar a produção;
- Facilitar a circulação de mercadorias;
- Aceleração logística;
- Redução de despesas de armazenagem;
- Desoneração do despacho aduaneiro.

2.3.3 Filosofia

- Transparência operacional e contábil;
- Rastreabilidade;
- Acesso permanente às informações pela aduana;
- Integração de controles corporativos;
- Autocontrole;
- Carta de confiança.

2.3.4 Pressupostos

As mercadorias admitidas no regime, além de estarem elencadas em rol exaustivo emitido pela Secretaria da Receita Federal, devem, necessariamente, ser submetidas a operações de industrialização de produtos destinados à exportação ou a venda no mercado interno.

Entende-se por industrialização, nos termos deste ordenamento normativo, os seguintes atos:

- **Transformação:** atividade exercida sobre matéria prima ou produto intermediário que importe na obtenção de espécie nova;
- **Beneficiamento:** atividade que importe na modificação, aperfeiçoamento ou, de qualquer forma, alteração do funcionamento, utilização, acabamento ou aparência do produto;
- **Montagem:** atividade que consiste na reunião de produtos, peças e partes e que ressalte em um novo produto ou unidade autônoma, ainda que sob a mesma classificação fiscal.

2.3.5 Requisitos

A autorização para operar no RECOF é concedida pela SRF, que estabelece através da IN n.º 80/2001, os requisitos necessários para sua obtenção, que dizem respeito a:

- a) Comprovação de idoneidade fiscal;
- b) Patrimônio líquido igual ou superior a R\$ 2 milhões;
- c) Cumprimento de metas de exportação anual, quais sejam, no mínimo US\$ 10 milhões nos primeiros três anos de benefício e US\$ 20 milhões a partir do quarto ano.

d) Destinar ao mercado interno, no estado em que foram importadas, o máximo de 20%, em valor, das mercadorias admitidas anualmente no regime.

e) Pedido de habilitação:

- Autorização para exercício da atividade
- Balanço/Balancete
- Produtos Industrializados ou serviços com os respectivos processos de industrialização e o correspondente ciclo de produção
- Matriz Insumo-Produto
- Plano Trienal de Produção e Vendas (empresas industriais)
- Estimativa das Importações pelo RECOF no Triênio
- Demonstração do Plano de contas e modelo de lançamento contábil

O requisito mais importante, todavia, está justamente na essência do RECOF, trata-se da obrigatoriedade da manutenção, às expensas da empresa, de controle informatizado da entrada, permanência e saída das mercadorias, mediante software apropriado (homologado), que possibilite a interligação com os sistemas informatizados de controle da SRF, que deverá ter garantido o livre e irrestrito acesso a todas as informações. O sistema deverá ainda, emitir, mensalmente, demonstrativos de apuração, relativo às mercadorias importadas e respectivas destinações, especificando o valor dos tributos incidentes sobre as mercadorias destinadas ao mercado interno (*in natura* ou incorporadas ao produto final), bem como, a quantia correspondente aos tributos suspensos.

O prazo de vigência do RECOF é de um ano, contado da data do respectivo desembaraço aduaneiro, podendo ser prorrogado, uma única vez, por igual período. Dentro da vigência do regime, o destino das mercadorias admitidas, poderá ser:

- Exportação, no estado em que foram importadas;

