



**ANA CAROLINE DA CRUZ**

**ROTINAS DE COMÉRCIO EXTERIOR EM UMA  
MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE TECNOLOGIA  
DIVERSIFICADA**

**LAVRAS – MG**

**2020**

**ANA CAROLINE DA CRUZ**

**ROTINAS DE COMÉRCIO EXTERIOR EM UMA MULTINACIONAL DO  
SEGMENTO DE TECNOLOGIA DIVERSIFICADA**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima  
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado  
Coorientador

**LAVRAS - MG  
2020**

**ANA CAROLINE DA CRUZ**

**ROTINAS DE COMÉRCIO EXTERIOR EM UMA MULTINACIONAL DO  
SEGMENTO DE TECNOLOGIA DIVERSIFICADA**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Curso de  
Administração, para obtenção do título de  
Bacharel.

APROVADA em 03 de Setembro de 2020.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima  
Orientador

**LAVRAS - MG**

**2020**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que através de seu amor incondicional tem me abençoado todos os dias, me dando sabedoria para superar as dificuldades e perseverança para alcançar os meus objetivos.

Aos meus pais Sidinéia e Joathan, por sempre acreditarem em mim e por todo amor, apoio e valores transmitidos durante toda a minha vida. Ao meu querido irmão Joathan Júnior por estar sempre comigo, me incentivando e sendo meu exemplo de determinação.

Agradeço aos meus avós, Dona Urbana e Sr. Urias pela simplicidade e honestidade transmitidas, além de todo amor e sábios conselhos. Aos meus tios Valteir e Nilza pelo carinho acolhedor que foram essenciais para que eu pudesse concluir meu estágio.

Aos demais familiares pelo apoio e por torcerem pela minha felicidade.

As antigas amigas e as que construí durante essa trajetória, por tornarem meus dias mais leves e alegres.

Aos grupos PET Administração e Centro Acadêmico de Administração por contribuírem para meu crescimento pessoal e profissional.

Aos queridos docentes do Departamento de Administração e Economia (DAE) pelos ensinamentos, em especial aos admirados doutores André Luis Ribeiro Lima, Cléria Donizete da Silva Lourenço e Flávia Luciana Naves Mafra pela amizade, orientação e apoio durante toda a graduação, e também ao coorientador Dr. José Willer do Prado pelo suporte na disciplina de Estágio Supervisionado.

Ao Estado e à Universidade Federal de Lavras por proporcionarem um ensino público de qualidade, além de toda a estrutura e suporte que foram essenciais para a minha formação. Agradeço também à Diretoria de Relações Internacionais (DRI) por me conceder a oportunidade de participar do programa BRACOL e pela assistência durante todo o período do intercâmbio.

À *Philips do Brasil*, especialmente ao time da Logística, por acreditarem em meu potencial ao me abrir as portas para o mercado de trabalho, me proporcionando uma experiência enriquecedora.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram para realização desse sonho. Vocês fazem parte dessa conquista!

## RESUMO

Estamos vivenciando um cenário de incessantes transformações. A Era da Informação tem mudado a forma de atuação das organizações, que estão em busca de soluções inovadoras e criativas para sobreviverem em meio a essa dinâmica e se adaptarem às novas tendências. Os efeitos da globalização fizeram do mundo um único mercado, extremamente competitivo e mutável. Portanto, uma nova mentalidade dos administradores será necessária para os novos tempos. O objetivo do presente relatório é apresentar as atividades na área de Comércio Exterior que foram desenvolvidas durante o estágio realizado na empresa *Philips do Brasil Ltda*, na divisão de *Personal Health*. O escopo das atividades consiste no acompanhamento das etapas que tangem os processos de importação e exportação, além da participação em reuniões do departamento e o auxílio na elaboração do indicador de desempenho. Por se tratar de uma multinacional, os maiores desafios estão em alinhar a comunicação interna e externa à empresa, a adaptação à implantação a novas tecnologias, além de solucionar gargalos nos processos ao adotar uma postura mais analítica quanto às operações executadas. Por fim, o estágio possibilita uma reflexão acerca das novas tendências empresariais, o compartilhamento de saberes, além do desenvolvimento de competências conceituais, técnicas e humanas.

**Palavras-chave:** Comércio Exterior. Logística. Multinacional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Vista aérea da planta industrial em Varginha, MG.....	11
Figura 2 – Organograma Departamento Logística.....	14
Figura 3 – Tela inicial da nova versão do sistema <i>SAP</i> .....	17
Figura 4 – Quadro de comunicação <i>Daily Management</i> .....	18
Figura 5 – Comemoração CIPA <i>Philips</i> .....	19
Figura 6 – Recebimento dos Materiais Importados.....	27
Figura 7 – Planilha de cubagem de Exportação.....	34
Gráfico 1 – Países de Origem das Importações.....	22
Gráfico 2 – Top 10 Países de Destino das Exportações.....	33
Quadro 1 – Estrutura fábrica <i>Healthtech</i> da <i>Philips</i> .....	12
Quadro 2 – Atividades realizadas.....	16
Quadro 3 – Visão Geral das Importações.....	21
Quadro 4 – Tributos das Importações.....	28
Quadro 5 – Definições das Despesas Acessórias.....	29
Quadro 6 – Visão Geral das Exportações.....	32

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Histórico da empresa.....	9
2.2. Fábrica <i>Healthtech</i> em Varginha, Minas Gerais.....	11
2.3. Departamento de Logística e o Comércio Exterior .....	13
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>16</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>18</b>
4.1. <i>Daily Management</i> .....	18
4.2. <i>Follow-up</i> do embarque à liberação dos processos de Importação .....	21
4.3. Entrada de Nota Fiscal de Importação .....	27
4.4. Atualização KPI – Custos de Importação de <i>Personal Health</i> .....	30
4.5. Faturamento e <i>follow-up</i> dos processos de Exportação .....	32
4.6. Liberação de pagamentos de despesas de Importação e Exportação .....	35
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>37</b>
5.1. Comunicação .....	37
<b>5.2. Implantação de novos sistemas corporativos .....</b>	<b>38</b>
<b>5.3. Controle de pagamentos .....</b>	<b>39</b>
<b>5.4. Análise de desempenho.....</b>	<b>40</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O advento da globalização, que diz respeito “à crescente interdependência entre países refletidos nos crescentes fluxos internacionais de bens, serviços, capital e conhecimentos”, tem exigido das organizações uma nova postura diante do aumento da competitividade caracterizada pela diversificação dos produtos e pela redução do ciclo de vida destes. Em meio a Era da Informação, as empresas estão sendo impulsionadas pelo uso cada vez mais intenso da tecnologia, buscando soluções inovadoras e criativas para sobreviverem em meio a essa dinâmica e se adaptarem às novas tendências (NOGUEIRA, 2018, p. 185).

Chiavenato (2020) discorre que diante desse cenário dinâmico, ambíguo e repleto de incertezas, a Administração precisará se reinventar. O administrador por sua vez terá que defrontar com problemas multifacetados e complexos, que exigirá a coordenação de pessoas de competências diversas e especializadas. Portanto, uma nova mentalidade será necessária para os novos tempos, acompanhada de constante atualização e capacitação profissional.

[O administrador] deve pensar globalmente (ver o mundo) e agir localmente (atuar na empresa). Para levar sua empresa à excelência, o administrador deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático rumo à melhoria contínua e constante. E entregar valor, não somente ao cliente ou consumidor, mas a todos os públicos estratégicos direta ou indiretamente ligados ao negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2020, p. 18).

Segundo a Lei Nº 11.788 de 25 de Setembro de 2008, o estágio é definido como um ato educativo supervisionado que visa o aprendizado e desenvolvimento do estudante para a vida cidadã e para o trabalho (BRASIL, 2008). Na matriz de componentes curriculares do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras, é mandatória a realização do estágio, cuja carga horária é requisito para a obtenção do título de bacharel (UFLA, 2018). Não obstante, o estágio é considerado uma experiência profissional, sendo uma oportunidade para o estudante aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e aprimorar novas habilidades, ao estar em contato direto com mercado de trabalho.

Dessa forma, o objetivo do presente relatório é apresentar as atividades na área de Comércio Exterior que foram desenvolvidas durante o estágio realizado na empresa *Philips do Brasil Ltda*, na divisão de *Personal Health* localizada no distrito industrial da cidade de Varginha (MG). Primeiramente será apresentada a descrição geral da empresa, bem como o seu histórico, a estrutura da fábrica e também sobre o departamento no qual foi realizado o estágio. Em seguida, a exposição das atividades desenvolvidas. Logo após serão descritas os processos técnicos e posteriormente as sugestões aos problemas identificados. Por fim, são



feitas as considerações finais e as referencias bibliográficas que seguirão o encerramento do relatório.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A *Royal Philips*, negociada na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE: PHG), e também na Bolsa de Valores de Amsterdã (AEX: PHIA) é uma empresa de tecnologia diversificada, que tem como missão melhorar a vida das pessoas por meio de inovação significativa. Com base nas informações contidas no *website* da *Philips*, os tópicos a seguir abordarão um breve histórico da empresa e sua atuação no Brasil, descrevendo sobre a primeira fábrica *Healthtech* da *Philips* no mundo, localizada na cidade de Varginha – Minas Gerais, local onde foi realizado o estágio.

### 2.1. Histórico da empresa

Fundada em 1891 por Benjamin Frederik Philips e seu filho e engenheiro mecânico Gerard Philips em Eindhoven, na Holanda, a empresa *Philips & Company* iniciou suas atividades na produção de lâmpadas de filamento de carbono e outros produtos elétricos, tendo como propósito atender à crescente demanda após a comercialização da eletricidade. A empresa então se tornou uma empresa limitada em 1912 com ações negociadas em bolsa, listadas na Bolsa de Valores de Amsterdã. Com o desenvolvimento da nova tecnologia de iluminação que alimenta um programa constante de expansão, em 1914 a *Philips* estabeleceu “NatLab”, um laboratório de pesquisa para estudar os fenômenos físicos e químicos e estimular a inovação de produtos (PHILIPS, [20-]).

Em 1918 a empresa introduziu um tubo de Raios-X médico. Isso marcou o ponto em que a empresa começou a diversificar sua linha de produtos e a proteger sistematicamente suas inovações com patentes em áreas que vão da radiação de Raios-X à recepção de rádio, já que nesta década houve um grande aumento no número de empresas neste segmento. A *Philips* desde o início de suas atividades foi uma empresa orientada para a exportação, então durante esse período, organizações de vendas foram estabelecidas em toda a Europa e em países como China, Austrália e Brasil (PHILIPS, [20-]).

A produção de rádios teve início em 1927, e em 1932 a empresa alcança a marca de um milhão de aparelhos vendidos no mundo e no ano seguinte, iniciou a produção de equipamento médico de Raios-X nos Estados Unidos. Envolvida em experimentos com televisão desde 1925, a *Philips* exibiu sua primeira televisão na Feira Anual de Utrecht (Holanda), em 1938. Um ano depois, lançou seu barbeador elétrico pioneiro, o *Philishave*, com lâmina giratória foi um dos produtos de maior sucesso da marca no mundo nas décadas

de 1940 e 1950, além do desenvolvimento de transistores e circuitos integrados com a *Philips Research* (PHILIPS, [20-]).

