

EDUARDO SEIJI KASAHARA

Otimização aduaneira através da aplicação
do regime de *drawback* em um construtor
automobilístico

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção

São Paulo
2005

EDUARDO SEIJI KASAHARA

Otimização aduaneira através da aplicação
do regime de *drawback* em um construtor
automobilístico

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção

Orientador:
Professor Doutor
Renato de Castro Garcia

São Paulo
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Kasahara, Eduardo Seiji

Otimização aduaneira através da aplicação do regime de drawback em um construtor automobilístico / E.S. Kasahara – São Paulo, 2005.

92 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

**1. Comércio exterior 2. Logística (Administração de Materiais)
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II t.**

À minha família,
Por todo amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

A todos os colaboradores do grupo PSA Peugeot Citroën com quem tive a oportunidade de trabalhar, pela calorosa recepção e pela colaboração na realização deste trabalho, em particular Jérôme Guéganou, Arnaud Bonnefoi, Matthieu Trigallez e Christophe Canet.

Aos professores Michel Fender da *Ecole Nationale des Ponts et Chaussées* e Renato de Castro Garcia da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pela orientação e pela colaboração para viabilizar a conclusão deste trabalho.

Aos demais docentes e funcionários da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, por terem contribuído em minha formação profissional e pessoal.

Aos meus colegas, pelo convívio que tive durante esses últimos anos.

A meus pais e irmãos, pelo apoio e incentivo em mais esta etapa da vida.

RESUMO

O fenômeno de internacionalização dos construtores automobilístico tem-se intensificado de forma significativa nos últimos anos. A procura de novos mercados consumidores, de países para a implantação de novas plantas e de novos fornecedores de peças em todo o mundo tornou-se essencial para manter a competitividade frente a uma concorrência crescente.

Alinhado à política de internacionalização do grupo PSA Peugeot Citroën, o presente trabalho analisa a nova dimensão que a aduana representa na logística global deste construtor automobilístico mundial através do estudo dos ganhos econômicos provenientes da aplicação do regime aduaneiro de *drawback*.

ABSTRACT

The trend of globalization of carmakers has sharply intensified in the last few years. The search of new consumer markets and countries to establish their new plants and to choose their suppliers worldwide has become essential in order to keep competitiveness and to face and increasing competition in this industry.

Aligned with the strategy of globalization of PSA Peugeot Citroën group, this document analyzes the new dimension that customs represent in global logistics of this particular carmaker through the study of the economic gains originated by the application of *drawback* procedures on customs duties.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. INTRODUÇÃO	2
1.1 – Objetivos do Trabalho	2
1.2 – Estrutura dos Capítulos	4
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	7
2.1 – O Grupo PSA Peugeot Citroën Automobiles.....	7
2.2 – Principais Números	8
2.3 – Organização.....	9
2.4 – A Estratégia do Grupo PSA Peugeot Citroën.....	13
3. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	19
3.1 – O Contexto do Problema	19
3.1.1 – O Surgimento do Projeto Rede Logística Internacional.....	19
3.1.1 – Os Objetivos do Projeto Rede Logística Internacional	20
3.1.2 – A Estrutura da Ferramenta Desenvolvida	21
3.2 – Identificação do Problema	26
3.3 – Justificativa e Relevância do Trabalho	28
4. EMBASAMENTO TEÓRICO	30
4.1 – As Estratégias de Internacionalização das Empresas Multinacionais	30
4.2 – A Aduana e seu Impacto na Logística Internacional	34
4.3 – Os Acordos Comerciais	36
4.4 – A Aduana no <i>outil Toile</i>	39
4.5 – Determinação dos Impostos de Importação	40
4.5.1 – A Nomenclatura Aduaneira e o Sistema Harmonizado	41
4.6 – Os Regimes Aduaneiros	44
4.6.1 – O Regime de <i>Drawback</i>	46
5. MÉTODO PROPOSTO.....	49
5.1 – A Organização do Projeto.....	49
5.2 – As Etapas do Projeto	50