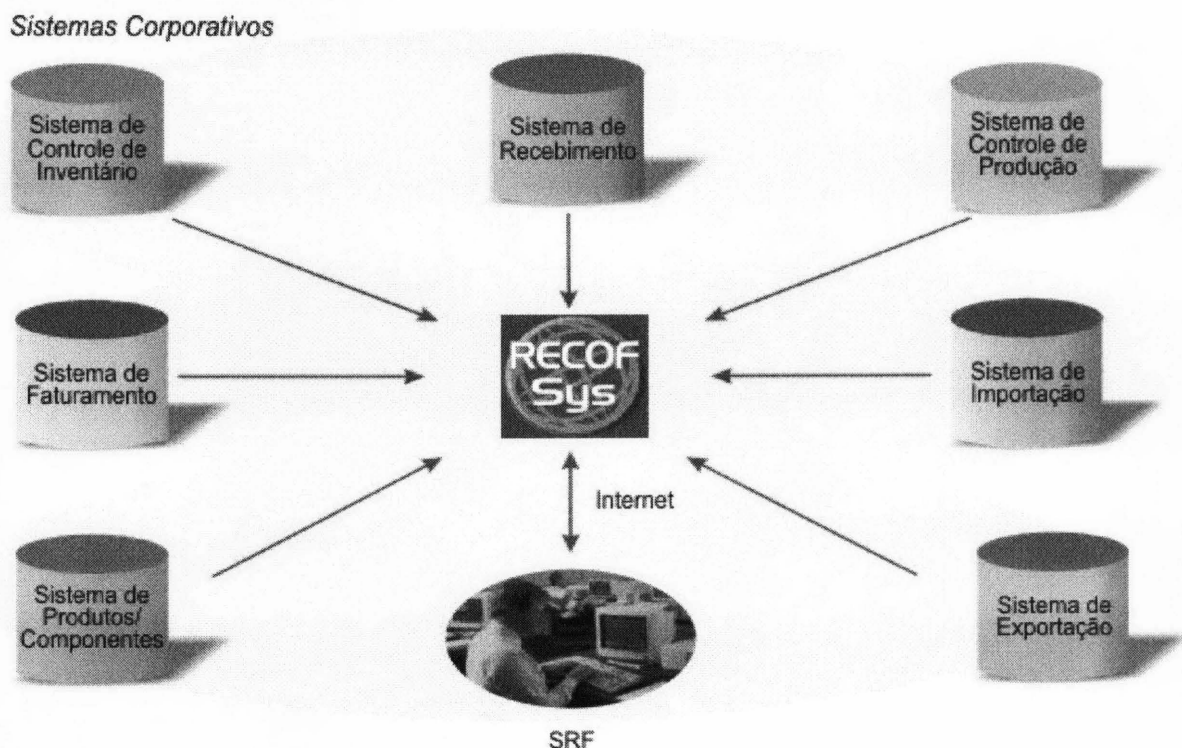
- Reexportação, desde que admitidas sem cobertura cambial;
- Destruição, às expensas do interessado e sob controle aduaneiro.

O destino dos resíduos das mercadorias envolvidas no processo produtivo, que tiverem utilização econômica, poderão ser despachados para consumo interno, mediante recolhimento dos impostos devidos na importação. Os que não se prestarem à utilização econômica deverão ser destruídos, sob controle aduaneiro.

O controle do RECOF terá por base os sistemas informatizados corporativos do beneficiário e os requisitos e especificações estabelecidos por ato declaratório expedido pela COANA e COTEC: Ato Declaratório Executivo Conjunto no 1, de 14/ de Novembro de 2001.

Esse sistema será alimentado por todas as áreas envolvidas no processo, e estará ligado a SRF via internet, ou seja, as informações estarão disponíveis on-line, por isso, a empresa deverá atualizá-lo constantemente. O esquema abaixo mostra exatamente como esse fluxo funciona:

FIGURA 4: FLUXO DO SISTEMA CORPORATIVO



2.3.6 Principais exigências

- Empresa industrial
 - US\$ 20 milhões por ano (US\$ 10 milhões por ano no Informática e média móvel a partir do 4o. ano).
 - Utilização de mercadorias admitidas pelo RECOF
 - Preços constantes no RE/DDE

- Empresa fabricante de produtos intermediários
 - Transferência para outro beneficiário conta como exportação, mesmo que o bem final seja destinada ao mercado interno

- Empresa co-habilitada de empresa industrial
 - Não será exigido cumprimento de meta mínima de exportação

- Software de Controle integrado aos sistemas corporativos homologados pela SRF – RECOF SYS

- Software extrator de dados aos sistemas operacionais/transacionais

- Perdas Inevitáveis no Processo Produtivo
 - Apuração Trimestral por quantidade / NCM
 - Pagamento dos tributos quando perdas excederem o limite de tolerância concedido

- Exigências a partir do desembaraço da primeira DA (Declaração de Admissão)

2.3.7 Benefícios

2.3.7.1 Ganhos financeiros

- Importação com suspensão de impostos (II e IPI)
- Transferências domésticas com suspensão II e IPI (importação e venda)
- Melhor aproveitamento da isenção de impostos na exportação
- Em caso de exportação ou venda para outra beneficiária do RECOF, a suspensão se transforma em isenção para o primeiro.
- Ganhos de fluxo de caixa nas vendas no mercado local (pagamento I.I. e IPI até 5o dia útil do mês seguinte)
- Inventário: Reduz em média 7 dias (capital, espaço, seguro, excessos, obsolescência, etc...)
- Permite admissão para recondicionamento de motores e transmissões para re-exportação, sem impostos;
- Armazenagem
 - Aeroportos: Redução padrão de 50% da tarifa normal (PORTARIA N° 219/GC-5 de 27/03/01)
 - Negociação com Terminais Portuários e EADIs
 - Não impede descarga direta, transferência p/ EADI.