A empresa também continuou a dar grandes contribuições para a gravação, transmissão e reprodução de imagens de televisão. E em 1963, introduziu o *Compact Audio Cassette*, estabelecendo o padrão global para gravação em fita. Nas décadas de 1970 e 1980 também foram feitos avanços importantes no processamento, armazenamento e transmissão de imagens, sons e dados. No Brasil, em 1971, a *Philips* compra a empresa de eletroportátil *Walita*, formando o selo *Philips Walita*. Em 1983 é lançado o *Compact Disc – CD*, desenvolvido em conjunto com a *Sony*, representando outro marco tecnológico para a *Philips* (PHILIPS, [20-]).

A década de 1990 foi de grandes mudanças para a empresa, pois a mesma resolveu simplificar sua estrutura, reduzindo a o número de áreas em que operava. Com base no sucesso de sua tecnologia *Compact Disc*, a *Philips* voltou a fazer parceria com a *Sony* para apresentar o *Digital Versatile Disc – DVD* em 1997, que se tornou o produto de eletrônicos domésticos de mais rápido crescimento na história (PHILIPS, [20-]).

Passando para um novo século, a *Philips* permaneceu totalmente comprometida com a inovação. Em 2000, a empresa ingressa no mercado de higiene bucal com a produção de escovas de dente elétricas, e com isso expandiu sua carteira de saúde bucal, cujo portfólio já possuía a escova de dente elétrica *Sonicare*. (PHILIPS, [20-]). Em 2010 a *Philips* anuncia a compra fabricante de produtos para bebês e crianças *Avent*, comercializando sua completa linha de produtos da marca em mais de 60 países ao redor do mundo (EXAME, 2010).

Em 2011, o atual presidente mundial da *Philips*, o holandês Frans Van Houten, decidiu terceirizar a fabricação de televisores para parceiros asiáticos, e a empresa anunciou então a venda de 70% dessa divisão para a fabricante de monitores TPV, de Hong Kong, detentora da marca AOC. Em entrevista à revista *Exame* publicada em 2013, o CEO argumenta que, “produtos eletrônicos tradicionais não eram atrativos para o futuro da *Philips*” e que “fabricar esses produtos tornou-se um negócio de baixa margem, em que a diferenciação não é mais possível” (BAUTZER, 2013). Por fim, em 2015 a empresa também abriu mão de 80,1% da posição majoritária da unidade de componentes de iluminação. Vale ressaltar que a marca “*Philips*” ainda é presente no mercado para esses produtos, licenciada de acordo com o contrato de vendas (EXAME, 2015).

Com vendas e prestações de serviços em mais de 150 países, nos últimos anos, a *Philips* se transformou em uma empresa especializada em tecnologia de saúde, com o objetivo de tornar os sistemas médicos de fácil utilização para os médicos, não apenas melhorando o

desempenho dos procedimentos de rotina e complexos como também, proporcionando maior conforto para os pacientes. Dessa forma, Fran Van Houten em entrevista à *Exame* discorre que, “as oportunidades de crescimento nessas áreas prioritárias são muito grandes. Queremos que a companhia dobre de tamanho até 2025 e seja líder na área de saúde” o que evidencia a visão estratégica da empresa que consiste em “esforçar para tornar o mundo mais saudável e mais sustentável através da inovação, tendo-se por objetivo melhorar a vida de três bilhões de pessoas por ano até 2030” (BAUTZER, 2013).

## 2.2. Fábrica *Healthtech* em Varginha, Minas Gerais.

Em 1970, a *Philips* era mundialmente conhecida pela divisão de eletrodomésticos denominada *Domestic Appliance Product* – DAP, e disposta a entrar no mercado brasileiro, fez a aquisição da fabricante já existente no mesmo. Assim, em 1971 a *Philips* incorporou a *Walita*, mantendo a marca e a liderança no mercado de eletro portátil no Brasil, reconhecida pela qualidade e lançamento pioneiro de produtos inovadores.

A *Philips do Brasil Ltda* – Divisão *Walita* inaugurou em 1999 sua fábrica em Varginha-MG, em um terreno de 500.000 metros quadrados, conforme mostra a vista aérea da fábrica na Figura 2. Além dos benefícios fiscais, a localização da fábrica se torna estratégica devido à logística, já que a cidade possui um EADI ou Estação Aduaneira do Interior (conhecido também como Porto Seco) para proceder com o desembarço aduaneiro das mercadorias importadas.

Figura 1 – Vista aérea da planta industrial em Varginha, MG.



Fonte: Gazeta de Varginha (2016).

Buscando a redução nos custos de produção, em 2011, a empresa decide desativar a área de produção de motores, dando lugar aos motores importados da China, que possuem

qualidade superior a um custo menor aos produzidos localmente. A mudança foi concluída em 2012, sendo criada nesse mesmo ano a área de injeção plástica, contando atualmente com 23 máquinas de injeção e mais de 100 moldes para injetar internamente as peças plásticas dos produtos, que anteriormente era realizada apenas por empresas terceirizadas.

Em 2016 a empresa anuncia a separação da divisão *Walita* com a divisão *Philips Lighting* – de iluminação. No ano seguinte, a empresa realiza a junção da divisão *Walita*, conhecida como *Consumer Lifestyle*, com a divisão de *Healthcare – Philips Medical Systems Ltda* – desativando a unidade fabril de Lagoa Santa, na grande Belo Horizonte, Minas Gerais. Com certeza, essa decisão foi de suma importância para a fábrica, visto que a mesma passou a ser o Centro de Excelência e Inovação em Saúde e Bem-Estar para a América Latina.

De um lado da fábrica, uma complexa produção de equipamentos de alta tecnologia e valor agregado e de outro, a produção em massa de produtos de consumo. Com essa reestruturação originou-se a fábrica multimodalidades *Healthtech* que trabalha internamente com duas divisões conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura fábrica *Healthtech* da Philips.

DIVISÃO	DESCRIÇÃO	PRODUTOS
<i>Health Systems (HS)</i>	Desenvolvimento, produção e distribuição de equipamentos médicos.	Ressonância Magnética; Raios-X; Tomografo; Ultrassom.
<i>Personal Health (PH)</i>	Desenvolvimento, produção e distribuição de produtos de consumo.	<b>1) Domestic Appliance (DA):</b> Eletro portáteis da marca <i>Walita</i> – Liquidificadores, batedeiras, processadores de alimento, Mixer e Arfryer;
		<b>2) Personal Care (PC):</b> Cuidados pessoais femininos e masculinos – Barbeador e aparador de pelo <i>Oneblade</i> , depilador e removedor elétrico;
		<b>3) Mom and Baby Care:</b> Cuidados mamãe e bebê da marca <i>Avent</i> – Mamadeiras com válvulas anticólicas, chupetas e extratores de leite.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Em janeiro de 2020, a empresa anunciou a venda da divisão de *Domestic Appliance*, que, além dos produtos produzidos com a marca *Walita* (no Brasil), compreende também aos ferros de passar, máquinas de café, purificadores de ar, vaporizadores, painéis de pressão elétricas, dentre outros eletro portáteis. Abrindo mão do negócio que gerou em 2019 2,3 bilhões de euros (US\$ 3,4 bilhões) em vendas, o CEO Frans Van Houten afirmou, em entrevista ao *The Business Time*, que “a divisão de eletrodomésticos não é mais uma boa opção para a empresa, (sendo a *Philips*) agora uma empresa de tecnologia da saúde” (THE BUSINESS TIME, 2020).

Essa decisão afetará diretamente a estrutura da fábrica em Varginha, que deverá no prazo de 12 a 18 meses da data do anúncio, fazer a separação física e jurídica da divisão de *Domestic Appliance* tornando-a uma empresa independente. Até a presente data, a venda ainda não foi concretizada. Não obstante, as atividades operacionais da fábrica continuam normalmente. Sendo assim, as adaptações devem ocorrer enquanto são recebidos diariamente insumos e demandas para a produção, atividades essas desenvolvidas pelo departamento de logística, que será brevemente descrito no tópico a seguir.

### **2.3. Departamento de Logística e o Comércio Exterior**

Segundo Nogueira (2018, p. 2) “o conceito de logística é colocar o produto certo, na hora certa, no local certo e ao menor custo possível”. O autor ainda discorre que o processo logístico consiste na sinergia entre as áreas operacionais da empresa, desde a fonte das matérias-primas até a entrega do produto/serviço ao cliente final.

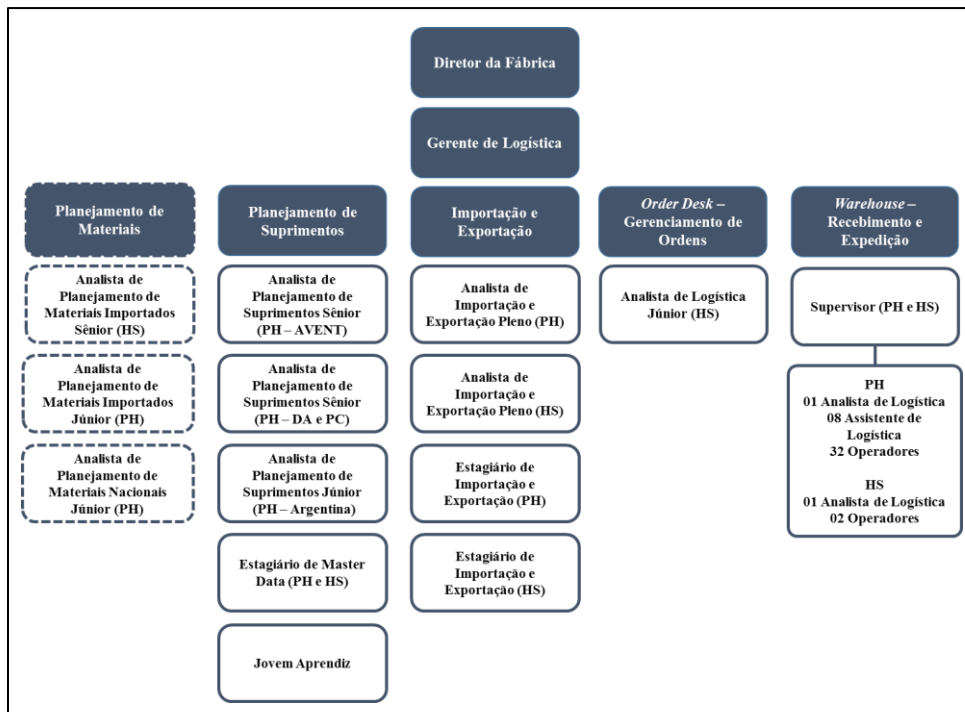
A *Philips*, por se tratar de uma multinacional, suas operações são realizadas de forma globalizada, o que torna o papel da logística acentuadamente importante, principalmente no comércio internacional, já que comumente, são utilizadas diferentes modalidades de transporte, moedas e sistema cambial e fiscal. Além disso, para garantir o sucesso da operação é necessário obedecer às normas nacionais e internacionais, seja para importar ou exportar (NOGUEIRA, 2018).

É necessário que as operações logísticas se adaptem ao ambiente competitivo, de forma estratégica. O sistema logístico formado por todos os membros da cadeia global de suprimentos encara desafios para integrar suas atividades. Essa integração assume diferentes configurações, dependendo de como os fatores ambientais afetam as empresas envolvidas. (NOGUEIRA, 2018, p. 186).