5.2.1 – Extração Inicial de Dados dos Sistemas Internos do Grupo	50
5.2.2 – Verificação da Origem das Peças	53
5.2.3 – Triagem dos Fluxos cujos Impostos de Importação São Nulos	54
5.2.4 – O Problema da Responsabilidade pela Internalização das Peças	57
5.2.5 – As Novas Fontes de Dados e o Novo Sistema de Informação	58
5.2.6 – Cálculos dos Ganhos Potenciais	60
5.3 – Aplicação do Método Proposto.....	65
5.3.1 – Estudo de um Caso Prático : A Caixa de Câmbio	65
5.3.2 – Extensão da Aplicação do <i>Drawback</i> a Todas as Peças Potenciais.....	71
5.4 – Próximas Etapas	73
6. CONCLUSÃO.....	76
6.1 – Os Ganhos Resultantes da Aplicação do Regime de Drawback.....	76
6.2 – Os Problemas Organizacionais.....	76
6.3 – A Consideração da Aduana nos Estudos Econômicos Logísticos	78
6.4 – O Problema da Confiabilidade dos Dados.....	79
Anexo A – Cronograma do Projeto.....	81
Anexo B – Os <i>Incoterms</i>	82
Anexo C – Lista de Países que se Enquadram na Cláusula de <i>No Drawback</i>	85
Anexo D – Exemplo de Extração de Previsão de Vendas.....	87
Anexo E – Cálculo dos Ganhos Potenciais para a Caixa de Câmbio	88
LISTA DE REFERÊNCIAS	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Principais Números do Grupo PSA Peugeot Citroën.....	9
Figura 2.2 - Serviços e Direções Ligadas ao Serviço no qual o Trabalho foi Desenvolvido, Elaborado pelo Autor.....	10
Figura 2.3 - Organograma geral do grupo PSA Peugeot Citroën, Elaborado pelo Autor.....	10
Figura 2.4 - Organograma da DIFA, Elaborado pelo Autor.....	11
Figura 2.5 - Organograma da equipe Rede Logística Internacional, Elaborado pelo Autor.....	13
Figura 3.1 - Decomposição da Logística de Peças em Funções, Elaborado pelo Autor...	22
Figura 3.2 - Decomposição da Logística de Veículos em Funções, Elaborado pelo Autor.....	23
Figura 3.3 - Lógica Temporal dos Estudos Logísticos no Grupo PSA.....	24
Figura 3.4 - Associação das Fases do Estudo aos Modelos Desenvolvidos e Definição do Escopo do <i>Outil Toile</i>	25
Figura 3.5 - Definição do Projeto a ser Desenvolvido, Elaborado pelo Autor.....	28
Figura 4.1 - Formas de Internacionalização da Produção Industrial.....	32
Figura 4.2 - As Principais Uniões Aduaneiras Existentes.....	38
Figura 4.3 - As Principais Zonas de Livre Comércio Existentes.....	38
Figura 4.4 - Determinação do Imposto de Importação, Elaborado pelo Autor.....	41
Figura 4.5 - O Regime Aduaneiro de <i>Drawback</i>	47
Figura 5.1 - Classificação Inicial dos Fluxos Potenciais à Aplicação do <i>Drawback</i> a partir do Antigo Sistema Segundo Orçamento de Compras, Elaborado pelo Autor.....	52
Figura 5.2 - Classificação Inicial dos Fluxos Potenciais à Aplicação do <i>Drawback</i> a partir do Antigo Sistema Segundo o Número de Fluxos Existentes, Elaborado pelo Autor.....	52
Figura 5.3 - Classificação Final dos Fluxos Potenciais à Aplicação do <i>Drawback</i> a partir do Antigo Sistema Segundo Orçamento de Compras, Elaborado pelo Autor.....	56