- Não passa do 1o período
- Isenção na devolução de excessos e obsoletos
- Isenção na devolução de produtos defeituosos
- Isenção na reexportação de peças (Garantia, Reposição)

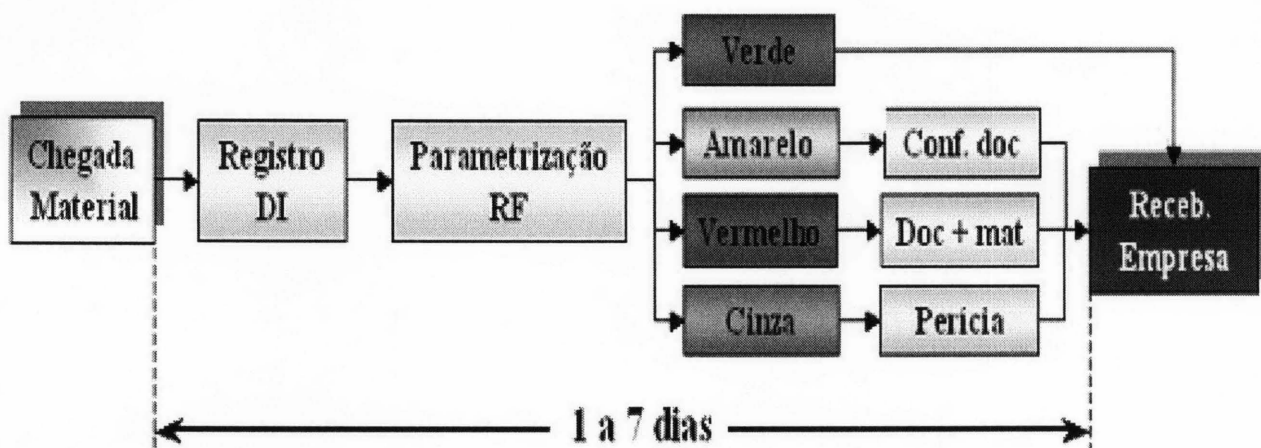
2.3.7.2 Ganhos Logísticos

- Regime aduaneiro especial sem burocracias
- Reduz tempo de liberação, de 1 a 7 dias para 4 a 6 horas
- Sempre canal verde
- Sem vistoria física ou documental na alfândega
- Possibilidade de tratamento 1 (perceível-aeroporto)
- Minimiza efeitos de Greve / Operação Padrão
- L.I. de “Ex” somente na Nacionalização, após uso
- Tratamento prioritário para L.I. no DECEX (2-5 dias)
- Possibilidade da mercadoria admitida ser remetida ao exterior para testes, reparos, restauração, demonstrações ou substituição, mantendo status de suspensão (AMBRA)

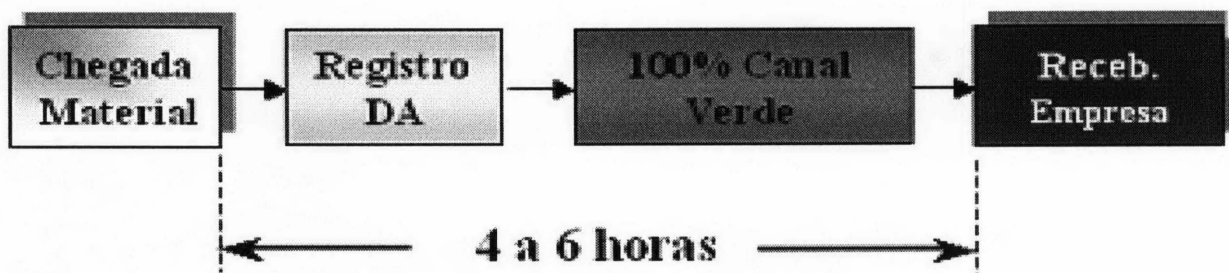
Abaixo o processo de liberação de mercadoria atual *versus* o processo de liberação de mercadoria com RECOF.

FIGURA 5: PROCESSO DE LIBERAÇÃO ATUAL *VERSUS* PROCESSO DE LIBERAÇÃO COM RECOF

Processo de liberação atual



Processo de liberação com RECOF



FONTE: Workshop RECOF Siemens Ltda, (2004).

2.3.8 Apuração dos impostos:

Os impostos aduaneiros são apurados através de:

- Geração de uma DI de Nacionalização;
- Até o 5o dia útil de cada mês;
- Término do prazo de suspensão (mora desde o desembaraço).

Os impostos do IPI interno são apurados através de:

- Regra geral de apuração através de débito-crédito;

2.3.9 Drawback

O Drawback é um incentivo a exportação e compreende a isenção de tributos incidentes na importação de mercadoria, utilizada na industrialização de produto a ser exportado.

“O objetivo do drawback é proporcionar redução nos custos dos produtos vendidos ao exterior, possibilitando ao exportador brasileiro competir em igualdade de condições com seus similares de outros países”. (CASTRO, 2001).