Assim como nos departamentos de compras, controladoria e manutenção, o departamento de Logística da fábrica *Healthtech* atende as duas divisões, cujas funções

delegadas conforme organograma ilustrado na Figura 2. O escopo das atividades é dividido em cinco grupos: Planejamento de materiais nacionais e importados (composto por três analistas); Planejamento de suprimentos e gerenciamento da demanda (composto por três analistas, um estagiário e um jovem aprendiz); Gerenciamento quanto aos trâmites legais nas atividades de Importação de matérias-primas e Exportação de produtos acabados (composto por dois analistas e dois estagiários); Gerenciamento de ordens – Apenas de *Health Systems* (composto por um analista) e por fim; Recebimento e Expedição – *Warehouse* (composto por um supervisor, dois analistas, oito assistentes e trinta e quatro operadores).

Figura 2 – Organograma Departamento Logística.



Fonte: Dados do estágio (2020).

O conceito de *Supply Chain Management* (gerenciamento da cadeia de suprimento ou abastecimento) vem ganhando espaço quanto a sua importância no meio corporativo, já que a mesma possibilita a coordenação das etapas que permeiam o fluxo de materiais. De acordo com Bowersox e Closs (2001, *apud* NOGUEIRA, 2018, p. 25), as ações integradas da logística contemplam o fluxo de materiais (gerenciamento operacional de movimentação e armazenagem de materiais e produtos acabados); distribuição física (movimentação de produtos acabados para entrega aos clientes), apoio à manufatura (gerenciamento de estoque e seu consumo nas fases de fabricação), o suprimento (compra e organização de entrada de materiais, peças e produto acabado de fornecedores) e fluxo de informações (identificar e atender necessidade no sistema logístico).

As atividades de *inbound* (logística de abastecimento) e *outbound* (logística de distribuição), além de realizadas para atender o mercado local, também estão diretamente ligadas às operações de Comércio Exterior que tem por objetivo garantir que as operações de importação e exportação aconteçam, de forma que a necessidade do cliente seja atendida com qualidade e a menores custos para a empresa. A seguir, serão descritas as atividades desenvolvidas durante o estágio, bem como os sistemas corporativos utilizados.



### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na *Philips* foi realizado entre os dias quatro de fevereiro de 2019 a dez de julho de 2020 correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 2.250 horas totais. O Quadro 2 apresenta quais foram as atividades realizadas.

Quadro 2 – Tabela das atividades realizadas.

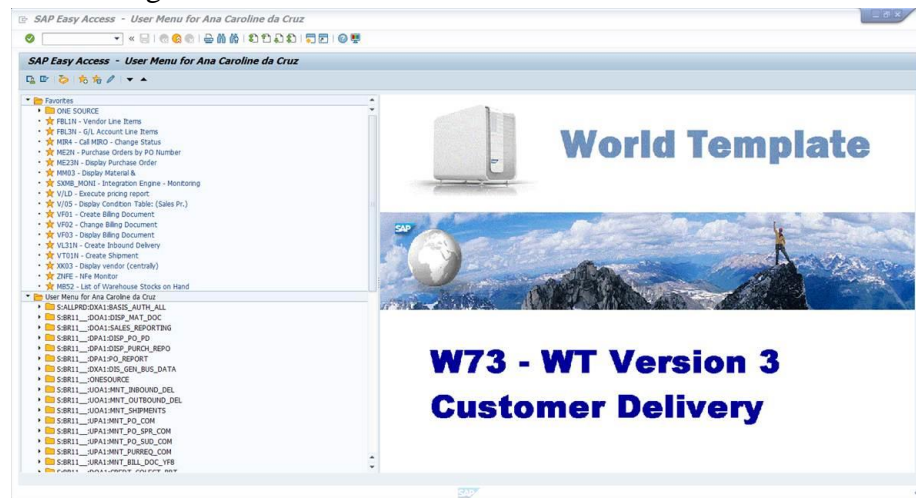
<b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>HORAS TOTAIS</b>
<i>Daily Management</i>	Participar da reunião diária do departamento de logística. Acompanhamento dos indicadores de desempenho e processos críticos.	187,5
<i>Follow-up</i> do embarque à liberação dos processos de Importação de <i>Personal Health</i>	Realizar o acompanhamento do processo (via email, contato com o fornecedor e despachante), do embarque até a liberação da mercadoria para carregamento no Porto Seco e entrega na fábrica. Envio e <i>follow-up</i> de faturas postadas no SAP.	450,0
Entrada de Nota Fiscal de Importação de <i>Personal Health</i>	Efetuar o lançamento das despesas acessórias do processo e envio da NF para aprovação da Secretaria da Receita Federal por meio do sistema <i>Onesource</i> .	730,0
Atualização KPI – Custos de Importação de <i>Personal Health</i>	Relatório a ser extraído e analisado semanalmente, considerando as entradas dos processos de importação de materiais para industrialização. Indicador atualizado no quadro de comunicação do departamento.	112,5
Faturamento e <i>follow-up</i> dos processos de Exportação <i>Personal Health</i>	Receber a demanda de exportação e emitir os documentos obrigatórios no sistema para posteriormente seguir com o desembaraço da mercadoria, e acompanhar até que a mesma seja entregue no cliente no destino final.	320,0
Liberação de pagamentos de despesas de Importação e Exportação de <i>Personal Health</i>	Reunir as faturas das despesas acessórias de todos os prestadores de serviço e fazer a liberação do pagamento das mesmas no sistema <i>Onesource</i> ou via “PO Guarda-Chuva” garantindo a contabilização da mesma no SAP.	450,0
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>2.250h</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nota-se no Quadro 2 que as atividades foram desenvolvidas na divisão de *Personal Health*. Em meados de junho a setembro de 2019, a empresa passou por uma transição de sistema a nível global, aos quais várias operações foram redesenhadas. Além da nova versão do Sistema Integrado de Gestão Empresarial SAP, como mostra a Figura 3, o time de Comércio Exterior passou a contar também com o *Onesource Global Trade*, software

totalmente integrado ao SAP e aos sistemas da Receita Federal, desenvolvido pela empresa *Thomson Reuters*.

Figura 3 – Tela inicial da nova versão do sistema SAP.



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Todo o *input* e gerenciamento de informações dos processos são realizados pelo *Onesource* que possui módulos específicos para cada tipo de procedimento. O acesso a esse sistema é compartilhado com a empresa de assessoria em Comércio Exterior contratada pela *Philips* que realiza o desembaraço da mercadoria e diligencia todas as etapas dos processos de importação e exportação. Os recursos mais utilizados são:

- 1) **Broker:** Registro de Declaração de Importação (DI), Licença de Importação (LI) e lançamento de Nota Fiscal de Entrada (NF);
- 2) **Import:** Consulta de ordens de compra, fatura comercial, conhecimento de embarque, despesas de importação, liberação de adiantamento e pagamentos de fornecedores;
- 3) **Export:** Registro da Declaração Única de Exportação (DUE) e gerenciamento de processos;
- 4) **In Out:** Módulo de integração entre o sistema *Onesource* e SAP de entrada e saída de informações. Qualquer problema de interface é notificado nesse módulo, que pode ser solucionado utilizando o acesso de um usuário-chave.

As informações dos processos impactam diretamente outros departamentos da empresa, como compras, controladoria, fiscal e almoxarifado. Portanto, a integração entre os sistemas é fundamental para que os processos sejam bem executados. A seguir serão apresentadas as atividades desenvolvidas durante o estágio. Ressalta-se que as transações utilizadas em ambos os sistemas não serão abordadas, já que necessitaria de melhor detalhamento quanto à operacionalização que por si é extensa e complexa.

## 4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Nesta seção serão detalhadas as atividades citadas na seção anterior, apresentando não apenas as atividades realizadas pela estagiária, como também sobre os demais procedimentos que permeiam as operações de importação e exportação. Dessa forma, fica evidente que o aprendizado foi adquirido de maneira holística, se atentando às etapas que antecedem as atividades desenvolvidas por parte da empresa. As sugestões de melhorias serão abordadas na seção 5 do presente relatório.

### 4.1. *Daily Management*

Todos os departamentos da empresa realizam uma reunião diária com o objetivo principal de alinhar das atividades, e também para apresentar os indicadores de desempenho. A reunião e a exposição do quadro de comunicação da Figura 4, segue um padrão definido pelo time de *Lean* da *Philips*, que segundo Ballé et al. (2019) o *Lean Manufacturing*, inspirada em práticas do Sistema Toyota, é uma filosofia de gestão orientada sistemicamente a eliminar os desperdícios e buscar a perfeição nas operações por meio da melhoria contínua do fluxo de valor. O tempo médio da reunião é de 30 minutos e segue o padrão conforme o quadro de comunicação demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Quadro de comunicação *Daily Management*.



Fonte: Elaborada pela autora (2020)

### *Pessoas*

O *team leader*, membro da equipe responsável por conduzir a reunião inicia atualizando a Cruz de Segurança, que é um indicador da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA que reporta se houve ocorrência de primeiros socorros ou acidentes com

afastamento. Também é uma oportunidade para que o time discuta sobre medidas de seguranças dentro da fábrica, e registrar quanto à situação de perigo. Em meados de março de 2020 a fábrica bateu um novo recorde de dias sem acidentes com afastamento, sendo esse um motivo de celebração envolvendo todo o quadro de funcionários e terceiros, conforme registro da Figura 5.

Figura 5 – Comemoração CIPA *Philips*.



Fonte: Arquivos pessoais (2020).

Também é nesse espaço que é exposto o organograma do departamento, que se trata da representação formal da divisão do trabalho, a matriz de competência onde estão descritos os treinamentos mandatórios que devem ser realizado de acordo com a função, e também o registro de *Kaizens*, que segundo com Chiavenato (2020, p. 331) “é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia”. O registro é realizado através de um formulário digital ao qual se deve descrever o problema (ou o estado anterior) e a ideia de melhoria implementada, além de especificar o processo alvo e as áreas de impacto. As ações não precisam ser grandes, mas devem seguir as “três regras” de ouro: deve ser uma melhoria; deve ser descrita e quantificada e deve criar ou alterar um padrão.

Por fim, são discutidos os assuntos críticos do departamento. Consideram como crítico toda contingência relacionadas aos processos que impactam diretamente na produção e prazo de entrega ao cliente. Inclusive, muitos assuntos críticos estão relacionados a processos de importação que contém materiais que entrarão em falta no estoque antes do *leadtime* habitual, ou que estão em exigência no momento do desembaraço, como também processos de exportação com problemas no ato do faturamento e também desembaraço. Todos esses assuntos são acompanhados diariamente, pois impactam diretamente nos indicadores do departamento.

### ***Desempenho***

O KPI (*Key Performance Indicators*) – indicadores chave de desempenho “são métricas que fornecem visibilidade sobre o desempenho de determinado negócio e seu impacto na organização” (NOGUEIRA, 2018, p. 174). Semanalmente são atualizados no quadro de comunicação os seguintes indicadores:

- 1) Indicador de Entrega de equipamentos de *Health Systems* (HS) atualizado pela analista de logística *Order Desk* Industrial;
- 2) Indicador de Entrega de produtos de *Personal Health* (PH) atualizado pelos analistas de planejamento de demanda;
- 3) Indicadores de Controle de Inventário de PH e HS atualizados pelos analistas de planejamento de materiais;
- 4) Indicador de custo de importação de PH e HS, atualizados pelo time de Comércio Exterior, que será descrito ainda nesta seção do relatório.