Figura 5.4 - Classificação Final dos Fluxos Potenciais à Aplicação do <i>Drawback</i> a partir do Antigo Sistema Segundo o Número de Fluxos Existentes, Elaborado pelo Autor.....	56
Figura 5.5 - Associação da Peça ao Veículo, elaborado pelo autor.....	63
Figura 5.6 - Fluxo Logístico da Caixa de Câmbio.....	66
Figura A.1 - Cronograma do Projeto, Elaborado pelo Autor.....	81
Figura D.1 - Exemplo de Extração de Previsão de Vendas.....	87
Figura E.1 - Cálculo dos Ganhos Potenciais da Aplicação do Regime de <i>Drawback</i> à Caixa de Câmbio, Elaborado pelo Autor.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 4-1 - Decomposição da Nomenclatura Aduaneira Européia.....	43
Tabela 4-2 - Decomposição da Nomenclatura Aduaneira do MERCOSUL	43
Tabela 4-3 - Principais Regimes Aduaneiros Existentes na França.....	45
Tabela 5-1 - Síntese Inicial dos Fluxos Potenciais à Aplicação do <i>Drawback</i> a partir do Antigo Sistema,Elaborado pelo Autor	51
Tabela 5-2 - Síntese das Incoerências dos Dados Obtidos a partir do Antigo Sistema, Elaborado pelo Autor.....	54
Tabela 5-3 - Síntese Final dos Fluxos Potenciais à Aplicação do <i>Drawback</i> a partir do Antigo Sistema, Elaborado pelo Autor.....	55
Tabela 5-4 - Síntese dos Fluxos Atualizados pela Direção de Compras a partir do Novo Sistema, Elaborado pelo Autor.....	59
Tabela 5-5 - Síntese das Peças Internalizadas pelo Serviço Aduaneiro GEFCO, Elaborado pelo Autor.....	59
Tabela 5-6 - Codificação do Veículo em 16 Caracteres.....	61
Tabela 5-7 - Nomenclatura Aduaneira da Caixa de Câmbio	67
Tabela 5-8 - Nova Nomenclatura Aduaneira em Função do Regime de <i>Destination Particulière</i>	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- **CCI** – Câmara de Comércio Internacional
- **COFOR** – *Code Fournisseur* – Código Fornecedor
- **DC** – Direção de Compras
- **DEX** – *Demande Exploratoire* – Demanda Exploratória
- **DIFA** – *Direction Industrielle et FAbrications* – Direção Industrial e Fabricações
- **DINQ** – *Direction de l’Innovation et de la Qualité* – Direção da Inovação e da Qualidade
- **DFCP** – *Direction des Finances, Contrôle et Performance* – Direção de Finaças, Controle e Performance
- **DPTA** – *Direction des Plate-formes, des Techniques et des Achats* – Direção das Plataformas, das Técnicas e das Compras
- **DSC** – *Direction des Services Centraux* – Direção dos Serviços Centrais
- **DSPG** – *Direction de la Stratégie Produit Groupe* – Direção da Estratégia do Produto do grupo
- **ECDV** – *Elément Commun de Définition Véhicule* : Elemento Comum de Definição do Veículo
- **GATT** - *General Agreement on Tariffs and Trade*
- **GEFCO** – *Les Groupages Express de Franche Comté*

- **Incoterms** – International Commercial Terms
- **MFN** - *Most Favorized Nation* - Princípio da não discriminação
- **OMC** – Organização Mundial do Comércio
- **PLII** – *Programmation et Logistique Industrielle et Internationale* – Programação e Logística Industrial e Internacional
- **PRF** – *Prix de Revient de Fabrication* : Custo de fabricação do veículo
- **PVS** – *Plateau Vie-Série* – Equipe responsável pela logística industrial de cada planta
- **SCDV** – *Système Commun de Définition Véhicule* : Sistema Comum de Definição do Veículo
- **SH** – Sistema Harmonizado
- **SGP** – Sistema Geral de Preferências
- **UE** – União Européia
- **VN** – Veículos Novos