As vantagens do regime RECOF em comparação ao regime Drawback são:

- Permite destinar sem transformação até 20% do valor importado anualmente, para exportação ou mercado interno;
- Não há limitação ou mercado interno;

- Suspensão de impostos para todos os insumos elegíveis, não somente para os destinados à exportação;
- Elimina burocracia (ato concessório, licença técnica, comprovações, etc).
- Facilita o trânsito de produtos com os fornecedores através da eliminação da necessidade de drawback intermediário;
- Admite tolerância de perdas no processo produtivo;
- Não exige segregação física dos produtos importados sob o regime;
- Processo de importação mais rápido (sempre canal verde) que proporciona a redução do ciclo aduaneiro de desembaraço de 5 dias para 6 horas e, conseqüentemente, a redução de despesas de armazenagem em zona aduaneira;
- Controle por somente um órgão do governo federal (Receita Federal), sem o envolvimento do DECEX.

Dentre as desvantagens do RECOF em relação ao drawback, destacam-se:

- Os custos de implantação do regime, que exigem altos investimentos em sistemas de informação e na adequação das operações;
- Tornar disponíveis a Receita Federal informação on-line sobre todos os materiais estocados ou em processo.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento do presente trabalho baseou-se em um tema coerente e em ascensão. Para isso, foi empregada a metodologia apresentada a seguir, podendo ser identificado o tema, problema, justificativa e objetivos geral e específicos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa buscou apontar o grau de influência do sistema RECOF como sistema de controle e benefícios nos níveis de competitividade da Siemens Ltda.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

- Quais são as ações e os principais processos envolvidos no RECOF?
- Quais são os níveis de aplicação do RECOF dentro da empresa?
- Qual o objetivo principal da empresa ao participar do sistema RECOF?

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALITICAS

3.3.1 Competitividade

DC: As principais características de competitividade estão diretamente ligadas as cinco forças de Porter, ou seja, quanto maior for a intensidade dessas forças, maior será a competitividade da indústria e menor a lucratividade coletiva das empresas do setor. “A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial”. (Porter, 1986).

DO: Os indicadores proeminentes para essa análise, consideram o nível de competitividade da empresa antes e depois da implementação do RECOF. Para isso, utilizou-se de um questionário para saber quais são os aspectos mais relevantes, quanto tempo durou a implementação, como foi a aceitação dos colaboradores, fornecedores e clientes, já com o processo sendo utilizado quanto tempo um produto demora a chegar na empresa, qual o nível de satisfação entre os envolvidos.

3.3.2 RECOF

DC: Regime Aduaneiro de Entrepasto Industrial sob Controle Informatizado, que permite maior agilidade nos processos de importação.

A proposta foi criada para se trazer mais benefícios para as empresas e uma forma inteligente de auditoria, pois todo o seu processo é informatizado, transparecendo autocontrole e confiança, pois o sistema interliga empresa a Secretaria da Receita Federal.

Entre os principais objetivos que circundam esse regime, estão as desonerações da produção, facilidade da circulação de mercadorias, aceleração da logística, redução de despesas de armazenamento, desoneração do despacho aduaneiro.

Atualmente, dispõe-se de quatro modalidades de RECOF: informática e telecomunicações, semicondutores e de componentes de alta tecnologia para informática e telecomunicações, aeronáutico e automotivo.

DO: As referências que se destacam para essa análise, dizem respeito aos objetivos da implementação do regime, quanto tempo em média é preciso para que as pessoas da organização absorvam e aceitem-no.

Também se levou em consideração as vantagens e desvantagens, e principalmente a comparação entre o grau de competitividade antes de depois da implementação do RECOF na empresa.

3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DAS VARIÁVEIS E TERMOS RELEVANTES

. **Canal Amarelo:** Significa conferência de documentos.

. **Canal Cinza:** Inclui também um estudo de valor da compra, para impedir eventuais sub ou superfaturamento da importação. Todavia, havendo motivos que o justifiquem, pode-se determinar a conferência da mercadoria, mesmo quando o despacho for selecionado para os canais verde ou amarelo.

. **Canal Verde:** Uma importação que caia no canal verde é desembaraçada rapidamente, porque não há necessidade sequer de conferir documentos.

. **Canal Vermelho:** Além da conferência de documentos, a conferência física da mercadoria. (art. 50, IN SRF 206/2002).

. **Empresas Associadas:** Um conjunto de empresas que utilizam o regime RECOF ou que pertençam ao segmento econômico autorizado legalmente a pleitear o benefício, com o objetivo de reduzir custos operacionais e logísticos, assegurar a agilidade necessária no desembaraço da importação e da exportação, comprometendo o fornecedor para o novo cenário de volumes.