Quanto à leitura dos gráficos, segue-se um padrão, onde o resultado é visivelmente interpretado por meio do Gráfico de Farol utilizando os ícones faces, que segundo Francischini e Francischini (2017, p.18):

A cor verde é geralmente utilizada para indicar que a variável apresenta um valor atual adequado em relação a um valor limite crítico preestabelecido; a cor amarela sugere atenção dado que o valor atual da variável está próximo do valor limite crítico; e a cor vermelha indica que o valor atual da variável ultrapassa o valor limite crítico e necessita de uma ação corretiva imediata.

Abaixo de cada gráfico, se encontra o diagrama de Pareto, utilizado para registrar a ocorrência dos problemas que afetaram os indicadores, e assim poder priorizar as ações. Também é utilizado um formulário *Lean 3C (Case, Causes and Countermeasures)* onde são descritos o problema, as causas e contramedidas. Quando o resultado fecha negativo no mês, é necessário que seja feito um *Problem Solving*, que é a análise e seguido de um plano de ação detalhado a ser apresentado aos gerentes.

### ***Desenvolvimento Contínuo***

Nesse último tópico, pouco discutido durante as reuniões do departamento, é realizado o controle das auditorias internas de 6S (*Seiri*, senso de utilização; *Seito*, senso de organização; *Seiso*, senso de limpeza; *Seiketsu*, senso de padronização; e, por último, *Shitsuke*, senso de disciplina, e por fim, Segurança) e também exposto informações quanto aos avanços das ações realizadas na fábrica quanto ao *Lean*.

Por fim, para que a reunião seja produtiva, é necessário que a comunicação seja

assertiva, ou seja, sem delongas ao expor os problemas e apresentar sobre os indicadores. O momento é oportuno apenas para alinhamento de informações e também para solicitar ajuda para resolver algum problema de caráter crítico para as operações do departamento.

#### 4.2. *Follow-up* do embarque à liberação dos processos de Importação

De acordo com Ratti (2009, p. 314) “denomina-se importação a entrada de mercadorias em um país provenientes do exterior”. Sendo assim, tal qual delineado pelas autoridades legais, “a mercadoria só é considerada importada após sua internalização no país por meio da etapa de desembaraço aduaneiro e do recolhimento dos tributos exigidos em lei” (BRASIL, [20-]).

Ao importar, a empresa tem uma menor dependência de fornecedores locais, além de incrementar a produção por meio de novas tecnologias. No caso da *Philips*, os fornecedores estrangeiros são selecionados por meio de contrato global, tomando como requisito principal o atendimento dos padrões de qualidade. Os aspectos sobre escolha dos fornecedores, negociações de preço, *Incoterms* e condições de pagamento não serão abordados, pois se entende que, devido às limitações do escopo do trabalho, não serão relevantes o detalhamento das atividades dos demais departamentos.

No Quadro 3 será apresentada a visão geral das importações da divisão de *Personal Health*. As informações foram coletadas no relatório de acompanhamento dos processos de importação dos últimos três anos. Por questões de sigilo, algumas informações não serão apresentadas, tais como nomes de fornecedores, valores das mercadorias e quantidade de processos.

Quadro 3 – Visão Geral das Importações.

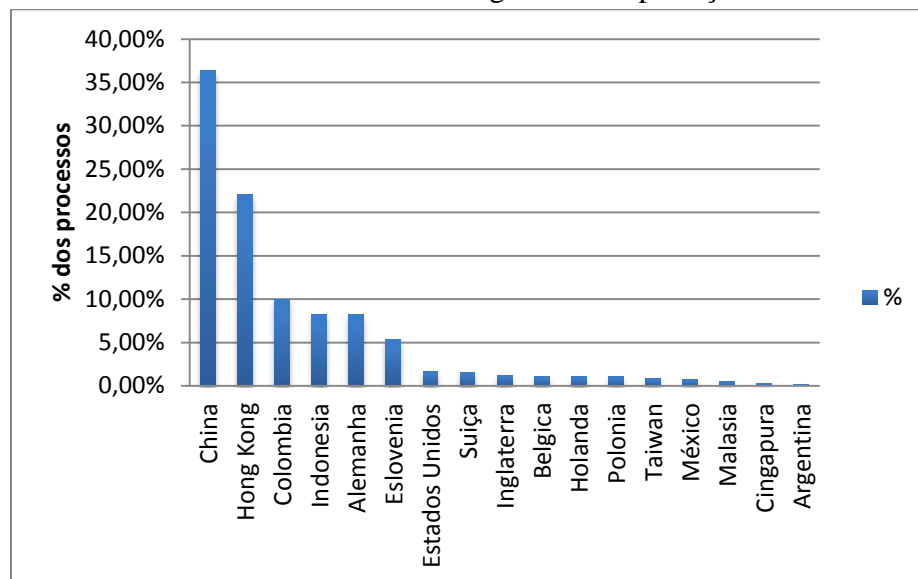
Finalidade das importações	Matéria-prima (80%)
	Amostras (15%)
	Moldes e peças para linha de produção (5%)
<i>Incoterms</i>	CFR – <i>Cost and Freight</i> (46,16%)
	FCA – <i>Free Carrier</i> (25,71%)
	FOB – <i>Free On Board</i> (13,21%)
	EXW – <i>Ex Works</i> (12,07%)
	Outros <i>Incoterms</i> (2,84%)
Moeda da negociação	Dólar EUA (93,18%)
Modais utilizados	Marítimo (87,07%)
	Aéreo (12,93%)
Tempo médio das importações	Marítimo: 40 dias

	Aéreo: 15 dias
Principais materiais importados	Motores de eletro portáteis, termostato, conjunto de faca, ralador/fatiador, componentes elétricos (plugues interruptores, semicondutores, etc.), tintas para topografias, polipropileno (PP), termoplástico.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Atualmente a divisão de *Personal Health* possui em torno de 30 fornecedores estrangeiros, sendo em sua grande maioria terceiros. Nota-se que o modal marítimo é o mais utilizado, compreendendo a 87,07% das importações. O Gráfico 1 apresenta os principais países de origem das importações. Observa-se que a maior concentração de processos é proveniente da China, pois além de possuir o maior número de fornecedores, os mesmos são responsáveis pela fabricação de motores e componentes eletrônicos, itens fundamentais para a fabricação dos produtos eletro portáteis.

Gráfico 1 - Países de Origem das Importações.



Fonte: Dados do estágio (2020).

O gerenciamento dos processos de importação desde o primeiro contato com o fornecedor até a entrega da mercadoria na fábrica é realizado pela despachante aduaneira, que se trata de uma empresa credenciada e habilitada a utilizar o Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex), tais procedimentos regidos pela Instrução Normativa RFB nº 1.603/2015. A principal atividade dessa empresa de assessoria é realizar o desembaraço aduaneiro.

O processo de importação se inicia no momento da geração do PO - *Purchasing Order*

e/ou SA - *Scheduling Agreement* (pedido de compra) criado no sistema corporativo SAP. Essa etapa é de responsabilidade do planejador de materiais importados, que, ao consultar a demanda (ou necessidade) informada no sistema, realiza a análise dos materiais disponíveis na fábrica e negocia diretamente com o fornecedor estrangeiro a quantidade de materiais que serão necessárias para atender a programação da produção e estoque de segurança para os próximos meses.

Após negociações e geração do PO, o fornecedor passa o prazo para disponibilizar o material a ser embarcado. Cada fornecedor possui um *leadtime* diferente, que varia de acordo com a quantidade de material requisitada. Comumente, são consolidados mais de um pedido (do mesmo fornecedor) em um único embarque, caracterizando então um processo, tendo como referência a denominação “IMPEX”.

Após as definições preliminares, a fim de evitar problemas durante o recebimento da mercadoria nos portos e/ou aeroporto brasileiro, é enviado uma instrução para o fornecedor em nome da *Philips* com as informações essenciais para emissão dos seguintes documentos:

- I) *Commercial Invoice* (Fatura Comercial): Corresponde ao documento do faturamento emitido pelo exportador/vendedor para formalizar a transferência de propriedade da mercadoria para o importador/comprador. “Apresentação discriminada da mercadoria embarcada, usualmente juntada aos documentos de uma cobrança de exportação” (VAZQUEZ, 2009 p. 340);
- II) *Packing List* (Romaneio de Embarque): Documento emitido pela transportadora; “Lista demonstrativa dos itens e tipos de itens que estão sendo expedidos, assim como outras informações necessárias ao transporte para identificação da mercadoria” (VAZQUEZ, 2009 p. 348).
- III) Conhecimento de Embarque, podendo ser o B/L – *Bill of Lading* para transporte marítimo ou AWB – *Airway Bill* para o aéreo: Representa o contrato de transporte e também o recibo da mercadoria entregue para transporte emitido pela empresa transportadora. (VAZQUEZ, 2009).

***Instruções para emissão de B/L ou AWB:***

- a) A quantidade especificada de volumes, peso bruto e medição devem estar de acordo com a fatura e com a carga física;
- b) Sempre informar a NCM (código Sistema Harmonizado) do produto no B/L ou AWB;
- c) Os originais do B/L ou AWB devem ser enviados pelo correio o mais rápido possível.



***Instruções para emissão da Fatura Comercial e Romaneio de Embarque:***

- a) A *Invoice* e o *Packing List* devem ser emitidos separadamente (documentos diferentes);
- b) A *Invoice* e o *Packing List* devem ser assinados à mão e com caneta (nem a assinatura eletrônica nem os selos são aceitáveis) e esses documentos devem ser enviados ao despachante / transportador ou por correio diretamente ao importador;
- c) Sempre informar o 12NC (código do material) na fatura;
- d) Sempre informar o *Incoterm* negociado na fatura;
- e) O peso total informado no *Packing List* e na *Invoice* não deve desviar mais de +/- 10% do peso da carga;
- f) *Pallets* de madeira: Todas as embalagens de madeira de países estrangeiros devem ser inspecionadas pelo Departamento de Estado da Agricultura. O procedimento ideal não é usar *pallets*/embalagens de madeira, mas se necessário, eles devem ser tratados no país de origem e o certificado deve ser enviado com os materiais.

A escolha do agente de carga a prestar o serviço de frete internacional bem como o modal a ser utilizado é alinhada juntamente ao fornecedor, podendo ser via marítimo ou aéreo/courier, tomando como parâmetro o volume da mercadoria e prazo de entrega. Valem ressaltar que o modal aéreo é mais apropriado para processos caracterizados como amostras e também críticos para a fábrica, visto que, apesar do elevado custo de frete, ele oferece maior segurança e rapidez na entrega.

O frete internacional, ou seja, a remuneração pelo serviço contratado de transporte da mercadoria pode ser pago no local de embarque (pré-pago ou *prepaid*) ou pago no local de desembarque (a pagar ou *collect*) (SAGRE, 2018). Assim como acontece para o frete internacional, a contratação da apólice de seguro internacional para a cobertura da mercadoria depende das condições de venda de acordo com as cláusulas específicas do *Incoterm* negociado.