Capítulo 1



Introdução

1. INTRODUÇÃO

1.1 – Objetivos do Trabalho

A indústria automobilística enfrenta atualmente um profundo processo de mudança, o qual exige a expansão dos diferentes construtores em outros países do mundo. Neste novo contexto de internacionalização, a gestão dos centros de produção e de venda tornou-se um elemento indispensável não somente para o desenvolvimento e crescimento destes grupos, mas também para assegurar sua competitividade no longo prazo. Como consequência desta transformação, o grupo PSA Peugeot Citroën definiu como um de seus objetivos prioritários a otimização e a racionalização de seus fluxos logísticos de fornecimento de peças e distribuição de veículos a nível internacional.

Como resultado da globalização da indústria automobilística e dos objetivos do grupo PSA, a logística internacional passou a ter um papel fundamental no desenvolvimento do grupo PSA Peugeot Citroën. Esta pode ser traduzida através de duas grandes famílias de atividades:

- A exportação dos **veículos fabricados** nas diversas plantas do grupo aos diversos mercados consumidores em todo o mundo.
- A exportação e a importação de **peças e componentes** para a fabricação dos veículos a partir dos diferentes fornecedores do grupo.

Além desta divisão, a logística internacional também possui a peculiaridade de freqüentemente lidar com o uso de transportes bimodais, o que acarreta em uma complexificação do estudo dos fluxos.

A intensificação das atividades de importação e exportação de peças e veículos resultantes desta política de internacionalização fez com que a aduana, até então pouco considerada devido à concentração das atividades do grupo na Europa, passasse a desempenhar um importante papel na logística do grupo.

Dentro deste contexto, foi desenvolvido o presente trabalho junto ao serviço Programação e Logística Industrial e Internacional (*Programmation et Logistique Industrielle*

et Internationale – PLII) do grupo PSA Peugeot Citroën, situado no *Pôle Tertiaire de Poissy*, França. Seus principais objetivos foram:

- Analisar o impacto da aduana sobre os fluxos logísticos através da aplicação dos regimes aduaneiros, mais especificamente do regime aduaneiro de *drawback*.
- Determinar o efeito dos mesmos no cálculo do custo logístico global.

Cabe ressaltar que a análise do **impacto da aduana** através dos regimes aduaneiros existentes é um **esforço inédito**, porém crucial dentro da estratégia de internacionalização do grupo PSA Peugeot Citroën e vem-se somar aos outros esforços já existentes no grupo referentes à logística internacional.

O trabalho desenvolvido ao longo do período de estágio na empresa consistiu mais precisamente na identificação, na confirmação de sua aplicação e no cálculo dos ganhos potenciais do conjunto de peças compradas pelo grupo PSA Peugeot Citroën e suscetíveis de serem enquadradas no regime aduaneiro de *drawback*, além da aplicação deste regime em um exemplo concreto junto ao serviço aduaneiro GEFCO¹, integrador logístico do grupo PSA. O regime de *drawback* permite o reembolso dos impostos de importação das peças que satisfazem as seguintes condições:

- Fabricação em um país não membro da União Européia (origem fora da União Européia)
- Transformação, reparação ou montagem em um país membro da União Européia.
- Reexportação do produto transformado, reparado ou montado a um país não membro da União Européia.

O cronograma original do projeto desenvolvido se encontra no anexo A – Cronograma do projeto.

¹ GEFCO : *Groupages Express Franche Comté* : Integrador Logístico do Grupo PSA Peugeot Citroën, criado na França em 1949, conta com mais de 8.000 colaboradores e suas receitas em 2004 totalizaram 2,9 milhões de euros. GEFCO trabalha com todos os tipos de transporte (aéreo, marítimo, rodviário e ferroviário) e tem suas atividades divididas nas seguintes áreas: automobilística, grupagem e transporte de lotes, logística de fluxos industriais e aduana.