. **Legislação:** Instrução normativa que dispõe sobre o regime RECOF, “possibilitando importar ou adquirir no mercado interno, com suspensão da exigibilidade de tributos, mercadorias a serem submetidas a operações de industrialização de produtos destinados à exportação”. (IN SRF nº 417, de 20.04.2004).

. **Linha Azul:** Software de controle do regime de despacho aduaneiro expresso, que reduz o tempo das liberações das mercadorias mediante a racionalização da movimentação de carga, nas opções de importação, exportação e trânsito aduaneiro. Ela está disponível somente para empresas cujos despachos ocorram em locais alfandegários credenciados pela Receita Federal.

(http://www.brasilshow.com.br/guia_do_importador_aduana_linha_azul.php)

. **Secretaria da Receita Federal (SRF):** Promove a arrecadação de tributos e realiza o controle aduaneiro, cumprindo e fazendo cumprir a legislação aplicável de forma justa, contribuindo para o aprimoramento da política tributária e aduaneira, oferecendo a sociedade um serviço de excelência e estimulando o cumprimento voluntário das obrigações tributárias
(<http://www.receita.fazenda.gov.br/SRF/missaovisaovalores.htm>)

. **Sistema de Informação:** Controle integrado aos sistemas corporativos da empresa no País, com livre e permanente acesso da SRF, possibilitando extrair relatórios e consultas on-line, com opção de gravação em meio magnético, inclusive se a forma de apresentação das informações atendem as necessidades da fiscalização.

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.5.1 *Design* da Pesquisa

O procedimento adotado para preparação do presente trabalho foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa. Essa ponderação ocorreu pela necessidade de analisar o nível de competitividade e controle que o regime RECOF produz, o que mudou depois da sua implementação.

Esse método de estudo oferece significativas oportunidades, pois pode possibilitar o apontamento de problemas de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de isolá-los de seu contexto na vida real.

Segundo Yin (1989) “estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos, dentro do seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas e quando se utilizam múltiplas fontes de evidência”.

De acordo com Malhota (2001), a pesquisa qualitativa é desestruturada e de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas, sendo possível utilizar técnicas qualitativas conhecida como grupo de foco, associação de palavras e entrevistas em profundidade. Proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema.

3.5.2 Dados: Fontes, Coleta e Tratamento

Para composição da presente pesquisa, utilizou-se de dados primários e secundários. O levantamento desses dados referem-se a obtenção, reunião e registro ordenado.

Segundo Day, (2001) “Dados Primários: são dados gerados por um pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta [...] Dados Secundários: são dados que já foram coletados para objetivos que não o problema em pauta”.

Os dados primários foram angariados através de questionário e entrevista ao gestor da empresa Siemens Ltda responsável pelo RECOF.

Os dados secundários foram conseguidos através de documentos, no site da empresa examinada, site da Secretaria da Receita Federal e impressos de cursos ministrados.

Para divulgação dos materiais conseguidos, obteve-se devida autorização.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresentou algumas limitações. O primeiro aspecto a ser enfatizado diz respeito à dificuldade em obter dados e principalmente bibliografia sobre o RECOF.

O segundo item a ser considerado, é com relação à dificuldade em conseguir informações por parte da empresa Siemens Ltda, por serem dados confidenciais a empresa limitou-se, e muito, em contribuir com informações precisas e o acesso a documentos primordiais.

A última limitação refere-se ao método de estudo adotado para realização da pesquisa, o estudo de caso, focando apenas uma empresa, assim, não permitindo uma generalização para além da empresa envolvida pelo estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 A EMPRESA

A referente pesquisa foi realizada na empresa Siemens Ltda. Sua trajetória originou-se em 1847, quando Werner Von Siemens abriu uma pequena oficina nos fundos de um prédio em Berlin. Com o passar do tempo a Siemens Ltda. cresceu e em poucas décadas a Alemanha tornou-se umas das nações industriais líderes em eletroeletrônicos.

Já, em 1867, com a instalação de uma linha telegráfica, pioneira entre o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul, dá-se início as primeiras atividades no Brasil. Em 1895, no Rio de Janeiro, era aberto o primeiro escritório e dez anos mais tarde, ocorria à fundação da empresa no Brasil.

Logo, em 1975, a Siemens chega em Curitiba, na localidade CIC, proprietária de uma área de terreno de 245.458m² e de área construída de 31.641m². Hoje esta localidade conta com um grupo de 2.000 mil colaboradores, sendo considerado os efetivos e terceiros.

Seu segmento é o ramo de comunicação pública e privada, com base nisso, transformou-se no centro de fornecimento de equipamentos de telecomunicações.