Após o contato com o agente de carga, o fornecedor solicitará o *booking* da carga, que se trata da reserva de espaço no navio ou avião, para o aceite e transporte da mercadoria (VAZQUEZ, 2009; SAGRE, 2018). Esse documento informa o ETD (*Estimated Time of Departure*) que é a data prevista para o embarque da mercadoria, a rota prevista, o nome do navio e referência do *container*, volume da mercadoria que poderá ser FCL – *Full Container*

*Load* (Contêiner Totalmente Carregado) ou LCL – *Less Container Load* (Contêiner com Menor Carga), e o ETA (*Estimated Time of Arrival*) que é a previsão de chegada ao porto/aeroporto de destino – normalmente no Porto de Santos e/ou no Aeroporto Internacional de Viracopos localizado em Campinas, São Paulo. O prazo para essa reserva varia de acordo com o agente contratado, a frequência de navios ou aviões programados para o destino – para alguns destinos são realizados embarques apenas uma vez na semana – a disponibilidade da carga no porto/aeroporto antes do horário de corte, a época do ano (sazonalidade), entre outros fatores.

Finalizada essa etapa, o importador autoriza o embarque (*Green light*) e a carga segue conforme rota programada. A partir desse momento o processo se encontra em trânsito. Todavia, essa etapa pode estar sujeita a alguns incidentes, como por exemplo, a carga ser descarregada em um porto diferente do programado, seja por mudanças na rota devido a condições climáticas ou mesmo falta de janela no porto de destino. Ocorrido esse transbordo, o importador deverá ser notificado, e um novo *booking* emitido para que a carga seja transferida para o porto de destino original e assim seguir com o seu desembarço (FARIA, 2013). Incidentes desta natureza ocorrem raramente com os processos da *Philips*.

Todo o acompanhamento da preparação para o embarque é realizado por e-mail, solicitando principalmente ao fornecedor o envio dos documentos obrigatórios originais e eletrônicos para poder prosseguir com o desembarço no momento em que a mercadoria chegar ao Brasil. Assim que o time de Comércio Exterior recebe a fatura comercial do processo, é feita a sua conferência e envio para postagem no SAP, que passou a ser realizada pelo time da *Philips* localizado na Índia. Essa operação é conhecida como MIRO, transação do sistema que significa *Movement In Receipt Out*, que é a confirmação da fatura recebida, sendo uma base para recolhimento de impostos (ALMEIDA, 2020).

O prazo para postagem da *invoice* no sistema é de dois dias, e a mesma deve ser novamente conferida para que seja visualizada corretamente no *Onesource*, local onde será realizado o registro da Declaração de Importação (DI). Essa atividade é gerenciada pela estagiária por meio de uma planilha de controle, pois em média são 10 *invoices* enviadas por semana, e algumas são postadas indevidamente sendo necessário solicitar seu estorno. Outros problemas sistêmicos podem ocorrer nessa etapa (relacionado à ordem, preço, cadastro de fornecedor), mas o ideal é que seja solucionado antes do processo chegar ao Brasil.

A partir do momento em que o processo chega ao Brasil por meio marítimo ou aéreo, o trâmite legal de desembarço é realizado pela despachante. Primeiramente é realizado o descarregamento da mercadoria, seguida da presença de carga que se refere à apresentação

dos documentos originais para se assegurar o direito de manusear a carga. Depois, é registrada a Declaração de Trânsito Aduaneiro – DTA junto à transportadora, para remoção do processo do porto/aeroporto ao EADI.

Antes de prosseguir com o registro da DI, é necessário que seja registrada a Licença de Importação (LI) junto ao órgão anuente, caso aplicável. O órgão anuente responsável pela emissão da licença é definido conforme a natureza do material, de acordo com sua classificação – NCM (Nomenclatura Comum do *Mercosul*), baseada no Sistema Harmonizado (SH) que diz respeito a “nomenclatura internacional de classificação de mercadorias baseada em uma estrutura de códigos e respectivas descrições para os diversos produtos comercializados internacionalmente” (BRASIL, 2016, p. 52). Além disso, por meio da classificação, a LI poderá ser solicitada pré-embarque ou pós-embarque, sendo indispensável o seu deferimento no momento do desembarço.

Vazquez (2009, p. 115) discorre que “cada LI poderá ser utilizada apenas para um embarque e para um desembarço”. Para materiais utilizados na fabricação das mamadeiras da linha *Avent*, por exemplo, como o caso do material Polipropileno (PP), a LI deve ser solicitada a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, já que a mesma “é responsável pela regulamentação, controle e fiscalização de produtos com impacto na saúde humana” (BRASIL, 2016, p. 62). A liberação da LI poderá ser solicitada mediante a uma Fatura Proforma (*Proforma Invoice*), que é documento que informa as características do produto e da negociação. O prazo para deferimento da LI é em média sete dias úteis.

Depois de deferida a LI é então formulada a DI pela despachante aduaneira, que é a representante legal no Sistema Integrado de Comércio Exterior - Siscomex. Todo lançamento é feito pelo *Onesource*, e uma vez registrada, a DI é submetida à análise fiscal, conhecida como parametrização, podendo ser verde (importação desembaraçada automaticamente, sem qualquer verificação), amarelo (conferencia documental), vermelho (conferencia documental e física) e por fim canal cinza (conferencia documental e física por suspeita de fraude nos valores declarados) (BRASIL, 2016). A maioria dos processos da *Philips* é parametrizada em canal verde, visto toda a documentação e valores declarados estão em conformidade.

Finalizada a etapa do desembarço a mercadoria está nacionalizada e integrada à economia brasileira, isto é, está autorizada a efetiva entrega da mercadoria ao importador (BRASIL, 2016). O processo então é liberado para carregamento, ou seja, o importador poderá programar a melhor data para a retirada da carga do EADI.

A programação do carregamento é alinhada internamente junto ao planejador de materiais e ao time do *warehouse*, visto que o primeiro sinaliza a necessidade da fábrica e o

segundo analisa a janela de recebimento e a capacidade de espaço físico para descarregamento, visto que as docas também recebem diariamente materiais nacionais. Já o time de Comércio Exterior avalia se o período de armazenagem do processo no EADI se está próximo ao vencimento e também a possibilidade de consolidar o máximo de processos de volume menor em um único veículo a fim de reduzir os custos.

Definida a programação, a despachante faz o alinhamento com a transportadora e o EADI. A transportadora notifica cada etapa do carregamento até a finalização da entrega. A próxima etapa é proceder com a entrada da Nota Fiscal, que será descrita a seguir.

### 4.3. Entrada de Nota Fiscal de Importação

Após a descarga e verificação da mercadoria fisicamente, tais esses procedimentos ilustrado na Figura 6, é realizado o lançamento da Nota Fiscal de Entrada para seguir com o recebimento sistêmico, e em seguida o endereçamento no estoque.

Figura 6 – Recebimento dos Materiais Importados.



Fonte: Arquivo pessoal (2020).

A emissão da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) é uma obrigação do importador exigida pela legislação brasileira. A NF-e é emitida em português e com os dados de acordo com a DI e da *Invoice* (fatura comercial). Com os valores convertidos para a moeda nacional, é possível calcular os valores dos impostos incidentes nessa operação (TOM, 2018). A composição da base de cálculo da NF-e e as definições das despesas acessórias serão descritas a seguir:

$$\text{Valor total da NF} = \text{Valor total dos produtos} + \text{Tributos} + \text{Despesas Acessórias}$$

Em que:

*Valor total dos produtos*

É o VMLD (Valor da Mercadoria no Local de Descarga) conhecido também como valor CIF = Valor da Mercadora no Local de Embarque + Frete básico + Seguro Internacional.

### **Tributos**

O art. 5º da Lei nº 5.172 de 25 de outubro de 1966 do Código Tributário Nacional – CTN (BRASIL, 1966) dispõe que: “Os tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria”. No Quadro 4 serão apresentados os tributos e as principais características conforme CTN, citado por Sagre (2018, p. 133). Os impostos e respectivas alíquotas são aplicados de acordo com a classificação do material (NCM) e sua finalidade de por meio do Código Fiscal de Operações e Prestações (CFOP).

Quadro 4 – Tributos na Importação.

<b>TRIBUTOS</b>	<b>LEGISLAÇÃO BÁSICA</b>	<b>CAMPO DE INCIDÊNCIA</b>	<b>FATO GERADOR</b>
Imposto de Importação (II)	(a) Constituição Federal de 1988, art. 153, inciso I; (b) Decreto no 6.759, de 5-2-2009 (Regulamento Aduaneiro).	(a) sobre mercadoria estrangeira; (b) sobre mercadoria nacional ou nacionalizada exportada que retornem ao país.	Conforme art. 72 do Decreto no 6.759/2009, o fato gerador do Imposto de Importação é a entrada de mercadoria estrangeira no território aduaneiro.
Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)	(a) Constituição Federal de 1988, art. 153, inciso IV; (b) Código Tributário Nacional (CTN) – Lei no 5.172/66, arts. 46 a 51; (c) Lei no 4.502/64; (d) Decreto no 7.212/2010 (atual Regulamento do IPI – RIPI).	Todos os produtos industrializados, nacionais ou estrangeiros.	(a) no desembaraço aduaneiro de produtos procedentes do exterior; (b) na saída do produto do estabelecimento industrial.
Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)	(a) Constituição Federal de 1988, art. 155, inciso I; (b) Lei no 6.374, que instituiu o ICMS no Estado de São Paulo; (c) Decreto no 45.490, de 30-11-2000 (atual Regulamento do ICMS – RICMS); (d) Lei complementar no 87, de 13-9-1996, alterada pela Lei Complementar no 102, de 11-7-2000.	(a) sobre operações relativas à circulação de mercadorias; (b) sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal, por qualquer via; (c) sobre a entrada de mercadoria importada do exterior, ainda quando se tratar de bem destinado a consumo ou ativo fixo do estabelecimento; (d) sobre serviço prestado no	(a) na saída de mercadoria, a qualquer título, de estabelecimento de contribuinte, ainda que para outro estabelecimento do mesmo titular; (b) no fornecimento de mercadorias com prestação de serviços; (c) no desembaraço de mercadoria ou bem importado do exterior.

		exterior.	
Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins)	PIS/Cofins (Decreto no 4.524, de 17-12-2002). b)PIS/Cofins (Instruções Normativas SRF no 247, de 21-11-2002, e no 358, de 9-9-2003). c)Cofins (Lei no 10.833, de 29-12-2003). d)Medida Provisória no 164, de 29-1-2004.	É o valor do faturamento que corresponde à receita bruta, assim entendida a totalidade das receitas auferidas.	Totalidade das receitas auferidas pelas pessoas jurídicas de direito privado, independentemente da atividade exercida e da classificação contábil adotada para a escrituração das mesmas.

Fonte: Código Tributário Nacional citado por Sagre (2018).

### *Despesas acessórias*

Para melhor compreensão, as principais despesas acrescentadas ao processo de importação serão descritas no Quadro 5 a seguir. A incidência dessas cobranças varia de acordo com a modalidade de transporte.

Quadro 5 – Definições das Despesas Acessórias.