Desta forma, dentro do grupo PSA Peugeot Citroën, a principal função exercida foi a de liderar um grupo de trabalho transversal cujo principal objetivo foi estudar a aplicação do regime de *drawback* no grupo PSA e calcular os ganhos potenciais. Como líder deste projeto, fui responsável direto pela execução de todas as etapas do mesmo (identificação das peças e cálculo dos ganhos potenciais), as quais são detalhadas neste documento, pela relação entre os diferentes serviços e direções do grupo para a busca de informações e validação dos resultados e pela difusão destes em todo o grupo.

A mobilização de diversos colaboradores de diferentes direções e serviços para a realização deste projeto requereu a definição de um novo modo de trabalho. Este permitirá a continuação das ações e do projeto através de outros eventuais estudos realizados e da aplicação de outros regimes aduaneiros.

1.2 – Estrutura dos Capítulos

Para facilitar a leitura do documento e permitir uma melhor compreensão do modo como ele foi organizado, explicar-se-á brevemente o conteúdo de cada capítulo.

- **Capítulo 1**

Realiza a introdução do trabalho, na qual se explica o contexto no qual este está inserido, o que ele procura resolver e define qual a contribuição pessoal do aluno ao trabalho. Além disso, explica de maneira sucinta a estrutura do documento.

- **Capítulo 2**

Descreve a empresa, apresentando suas principais atividades e sua estratégia. Também detalha o serviço no qual o presente trabalho foi desenvolvido.

- **Capítulo 3**

Define de maneira clara o problema a ser resolvido e a justificativa para a sua resolução.

- **Capítulo 4**

Apresenta o referencial teórico utilizado para a resolução do problema definido, bem como em qual contexto o projeto está inserido.

- **Capítulo 5**

Detalha a organização adotada para o desenvolvimento do trabalho e o método proposto pelo autor para a resolução do problema. Em seguida, apresenta os resultados obtidos através da aplicação deste método e o estudo de um caso prático. Enfim, fornece uma indicação à empresa de quais deverão ser os próximos passos para permitir a continuação do projeto.

- **Capítulo 6**

Apresenta uma conclusão final sobre o projeto realizado, bem como uma análise sobre as experiências vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho. Elas ressaltam os resultados positivos alcançados, a pertinência dos mesmos para o grupo PSA Peugeot Citroën, os problemas enfrentados e as medidas que devem ser tomadas para permitir a continuidade do trabalho no futuro.

Capítulo 2



Descrição da Empresa

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 – O Grupo PSA Peugeot Citroën Automobiles

Presente em mais de 140 países e com um volume de vendas mundial em 2004 de 3.375.000 veículos, o grupo **PSA Peugeot Citroën é o segundo maior construtor automobilístico na Europa** (14,6% de parte de mercado em 2004). As receitas do grupo em 2004 totalizaram 56,8 bilhões de euros e o grupo possui aproximadamente 200.000 colaboradores (dos quais 75.000 fora da França).

O fato de apresentar duas marcas dentro do mesmo grupo permite o compartilhamento de diversos serviços tais como recursos humanos, administrativo e financeiro. Contudo, isto não impede que cada marca mantenha sua identidade e seu dinamismo comercial. Elas definem suas próprias políticas comerciais, de distribuição, de comunicação e de marketing.

A Peugeot é a quinta maior marca européia, com 8,5% de parte de mercado. Ela possui 10.000 pontos de venda em todo o mundo e, contando com mais de 16.000 colaboradores em 2004, vendeu 2.027.000 veículos em 2004.

A Citroën por sua vez também conseguiu aumentar suas vendas em 40% desde 1998, o que lhe permitiu atingir um volume de vendas de 1.348.100 veículos em 2004. Contando com 3400 pontos de venda e 12.000 colaboradores, ela é a **sexta maior marca européia**.