4.2 ANÁLISE DO RETORNO FINANCEIRO

Realizando-se uma análise de sensibilidade, constata-se que um dos fatores que contribui na competitividade, entre outros, dentro do RECOF adotado pela empresa Siemens Ltda é o retorno sobre investimento.

Salientando que o ganho logístico é o principal objetivo do RECOF, refletindo no financeiro, pois facilita os processos da administração de materiais, que visa à garantia de existência continua de um estoque, que por sua vez será organizado de

modo à nunca faltar nenhum dos itens que o compõe, assim não ocorrerá compras excessivas e garantirá um maior fluxo de caixa nas vendas do mercado nacional e melhor utilização do imposto quando o material for exportado.

O RECOF se tornou uma ferramenta muito forte para as empresas brasileiras que querem mercado, pois reduz o inventário uma vez que todas as importações serão liberadas no canal verde e a empresa não terá necessidade de trabalhar com estoques de segurança.

Uma vez que os processos sobre o RECOF estão sempre acontecendo no canal verde e não tem desembaraço, diminui as despesas com armazenagem, pois esse leva apenas um dia para acontecer, ao contrário de mercadorias não contempladas no RECOF, pois essas podem permanecer por vários dias em processo de desembaraço, tornando os seus custos altíssimos.

Abaixo tem-se algumas informações fornecidas pela Siemens, que evidencia o retorno sobre o investimento:

- Foi faturado cerca de US\$ 30 milhões de exportação entre abril de 2005 e julho do mesmo ano. (RECOF WEB);
- Atualmente tem-se R\$ 8,5 milhões II suspenso. (RECOF WEB);
- No período de março a agosto de 2005 foi solicitada prorrogação para 1400 itens diferentes, o que pode gerar o recolhimento de II em 2006 de aproximadamente R\$ 926.835,76. (RECOF SYS)
- No período de abril de 2004 a julho de 2005, foi pago por volta de R\$ 450 mil de multas por atraso de recolhimento dos impostos. (JB)

4.3 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

Os questionários e entrevistas foram aplicados aos funcionários da Siemens, que trabalham diretamente com o RECOF.

A implementação do RECOF durou em torno de dois anos, desde a idéia até a implementação, em 2004, as operações tiveram início em março de 2005.

Entre os principais resultados obtidos com a implementação do RECOF, têm-se a melhoria na competitividade e no fluxo de informações, visto que o sistema

informatizado facilita o retorno financeiro, melhora a logística de importação e o fluxo de caixa.

Em meio os setores que contribuem para o processo acontecer, foram assinalados todos os constantes no questionário, são eles: compras, importação, recebimento, estoque, produção, fiscal, contábil, financeiro e exportação.

Os investimentos realizados para a implementação do RECOF originaram-se da aquisição de um *software* homologado (obrigatório pela legislação) fornecido pela empresa Softway, que até o momento presta suporte, cursos, palestras e *workshop's* para os envolvidos no processo. Para atualização do sistema, ocorrem diariamente, interfaces do sistema corporativo para o sistema RECOF a fim de atender as exigências da legislação.

Atualmente, a equipe RECOF da Siemens é composta por quatro colaboradores, que já eram funcionários antes da implementação, mas hoje dedicam 100% do seu tempo ao monitoramento do sistema, sendo que cada área envolvida possui mais um *key-user*. Todos realizam, periodicamente, treinamentos e participam de eventos e palestras para melhor difundir alterações nos processos, na legislação e outras melhorias necessárias para adequação às exigências do RECOF.

As vantagens do RECOF giram em torno da logística e custo.

Na logística, ocorre 100% de processos em canal verde, prioridade de análises das mercadorias com embalagens e faturas marcadas com a sigla "RECOF", melhoria no processo logístico com a adoção do sistema de controle do RECOF integrado ao SAP, possibilidade de transferência de outros regimes para o RECOF.

Já nos custos, ocorre a redução de custos de armazenagem em zona primária, eliminação do DTA e DTA's para o EADI, redução no custo de estoque "transitório" (custo financeiro sobre tributos), facilita o retorno financeiro, melhora o fluxo de caixa contribuindo ainda na competitividade para atender as exportações.

Entre as desvantagens citadas pelos entrevistados, encontra-se o documental/logística, pois necessita de maior comprometimento por parte dos fornecedores, que devem fazer a segregação física e documental de itens contemplados e não contemplados pelo benefício. Manifestação para itens RECOF com divergência, pois o período é considerado breve, a reclamação deverá ocorrer

em até 48 horas junto a Receita Federal. Grande rigidez nos processos, devido aos controles legais e aumento de fiscalizações monitoradas pela Receita Federal.