<b>DESPESAS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
AFRMM	Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante. Adicional ao frete com o objetivo de apoiar o desenvolvimento da marinha mercante brasileira e a indústria de construção naval. O AFRMM é devido na entrada no porto da descarga e é calculado sobre o frete. No caso para navegação de longo curso, 25% do frete (BRASIL, 2014).
Armazenagem Zona Primária	Custos incidentes na mercadoria depositada nos armazéns, pátios, depósito, de propriedade dos administradores de portos/aeroportos alfandegários.
Armazenagem Zona Secundária	São custos pagos ao Porto Seco (EADI ou Estação Aduaneira do Interior) que são recintos alfandegários nos quais são executadas operações de movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de mercadorias e de bagagem, com controle aduaneiro (Receita Federal).
Capatazia	A Capatazia, nos termos do artigo 40, §, I da Lei nº 12.815/2013, é a "atividade de movimentação de mercadorias nas instalações dentro do porto, compreendendo o recebimento, conferência, transporte interno, abertura de volumes para a conferência aduaneira, manipulação, arrumação e entrega, bem como o carregamento e descarga de embarcações, quando efetuados por aparelhamento portuário" (BRASIL, 2013).
<i>Demurrage</i>	É a cobrança de sobrestadia quando o container fica no terminal por mais tempo do que o prazo contratado com o armador.
Desconsolidação	Ato de separar em lotes menores a mercadoria consolidada.
Frete Remoção	Frete pago pelo transporte intermunicipal. Transporte da mercadoria do Porto Seco a fábrica.
Frete Rodoviário (DTA)	Frete pago pelo transporte de remoção da mercadoria do Porto/Aeroporto de desembarque ao Porto Seco.
Comissão despachante	Trata-se do pagamento do honorário da despachante por processo, pelos serviços administrativos de importação e de registro no Siscoserv.
Taxa do Siscomex	Taxa do registro da Declaração de Importação. É somado ao valor fixo

	da DI de R\$185,00 o valor de cada adição, de acordo com a tabela de valores. Exemplo: uma adição (Valor da adição: 29,50) = 214,50.
Taxa LI	Taxa do registro da LI.
Taxa Movimentação de Container	Taxa paga ao agente de carga para a movimentação do container FCL no porto.
Taxa Liberação de BL	É a atividade de emitir e liberar o BL original, uma ou mais vias, ao exportador/importador.

Fonte: Vazquez (2009); Sagre (2018); Nogueira (2018); Ratti (2009).

Os valores das despesas acessórias são enviados pela despachante no dia do carregamento para adiantar no lançamento da NF-e, já que alguns prestadores de serviço não realizam o faturamento antes dessa data. As informações da DI e do espelho das despesas são inseridas em uma planilha antes de serem lançadas no sistema a fim de conferir os valores e evitar possíveis erros.

Finalizado o lançamento das despesas no *Onesource*, no módulo *Import*, a NF-e é gerada e liberada para aprovação da Secretaria da Fazenda – SEFAZ no *Broker*, módulo Nota Fiscal de Entrada. Nesse momento, a nota é gerada por meio do da plataforma *Sovos*, o *software* fiscal de integração de impostos SAP. Após a aprovação da utilização da NF-e, é informado o número da *Inbound Delivery* ao time do *Warehouse* para prosseguir com a MIGO (*Movement In Goods Out*) que é “o código usado no sistema SAP para informar que uma remessa de fato chegou (ou saiu) do estoque da empresa. Gerar a MIGO é, na prática, atualizar o estoque, formalizando o fluxo de entrada e saída de mercadorias” (ALMEIDA, 2020).

#### 4.4. Atualização KPI – Custos de Importação de *Personal Health*

É procedimento de responsabilidade do time de Comércio Exterior a análise das despesas dos processos de importação de matéria-prima para ambas às divisões. Essa análise não contempla processos cujos itens adquiridos caracterizam-se ativos imobilizados e amostras de componentes para teste de novos projetos de produto.

Segundo Francischini e Francischini (2017, p. 6) os indicadores de desempenho são “medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou desempenho” tal desempenho sendo a “comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor”, que no caso da *Philips*, consiste na busca pela melhoria contínua e eficiência a nível global do negócio.

Trata-se de um indicador mensal que tem como base de cálculo o somatório das

despesas dos processos de importação que ingressaram na empresa (no mês) mediante a inclusão da nota fiscal no sistema, dividido pelo somatório do valor FOB das mercadorias (também conhecido como VMLE – Valor da Mercadoria no Local de Embarque). O valor resultante desse cálculo não deve ultrapassar 5% do valor FOB, ou seja, quanto menor o resultado do indicador, melhor.

$$\text{Custo de Importação} = \left( \frac{\sum \text{Despesas}}{\sum \text{Valor FOB}} \right) \therefore \text{Custo de Importação} \leq 5\%$$

Considera-se como despesas todos os itens do Quadro 5 e também o Seguro Internacional. Os valores referentes às tributações (II, IPI, PIS, COFINS, ICMS) e de Frete Internacional não são considerados no cálculo, uma vez que as tributações incidem sobre a mercadoria devido a sua classificação, ou seja, é uma exigência legal cujas, estratégias de redução de recolhimento demandam um estudo mais complexo, não aplicável como um indicador de desempenho. Já o frete depende das cláusulas contratuais definidos junto ao fornecedor no ato da negociação. Então o foco da análise é mitigar as despesas acessórias ao processo.

Por meio da análise e acompanhamento desse indicador, é possível verificar possíveis melhorias nos procedimentos realizados, como por exemplo, tentar programar embarques LCLs em datas aproximadas a fim de consolidá-los na remoção do Porto ao EADI em um único veículo para reduzir o valor do frete rodoviário. O mesmo pode ser feito no transporte destes do EADI para a fábrica, reduzindo o frete remoção (intermunicipal). Para reduzir os valores de armazenagem, deve-se orientar à despachante que realize tal procedimento dentro do prazo do primeiro período para não incidir cobranças extras. Além disso, a análise desse indicador também pode inclusive influenciar na escolha dos prestadores de serviços contratados.

Quando o indicador ultrapassa 5% no mês, é necessário que seja feito pelo analista de Comércio Exterior o *Problem Solving*, um documento detalhado para justificar as causas que influenciaram o resultado do indicador, apresentando em seguida um plano de ação para evitar novas ocorrências. As atribuições da estagiária são de extrair o relatório com os valores de custos de todos os processos do mês, calcular o indicador e realizar uma análise prévia a ser apresentada semanalmente no quadro de comunicação do departamento.



#### 4.5. Faturamento e *follow-up* dos processos de Exportação

Segundo Vazquez (2009, p. 181), “a exportação é a atividade que proporciona a abertura do país para o mundo”. Para inserir no mercado global, é necessário que a empresa realize um planejamento estratégico voltado ativamente ao mercado externo, e não apenas participar dele de uma forma eventual. Isso diz respeito à postura profissional de ‘cultura exportadora’, ao qual a empresa realiza adaptações para que os produtos se tornem de forma geral globalizado, e assim serem comercializados para diversas regiões do mundo (DIAS; RODRIGUES, 2012).

A divisão industrial da *Philips* do Brasil atualmente possui em torno de 100 produtos acabados da linha *Avent* e *Domestic Appliance* (DA) voltados para exportação. Além dos destes, a fábrica também fornece alguns componentes para atender a produção da *Philips* localizada na Argentina, sendo essa exportação conhecida como “Kit Argentina”. Todas as exportações são caracterizadas como vendas diretas, ou seja, os compradores já são clientes tradicionais da empresa, não sendo necessária a interveniência de terceiros (VAZQUEZ, 2009).

No Quadro 6 será apresentada a visão geral das exportações da divisão de *Personal Health*. As informações foram coletadas no relatório de acompanhamento dos processos de exportação de 2019.

Quadro 6 – Visão Geral das Exportações.

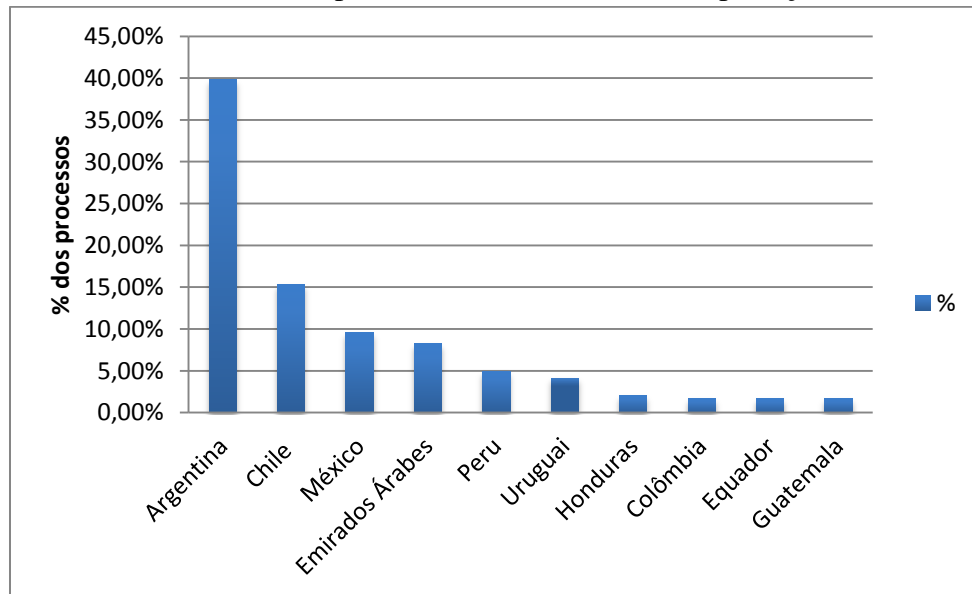
Finalidade das exportações	Produto Acabado (60%)
	Componentes (30%)
	Amostras (10%)
<i>Incoterms</i>	CIP - <i>Carriage and Insurance</i> (90%)
	DAP - <i>Delivery At Place</i> (10%)
Modais utilizados	Marítimo (50,62%)
	Rodoviário (41,15%)
	Aéreo (8,23%)
Moeda da negociação	Dólar dos EUA (81%)
Principais produtos exportados	Mamadeiras <i>Avent</i> , barbeadores, depiladores, <i>mixer</i> , liquidificadores.

Fonte: Dados do estágio (2020).

Nota-se que nas exportações, além dos modais marítimos e aéreos, também é utilizado

o modal rodoviário, já que a maioria dos clientes está localizada na América do Sul, conforme mostrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Top 10 Países de Destino das Exportações.



Fonte: Dados do estágio (2020).

O planejador de demanda, responsável por alinhar a produção de acordo com a *forecast* comercial, informa mensalmente ao time de Comex quais vendas para o exterior foram confirmadas, e as respectivas ordens (pedidos de compra do cliente – PO) dos itens e quantidades a serem embarcados dentro do mês. Nessa etapa, é informada a previsão de finalização da produção, já que, para exportar, todos os itens produzidos para esse fim deverão constar físicos e sistemicamente no estoque destinado para essa finalidade antes de seguir com as próximas etapas.