O grupo PSA Peugeot Citroën dispõe atualmente de **15 centros de produção, dos quais três em cooperação com outros construtores, e de 15 plantas de fabricação de peças brutas** (motores, caixas de câmbio, etc.), que permitem a expansão do grupo de acordo com as estratégias definidas.

Além das marcas Peugeot e Citroën, o grupo PSA Peugeot Citroën também abrange:

- Empresas de financiamento automobilístico financiadas pelo **Banco PSA Finance**. Elas propõem uma gama de serviços de financiamento aos concessionários e aos clientes das marcas Peugeot e Citroën.

- Uma empresa de transporte e de logística, **GEFCO**, número dois na França e entre os maiores atores do mercado na Europa.
- Um **fornecedor automotivo**, **FAURECIA**, líder europeu e número dois mundial. Ela desenvolve e produz, por exemplo, bancos e sistemas de escapamento e tem como clientes os principais construtores automobilísticos mundiais.
- Outras atividades:
 - Velocípedes de duas rodas motorizados de 50 a 125 cm³: **Peugeot Motocycles (PMTC)**. Em 2004, *Peugeot Motocycles* era o quarto construtor do mercado europeu de motos e *scooters*.
 - **Veículos blindados leves: Panhard e Levassor**
 - Concepção e fabricação de equipamentos industriais para o grupo e para outros construtores automotivos mundiais: **Process Conception Ingénierie (PCI)**
 - Venda de motores e de caixas de câmbio a outros construtores automobilísticos: **Peugeot Citroën Moteurs (PCM)**

O conjunto destas outras atividades representa 15% do efetivo total do grupo.

2.2 – Principais Números

Os principais números do grupo PSA Peugeot Citroën são apresentados a seguir:

- Presença em **140 países**
- **3.375.000** veículos vendidos no mundo em 2004
5,6 % de parte de mercado mundial
- **2º** construtor automobilístico europeu
 - o **14,6 %** de parte de mercado em 2004
 - o Receita total em 2004: **56,8 bilhões de euros**
- **207.200** colaboradores