Para a implantação do RECOF, os fornecedores nacionais e internacionais foram instruídos, sobre como devem segregar materiais RECOF e não RECOF, identificando as embalagens com algumas informações necessárias, para que a Siemens não perca os benefícios, ou seja, o fornecedor interfere no RECOF até a entrada do material na fábrica.

Quando perguntado sobre o nível de competitividade da Siemens, os entrevistados, relataram que havia a necessidade de mudanças, principalmente em aumentar as exportações, o que justificou a implementação do RECOF. Sem este, os controles via Drawback para obter os incentivos fiscais seriam muito complicados. Vários processos tiveram que ser re-adequados tanto logísticos como sistema (SAP) as normas do RECOF.

Disseram ainda, que a empresa apresenta grande vantagem competitiva, visto que ocorreram as reduções nas despesas de desembaraço e nos custos logísticos e financeiros. Com isso, ganharam o mercado mundial, através de melhores preços, logística de importação facilitada (inclusive em sofrer impactos negativos devido a greves da RF), e significativa melhora do fluxo de caixa.

A última questão da entrevista pedia que os entrevistados expressassem suas opiniões a respeito do RECOF. Sendo que os principais pontos abordados foram que o RECOF é um regime criado para reduzir os custos das grandes empresas e por outro lado o governo acaba tendo acesso à praticamente todas as transações de compra, produção e venda da organização e, obriga também a re-adequação de muitos procedimentos. Resistências ocorreram onde se achava que o RECOF acabaria “amarrando” o processo, mas o RECOF ajuda que tudo ocorra de maneira legal e correta, evitando em alguns casos o pagamento de multas desnecessárias.

Com certeza, é um fator de diferenciação (se comparado com quem não o utilize). Com esse sistema, tem-se maior controle sobre vários aspectos (legais, logísticos e fiscais), principalmente sobre os que sofrem controles legais. Sendo que é necessária a conscientização cada vez maior por parte dos usuários, para que o sistema seja utilizado de forma correta, o que beneficia inclusive o controle de inventário, aquisições e fornecimentos.

O RECOF ajudou a empresa a se manter competitiva no mercado, mas exige muito trabalho, atenção e dedicação as normas, já que a empresa está sendo auditada constantemente e *on-line* pela Receita Federal.

5 CONCLUSÕES

Atualmente, pode-se perceber que houve um amadurecimento muito grande de todos os setores do mercado e que os clientes estão cada vez mais críticos e seletivos quanto ao tipo de trabalho e empresa que devem contratar. Essas constantes evoluções fazem com que as empresas busquem ferramentas que possibilitem sua permanência e evolução num mercado cada vez mais competitivo e um dos primeiros passos a ser dado é com relação à formulação de uma estratégia adequada, envolvendo todos os setores da empresa. O resultado será individual para cada empresa e cada situação, pois as diferenças entre as organizações são numerosas, cada qual é particular em sua estrutura, cultura, política e ambiente organizacional, muito embora a competitividade do meio exige um posicionamento ágil de todas elas.

Diante disso, o conhecimento torna-se fundamental para o entendimento de como uma empresa pode obter vantagens com relação a outras. Frente a isso, optou-se pelo estudo de caso da empresa Siemens Ltda, de forma a observar como a empresa tornou-se mais competitiva após a implementação do sistema RECOF, que por sua vez trouxe para empresa vários benefícios, principalmente, financeiro e logístico, evidenciada através da análise da pesquisa aplicada.

Dentre todas as vantagens que o RECOF oferece a Siemens Ltda, pode-se destacar como sendo a mais importante a logística, pois é através dessa que a empresa minimizou custos e despesas durante todo o processo. Em meio aos ganhos logísticos que as empresas usuárias do RECOF adquirem, imediatamente após a implementação do regime, estão à agilidade no processo de desembaraço aduaneiro, realizado de maneira informatizada, e a liberação da carga, já que a mercadoria importada é parametrizada 100% em canal verde, sendo estes os primeiros impactos sentidos pelas empresas.

O aperfeiçoamento da logística refletiu diretamente na área financeira da empresa estudada, verificou-se que ocorreram ganhos de fluxo de caixa, fazendo o capital de giro aumentar juntamente com o grau de liquidez, cujo valor é significativo. Além disso, tudo o que envolve o RECOF é tratado com a máxima importância, por isso todo o processo deve ser bem organizado. Assim, pode-se perceber que os três

níveis da organização, operacional, tático e estratégico, devem estar alinhados de tal forma a aprimorar os processos existentes e implementar novos sistemas.