Depois de recebida as informações de demanda, são necessárias primeiramente solicitar o *booking*, ou seja, fazer a reserva do navio/avião de acordo com o prazo acordado com o cliente. Para isso, é feito o cálculo da capacidade por meio da planilha da Figura 7, que contém os itens e sua descrição e as informações de cubagem, quantidade de caixas, quantidade por *pallets* e peso bruto. Por meio desse cálculo, considerando apenas os itens do pedido e respectivas quantidades, tem-se o volume da mercadoria a ser embarcada.

Figura 7 – Planilha de cubagem de Exportação.

12NC	Description	Qtye per Pallet	Cubagem per Pallet	Quant	Total Cube	Total of pallets	Gross Weight	Length (compriment)	Width (largu)	Height (altur)	GW Pallet
8840561XXXXX	PRODUTO 1	1296	0.9562	500	0,369	0,39	46,10	1,20	0,80	1,00	119,49
8840563XXXXX	PRODUTO 2	210	0.9552	500	2,274	2,38	186,16	1,20	0,80	1,00	78,19
8840632XXXXX	PRODUTO 3	1728	1.0368	500	0,300	0,29	30,72	1,20	0,80	1,00	106,17
8840563XXXXX	PRODUTO 4	390	0.9552	500	1,225	1,28	115,95	1,20	0,80	1,00	90,44
8840810XXXXX	PRODUTO 5	1296	0.8866	500	0,347	0,39	40,96	1,20	0,80	0,94	93,55

Container / Carreta	Cubagem	Palletização
1x20'	17,9 m³	11 pallets / 22
1x40'	41,30 m³	24 pallets / 48
1x40' HC	41,30 m³	24 pallets / 48

Carreta	Total cube -Carreta
1	75 m³

Fonte: Dados do estágio (2020).

Para cada reserva realizada, é agendado o *deadline* de carga que consiste na data da entrega da mercadoria no porto/aeroporto a ser embarcado, e *deadline* de *draft* que é o prazo final concedida pelo armador (ou seu agente) para a entrega dos documentos relativos ao embarque que está acontecendo. Nesse momento também é passada a cotação do frete internacional, tal essa informação relevante para a emissão dos documentos do faturamento.

Ressalta-se que, para todo cliente estrangeiro também há um contrato global firmado com a *Philips*, já que para prosseguir com faturamento, o mesmo deverá estar previamente cadastrado no sistema. Então o time de Comex conta com uma instrução de embarque que contém as informações referentes ao cliente, seu país de destino, *Incoterm* negociado, local do *Incoterm*, porto de descarga, o agente de carga recomendado para o processo de exportação, o contato no exterior, etc.

Após a confirmação do *booking*, é feito o alinhamento com a transportadora que fará o frete da remoção da mercadoria da fábrica ao Porto de Santos (marítimo) ou ao Aeroporto Internacional Viracopos – VCP (aéreo). Para destinos cujos países são da América do Sul, utiliza-se o modal rodoviário. Nesse caso, não é necessário fazer a reserva, e sim apenas passar uma previsão de quando deverá ocorrer o carregamento na fábrica. Antes de iniciar o faturamento, é crucial que o cliente seja notificado quanto às datas de *ETD - Estimated Time Of Departure* e *ETA - Estimated Time Of Arrival*, pois o mesmo estará acompanhando o processo.

Atualmente, são realizadas em média 10 exportações por mês. Portanto, deve ser feita uma programação internamente envolvendo o time de *Warehouse*, já que a operação envolve movimentação de mercadorias e expedição. A primeira etapa do faturamento é verificar no SAP a ordem de venda (PO) atrelada a cada material. É essencial nessa etapa conferir o saldo do estoque destinado à exportação para prosseguir. Dentro da ordem, as informações do

*Incoterm* e rota deverão ser inseridas conforme a instrução de embarque do cliente ao qual está sendo faturado. Em seguida, é criada uma referência de *Outbound Delivery* que significa uma notificação de entrega da mercadoria da fábrica ao importador. Tanto a ordem quanto a *Outbound Delivery* deverão migrar para o *Onesource*, pois é aonde será realizado todo o registro do processo no Siscomex.

No módulo *Export* no *Onesource*, é necessário informar o local de embarque, de despacho e de destino, e enviar todos os itens para verificar se há algum ato concessório (*Drawback*). Retornando ao SAP, é criado um *shipment* que é uma referência do embarque no sistema. Todas as informações criadas são passadas ao time do *Warehouse* para proceder com o *Packing* que é a movimentação dos itens, conferência da quantidade, e preparação da mercadoria para ser despachada. Somente depois de concluída essa etapa, estará disponível o *Packing List* no sistema, que deverá ser conferida e se necessário, realizar algumas correções.

A emissão da fatura comercial (*Commercial Invoice*) é então realizada, devendo constar também no documento os valores de frete e o seguro internacional. A Nota Fiscal de Exportação é gerada automaticamente nesse momento e a mesma acompanhará a mercadoria desde a fábrica até o porto/aeroporto. Todos os documentos estarão disponíveis no SAP para *download* em formato PDF e XML.

Finalizado a emissão dos documentos, o time de Comex deve garantir que todas as informações lançadas no SAP foram migradas corretamente para o *Onesource* para que a despachante realize o registro da Declaração Única de Exportação – DUE. Então a carga segue o roteiro programado. Mesmo após o registro do processo e embarque, é crucial fazer o *follow-up* do processo e assegurar que o cliente recebeu a mercadoria em conformidade. Além disso, devem-se enviar todos os documentos originais para o cliente seguir com o desembaraço no destino. Qualquer atraso deve ser notificado imediatamente ao cliente, se atentando aos prazos acordados.

#### **4.6. Liberação de pagamentos de despesas de Importação e Exportação**

É dever da empresa efetuar o pagamento das despesas dos processos, já que para que as operações de importação e exportação aconteçam, os parceiros de negócio devem ser remunerados pelos serviços prestados. Consiste na finalização do processo e deve ser feita com o máximo de atenção e integridade, pois envolve diretamente os recursos financeiros. Tendo em vista o porte da empresa, outros departamentos são envolvidos para que essa atividade seja concluída.

O pagamento das despesas de importação é liberado pelo *Onesource*, assim que é realizado o recebimento do processo (MIGO). Nessa etapa, deve-se verificar se a NF está vinculada ao recebimento e se todos os impostos foram contabilizados corretamente. Em seguida, é feita a liberação de pagamento das despesas mediante as faturas atreladas a elas. O procedimento consiste localizar o processo, selecionar a despesa a ser paga, conferir se o valor lançado condiz com o valor da fatura recebida e o credor para o qual deverá receber e informar a referencia da fatura e as respectivas datas de emissão e vencimento.

Para cada liberação, deve gerar um número de MIRO no SAP e a mesma refletirá no *Onesource*. Possíveis erros sistêmicos podem ocorrer no momento da liberação. Os mais comuns estão envolvidos ao recebimento, contabilização de impostos ou também às ordens de compra vinculadas ao processo. Para essa incidência, é necessário investigar as possíveis causas e então abrir um chamado para o time de suporte dos sistemas para estar realizando reprocessamentos e possíveis ajustes na base de dados. Infelizmente é um processo moroso podendo estar sujeito a custos dependendo do tipo de suporte demandado. Porém, é de responsabilidade da estagiária garantir que o pagamento seja efetuado dentro do prazo, que comumente é de 60 dias, e evitar que erros sistêmicos resultem em atrasos.

Por fim, o pagamento das despesas de exportação não é realizado por processo, sendo realizada a parte por meio de uma PO específica para cada prestador de serviço. Essa operação não é realizada pelo *Onesource*, e sim, diretamente pelo SAP. A ordem conhecida como “PO Guarda-Chuva” é solicitada no sistema SAP Ariba para pagamento de despesas de frete internacional, frete rodoviário e honorário da despachante. Uma vez solicitada, é criada uma PR (*Purchase Requisition*) que passa por um fluxo de aprovação que demora em média uma semana para ser aprovada, aonde são analisados o cadastro do prestador de serviço, a finalidade para criação da ordem e a justificativa do valor requisitado.

Após sua aprovação, a PO estará disponível no SAP para consulta e utilização. Para realizar o pagamento das despesas, deve-se então enviar as faturas informando o número da PO para um e-mail funcional para lançamento da mesma no sistema. O time de Comércio Exterior é responsável apenas pelo envio da fatura e acompanhamento do pagamento junto ao prestador de serviço.

## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Com base nos procedimentos da seção anterior, serão apresentados alguns problemas identificados e as sugestões e ações de melhorias propostas no período do estágio.

### 5.1. Comunicação

Todo o acompanhamento do processo de importação é realizado por e-mail, dessa forma, é necessário se atentar ao fuso horário do fornecedor/exportador e também na comunicação escrita, que em geral é feita no idioma inglês. O mesmo ocorre para os processos de exportação, sendo o contato no exterior o cliente/importador. Dificuldades de compreensão são comuns, pois o fornecedor e o cliente não possuem total conhecimento quanto à legislação brasileira e os procedimentos internos da *Philips* do Brasil. Dessa forma, o acompanhamento é feito em conjunto pelo time de Comércio Exterior e também pelo planejador de materiais, planejador de demanda e a despachante aduaneira.

Por se tratar de uma empresa multinacional, algumas atividades internas dependem de sedes localizadas em outros países, como por exemplo, a postagem da fatura comercial dos processos de importação realizado na Índia e fluxo de aprovação de PO para pagamento de despesas por parte do time localizado no Panamá, dentre outros procedimentos. Dessa forma, a assertividade na comunicação, além da prudência e prontidão ao repassar informações é crucial para evitar a escalção do assunto a nível gerencial, expondo possíveis falhas de comunicação, além de impactar outros departamentos e até mesmo o cliente.

Ademais, a comunicação interna deve procurar estar sempre alinhada, considerando a necessidade de demais departamentos. Um exemplo é a comunicação constante com o *Warehouse*, que é responsável por receber, expedir e movimentar fisicamente a mercadoria no estoque dos processos gerenciados pelo time de Comercio Exterior e também o departamento fiscal da empresa, já que todas as NFs lançadas, faturamentos realizados e pagamentos gerados passam por uma contabilização, sendo necessário realizar ao final de cada mês o fechamento do período fiscal. Dessa forma, muitos problemas operacionais e informações indevidas impactam direta e indiretamente em várias esferas da organização, podendo gerar retrabalhos e inconformidades.

## 5.2. Implantação de novos sistemas corporativos

Devido à atualização do sistema SAP e a implantação do *Onesource*, muitos procedimentos sofreram alterações. Agora, nenhuma informação é inserida no SAP, e sim diretamente no *Onesource*, tornando os procedimentos mais automatizados, além de disponibilizar um banco de dados detalhado de tudo que envolve cada processo.

Porém, após implantar os novos sistemas, não houve um treinamento formal com o time de operação, e as instruções de trabalho tanto de importação quanto de exportação careciam de novas revisões e protocolo por parte do departamento de Qualidade da empresa. A falta de treinamento acarretou em diversos erros operacionais, além de retrabalho e atrasos na entrega dos processos. Além disso, erros de processamento de informações e de integração entre SAP e *Onesource* ocorrem com certa frequência.