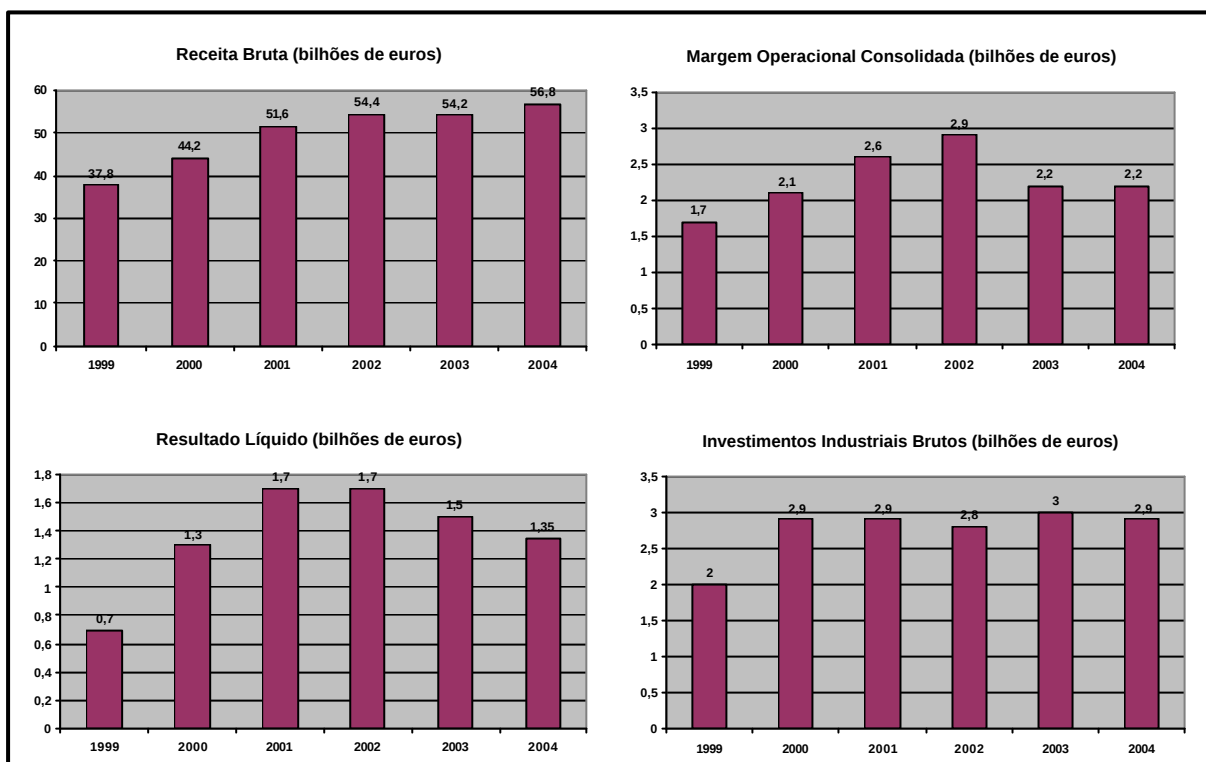


Figura 2.1 - Principais Números do Grupo PSA Peugeot Citroën

Fonte: Site do Grupo PSA Peugeot Citroën (www.psa.fr). Acesso em: 01 jun. 2005

2.3 – Organização

O grupo PSA conta com mais de 200.000 colaboradores repartidos em um grande número de direções e serviços. Conseqüentemente, serão detalhados aqui somente os diferentes serviços e direções que levam ao serviço no qual o estágio foi realizado: serviço Programação e Logística Industrial e Internacional (*Programmation et Logistique Industrielle et Internationale – PLII*). O projeto Rede Logística Internacional pertence a este serviço. A figura a seguir ilustra as diferentes direções e serviços ligados ao serviço no qual o trabalho foi desenvolvido.

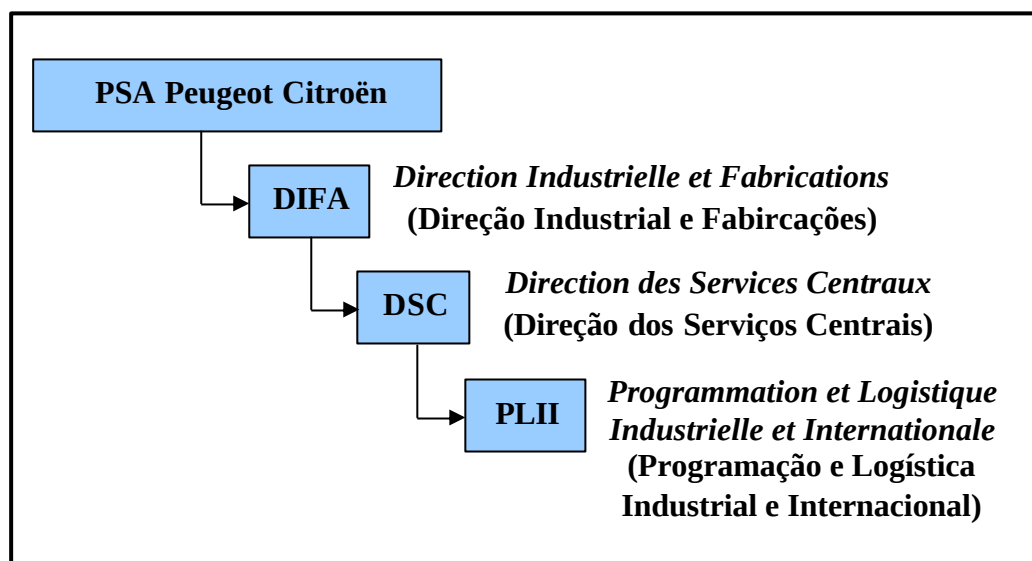


Figura 2.2 - Serviços e direções ligadas ao serviço no qual o trabalho foi desenvolvido, elaborado pelo autor