Outro fator não menos importante é com relação ao sistema *on-line* utilizado pela empresa que diz respeito à transparência junto a Secretaria da Receita Federal, pois apenas empresas idôneas podem estar habilitadas ao mesmo. Com isso, aumenta possibilidade da empresa permanecer no mercado e ser ainda mais competitiva. Mais que isso, grandes empresas que mantêm algum diferencial acabam criando novas tendências e tornam-se referenciais, como é o caso da Siemens, ao adotar o RECOF.

Conclui-se, portanto, o Governo Federal e a Secretaria da Receita Federal criam alguns mecanismos com contornos tributários, como forma de incentivar a exportação de mercadorias. O RECOF é um desses regimes e, tem por objetivo principal facilitar a logística nas importações bem como amenizar impactos tributários originários dessa atividade.

Sugere-se para as empresas que se enquadram nos requisitos para habilitar-se ao RECOF, procurar mais informações a respeito, pois como estudado anteriormente esse sistema pode ser uma grande saída para dificuldades logísticas, além de trazer de trazer retorno positivo.

Também para futuros estudos e pesquisas, recomenda-se o esclarecimento e aprofundamento das questões abordadas neste trabalho: buscar um número maior de empresas a serem pesquisadas. Efetuar pesquisas pessoalmente, com visitas nas empresas para sentir o envolvimento das pessoas com o tema. Como é um assunto em grande ascensão, a tendência é que ocorram modificações, para isso é preciso buscar informações atualizadas.

6 REFERÊNCIAS

AAKER, David; KUMAR A. DAY, Deorge S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ACARDIAN. Disponível em:

<http://www.arcadian.com.br/arcadian/noticias/noticia3.html>

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS USUÁRIAS DE RECOF. Disponível em:
<http://www.aer.org.br/index.htm> .

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

HENDERSON, Bruce D. **Estratégia a Busca da Vantagem Competitiva: As Origens da Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MACHADO DA SILVA, Clovis L.; FONSECA, Valéria da Silva. **Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, K. Naresh. **Pesquisa de Marketing**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
Disponível em
<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/regAduEspeciais/reCOF.pdf>.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTAL RECOF. Disponível em: <http://www.recof.com.br>.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 3 ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 19 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. Disponível em:
<http://www.receita.fazenda.gov.br>.

SOSA: ADUANA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em:
http://www.sosa.com.br/temas/temas.asp?acao=ver_tema&id=82&categoria=Despacho%20Aduaneiro.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

TRADE SHOW: CONSULTORIA EM COMÉRCIO INTERNACIONAL. Disponível em:
http://www.brasilshow.com.br/guia_do_importador_aduana_linha_azul.php.

_____. Disponível em:
http://www.brasilshow.com.br/guia_do_importador_glossario.php?pagina2 acesso.

VAZQUEZ, José L. **Comércio Exterior Brasileiro: SISCOMEX Importação e Exportação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

7. ANEXOS

7.1 PESQUISA

1. Para a empresa, qual o principal objetivo ao implantar o sistema RECOF?

() Obter retorno financeiro.

() Melhorar a competitividade (por ser uma nova estratégia).

() Adequar-se as necessidades do mercado.

(_____)Outros. Quais:

2. Na empresa, quando o sistema começou a ser implantado? Quanto tempo durou?

3. Dentro da empresa, quais são as áreas envolvidas no processo?

() Atividade – Compras

() Atividade – Importação

() Atividade – Recebimento

() Atividade – Estoque

() Atividade – Produção

- () Atividade – Engenharia
- () Atividade – Fiscal/Contábil
- () Atividade – Financeiro
- () Atividade – Exportação

4. A empresa investiu maciçamente, tanto financeiramente quanto em colaboradores, na implantação?

5. Dentro da empresa, os colaboradores que participam do processo já estão adaptados? Foram realizados treinamentos?

6. Para a empresa, quais são as principais vantagens e desvantagens do sistema RECOF?

Vantagens:

Desvantagens:

- 7. Para a empresa, qual foi a principal mudança, antes de depois da implementação do sistema RECOF?**

- 8. Para a empresa, o sistema RECOF, pode ser considerado uma vantagem competitiva? Como?**

- 9. O que pode indicar que a empresa tornou-se mais competitiva?**

- 10. Para a empresa, até onde o fornecedor interfere no sistema RECOF?**

11. Os concorrentes utilizam o sistema RECOF?

12. Os clientes conhecem o sistema ou sabem que a empresa trabalha com esse tipo de estratégia? É feito algum tipo de divulgação?

13. Dentro da empresa, o sistema é atualizado constantemente?

14. Expresse sua opinião sobre o sistema RECOF. O que melhorou na empresa, o que pode ser melhorado ou dificuldades encontradas, é um fator de diferenciação, entre outros.

FIM.

Agradecemos pela sua disponibilidade e colaboração.