Apesar de não possuir competência técnica para tratar dos problemas sistêmicos, o analista e a estagiária responsável pela operação deveriam abrir o chamado e ficar a disposição do time de suporte remoto para analisar o problema. Dependendo da urgência, principalmente com os processos de exportação, os ajustes eram realizados manualmente, e em alguns casos, as inconsistências de informações principalmente em documentos acarretavam em fiscalização no momento do desembaraço da mercadoria, gerando atrasos na entrega.

Além do custo para empresa por cada chamado aberto, despedia também o tempo de trabalho, comprometendo a execução e entrega outras atividades. A falta de capacitação também impossibilita a utilização de recursos dos sistemas que ajudariam a aperfeiçoar as atividades, como por exemplo, no acompanhamento do *status* para cada processo.

Visto que alguns recursos do sistema ainda não estavam parametrizados de acordo com a necessidade da empresa, foi desenvolvido pela estagiária um controle a parte utilizando o *Excel* para os processos de importação, que reúne informações desde o embarque do processo, de envio de *invoices* para postagem, como também a programação de carregamento e números de referencia de NF e recebimento fiscal e físico. Já os processos de exportação ainda contam com um formulário físico, onde são inseridas manualmente as informações do processo.

Por fim, foi sugerida a realização de treinamentos do time para esclarecimento de dúvidas e propor melhorias quanto ao sistema e também a desenvolver um controle dos processos de exportação por meio do *Excel*, porém ambas as propostas ficaram sob a análise dos analistas do processo.

### 5.3. Controle de pagamentos

As atividades de lançamento e liberação de pagamento dos processos de importação e exportação são os maiores gargalos do time de Comércio Exterior. É uma atividade de extrema importância que, se não realizada com integridade, gera um impacto negativo nas operações e na relação de parceria entre os prestadores de serviços contratados.

Abaixo serão pontuados os principais problemas encontrados:

- Grande volume e-mail de faturas recebidas diariamente;
- Faturas vencidas de vários prestadores de serviços para análise;
- Divergência de valores lançados no sistema com o cobrado na fatura;
- Atrasos na liberação de pagamentos pelo *Onesource*;
- Problemas sistêmicos na liberação de pagamentos no *Onesource*;
- Falta de gerenciamento do saldo de PO Guarda-Chuva;
- Falta de controle de faturas enviadas para pagamento por PO Guarda-Chuva;

Foi realizado um plano de ação para eliminar parte desses problemas. Primeiramente, analisar a relação de faturas vencidas pendentes por fornecedor e providenciar os pagamentos das mesmas. Essa análise é imprescindível, a fim de evitar pagar faturas em duplicidade, visto que o fornecedor em sua maioria tem dificuldades de identificar as referências dos pagamentos já realizados. Essa ação é morosa, pois se tratam de mais de 40 prestadores de serviços, com relação extensa de faturas em aberto a ser analisada separadamente.

Em paralelo a essa ação, para evitar atrasos de faturas ainda a vencer, foi elaborada pela estagiária uma planilha de controle de pagamento das despesas de importação e exportação, facilitando a visualização das pendências e processos que foram finalizados. Além disso, passou-se a acompanhar saldo da PO Guarda-Chuva, já podendo providenciar a solicitação de uma nova antes de acabar o saldo.

Quanto às divergências de valores também foi identificada que uma das causas era relacionada a cobranças feitas em moeda estrangeira, em que no sistema era considerada a taxa do dia da emissão da DI e na fatura a taxa do dia de sua emissão. Para solucionar essa questão, foi alinhado com os fornecedores para emitir a fatura em real para não ser necessário fazer a conversão de moeda. Outra causa de divergência eram erros na digitação, que pode ser evitado ao utilizar a fatura em mãos no momento de lançar e liberar a despesa no sistema.



Por fim, mais uma vez a falta uma instrução de trabalho detalhada para essa atividade também foi um assunto discutido entre o time de Comércio Exterior, devido à incidência de erros operacionais.

#### 5.4. Análise de desempenho

Apesar das atividades operacionais serem atendidas em conformidade à necessidade dos clientes internos e externos, observou-se ao longo do estágio que o time de Comércio Exterior ainda carece que uma postura mais analítica quantas as etapas que permeiam as atividades de importação e exportação.

Antigamente a empresa contava com um Sistema de Gestão Integrada, que era uma base de dados alimentada pela despachante aduaneira contratada. Agora esse serviço foi dispensado, visto que o *Onesource* possui ferramentas que possibilita a geração de relatórios com base nas informações inseridas em cada registro do processo. Porém como já mencionado, ainda é preciso que seja realizado um treinamento para melhor utilização dos recursos do sistema.

A única análise mandatória é o indicador de custos de importação, que por si só não é suficiente para mitigar todas as causas que afetam a eficiência das operações. Dessa forma, com base nos bancos de dados dos processos, poderia realizar algumas análises, como:

- O tempo médio em que os processos estão em desembaraço e também armazenados em recintos alfandegários gerando custos de armazenagem;
- Investigar as principais causas de cobrança de *demurrage* dos processos FCL;
- Registrar as ocorrências de divergências de peso da mercadoria física com o documento enviado pelo fornecedor;
- Registrar as ocorrências de envio de materiais trocados nos embarques e o histórico das tratativas aplicadas para esse problema;
- Criar um indicador de tempo de faturamento dos processos de exportação;
- Registrar a ocorrência de parametrização em canal diferente de verde no momento do desembaraço.

Dessa forma, poderia apresentar a cada trimestre em formato de *dashboard* o desempenho das atividades ao time da logística, fazendo o comparativo entre períodos anteriores, a fim de propor melhorias significativas, e soluções para problemas que tem maiores impactos para a empresa.

## 6 CONCLUSÃO

A proposta inicial do estágio é o desenvolvimento de atividades práticas integrando o estudante no âmbito corporativo, de forma a aplicar e compartilhar os saberes adquiridos ao longo da graduação, e também a desenvolver novas competências ao ter o contato com diversas áreas do conhecimento alinhadas a atender ao propósito da organização.

No primeiro momento, é comum se deparar com o excesso de informações, principalmente quando se trata de uma grande empresa. São muitas normas e regulamentos, termos técnicos e siglas, sendo em sua maioria em língua estrangeira. Então, a assimilação dessas informações torna-se um dos primeiros desafios. Através dos esclarecimentos de dúvidas, além do aprendizado, é possível também identificar pontos de melhorias em instruções de trabalho, diagnosticando possíveis lacunas nos processos.

Além da complexidade atrelada às operações da empresa no geral, o envolvimento com o Comércio Exterior também se mostrou desafiadora, uma vez que a área requer um perfil dinâmico e conhecimentos quanto à legislação brasileira e processos logísticos, possuir uma comunicação assertiva e domínio em língua estrangeira. Apesar do curso não ter ênfase nessa área, o conteúdo teórico abordado ao longo da graduação foram suficientes para que não houvesse tantas dificuldades de compreensão e adaptação.

Outro ponto de grande valia é o contato constante com os sistemas corporativos e ferramentas comuns de uso imprescindível como o e-mail *Outlook*, *Skype*, *Excel* dentre outras aplicações, que reforçam a necessidade em acompanhar as tendências tecnológicas a fim de potencializar as práticas empresariais. Em contrapartida, nota-se a importância também das habilidades humanas, que diz respeito ao bom relacionamento interpessoal, criando um ambiente de trabalho saudável mesmo diante da diversidade entre os colaboradores, em meio a constantes negociações, pressão em relação a prazos e entregas e problemas rotineiros.

Por fim, o estágio possibilita uma reflexão acerca das novas tendências empresariais, o compartilhamento de saberes, além do desenvolvimento de competências conceituais, técnicas e humanas. Através dos *feedbacks* recebidos e autorreflexão, conclui-se que o estágio agregou de forma significativa para o crescimento pessoal e profissional da estagiária.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F.A. **SAP para Iniciantes**. 29 p. 2020. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/almeidafelipe88/>> Acesso em: 15 jan. 2020.

BALLÉ, M. *et al.* **A Estratégia Lean: Para Criar Vantagem Competitiva, Inovar e Produzir com Crescimento Sustentável**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605226/cfi/%2F6%2F4%2F2%2F2@0:83.4>> Acesso em: 01 ago. 2020.

BAUTZER, T. **O presidente mundial da Philips arriscou tudo. E se deu bem**. Exame. São Paulo, 01 jul. 2013. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/ele-arriscou-tudo-e-se-deu-bem/>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

GAZETA DE VARGINHA. **Funcionários da Philips em Lagoa Santa estão em greve pela mudança para Varginha**. Varginha, 27 Fev. 2016. Disponível em: <<https://gazetadevarginha.com.br/funcionarios-da-philips-em-lagoa-santa-estao-em-greve-pela-mudanca-para-varginha/>> Acesso em: 01 de Set. 2020.

BRASIL. Lei nº 5.172 de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **Diário Oficial da União**. Brasília, 31 de out. 1966.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.257 de 29 de maio de 2014. Regulamenta dispositivos da Lei nº 10.893, de 13 de julho de 2004, que dispõe sobre o Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante - AFRMM e o Fundo de Marinha Mercante - FMM, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 30 de maio de 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 de jun. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 de set. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério das Relações Exteriores. **INVEST & EXPORT BRASIL. Como Exportar Para o Brasil** – Guia prático sobre o processo de importação do Brasil. Brasília, DF, 2016. 160 p.

\_\_\_\_\_. Ministério das Relações Exteriores; Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **INVEST & EXPORT BRASIL**. [20-]. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/>> Acesso em: 30 mai. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

DIAS, R; RODRIGUES, W. (Org.) **Comércio exterior: teoria e gestão**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484447/>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

EXAME. **Philips compra Avent por US\$ 866 milhões**. São Paulo, 12 out. 2010. Disponível em: <<https://exame.com/mundo/philips-compra-avent-por-us-866-milhoes-m0082154/>>. Acesso em 10 abr. 2020.

EXAME. **Philips vende 80% de unidade de componentes de iluminação**. São Paulo, 31 mar. 2015. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/philips-vende-80-de-unidade-de-componentes-de-iluminacao/>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

FARIA, B. M. **Processo de Importação por meio do Porto Seco de Juiz De Fora**. 8 mar. 2013. 50 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção - Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora). Juiz de Fora, 2013.

FRANCISCHINI, A. S. N; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho. Dos objetivos à ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

NOGUEIRA, A. S. **Logística Empresarial – Um guia prático de operações logísticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015553/>>. Acesso em: 16 jun. 2020.

PHILIPS. **About Company**. [20-]. Disponível em: <<https://www.philips.com/aw/about/company/our-heritage>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

RATTI, B. **Comércio internacional e câmbio**. 11. ed. São Paulo: Atlas 2009.

SAGRE, G. (orgs.) **Manual Prático de Comércio Exterior**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017397/>>. Acesso em: 04 jul. 2020.

UFLA - UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Lavras, 2018. 86 p.

VAZQUEZ, J. L. **Comércio exterior brasileiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THE BUSINESS TIME. **Philips to sell off domestic appliances business**. Cingapura, 29 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.businesstimes.com.sg/consumer/philips-to-sell-off-domestic-appliances-business>>. Acesso em: 25 fev. 2020.

TOM, C. **Nota fiscal de importação: tudo o que sua empresa precisa saber**. Conta Azul Blog. 1 de ago. de 2018. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/nota-fiscal-de-importacao/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.