Fonte – Informações Corporativas

A **Direção Industrial e Fabricações** (*Direction Industrielle et Fabrications - DIFA*) tem como missão fabricar peças e veículos conforme os diferentes referenciais definidos pelos serviços técnicos e respeitando os objetivos de custos e de *lead-time*.

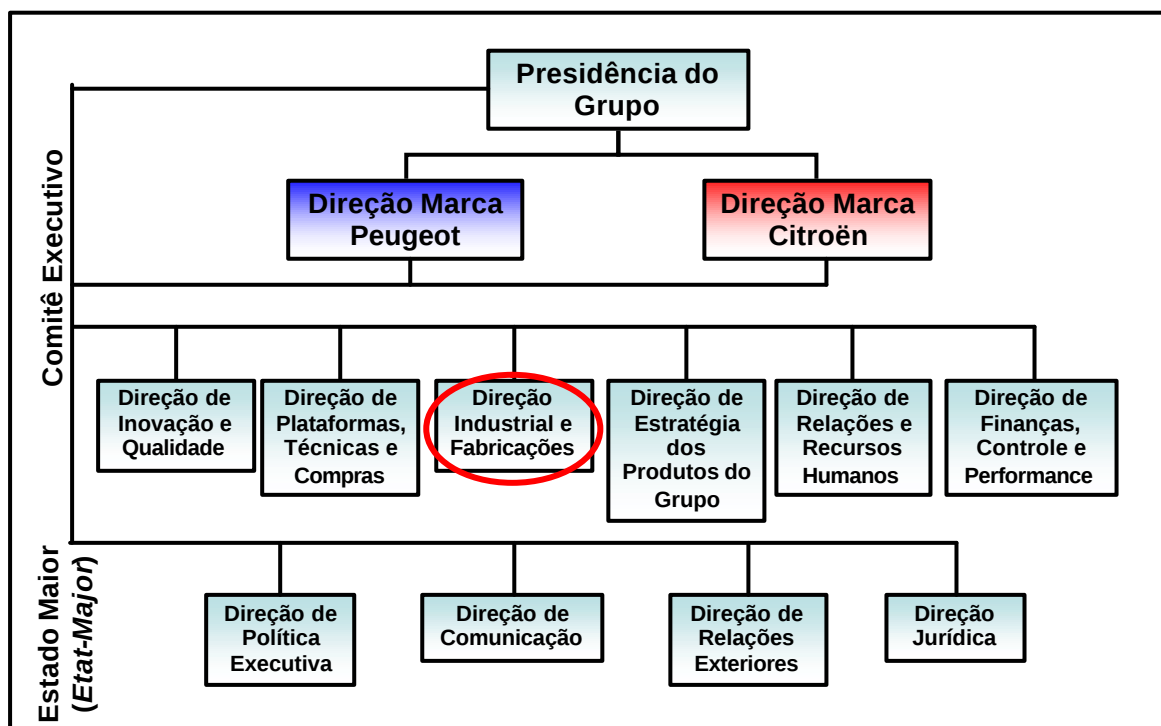


Figura 2.3 - Organograma geral do grupo PSA Peugeot Citroën, elaborado pelo autor

Fonte – Informações Corporativas

Em seguida, a DIFA é composta de diversas subdireções, como ilustra a figura abaixo. O projeto Rede Logística Internacional encontra-se na **Direção de Serviços Centrais** (*Direction des Services Centraux - DSC*), mais precisamente no serviço **Programação e Logística Industrial e Internacional** (*Programmation et Logistique Industrielle et Internationale - PLII*).

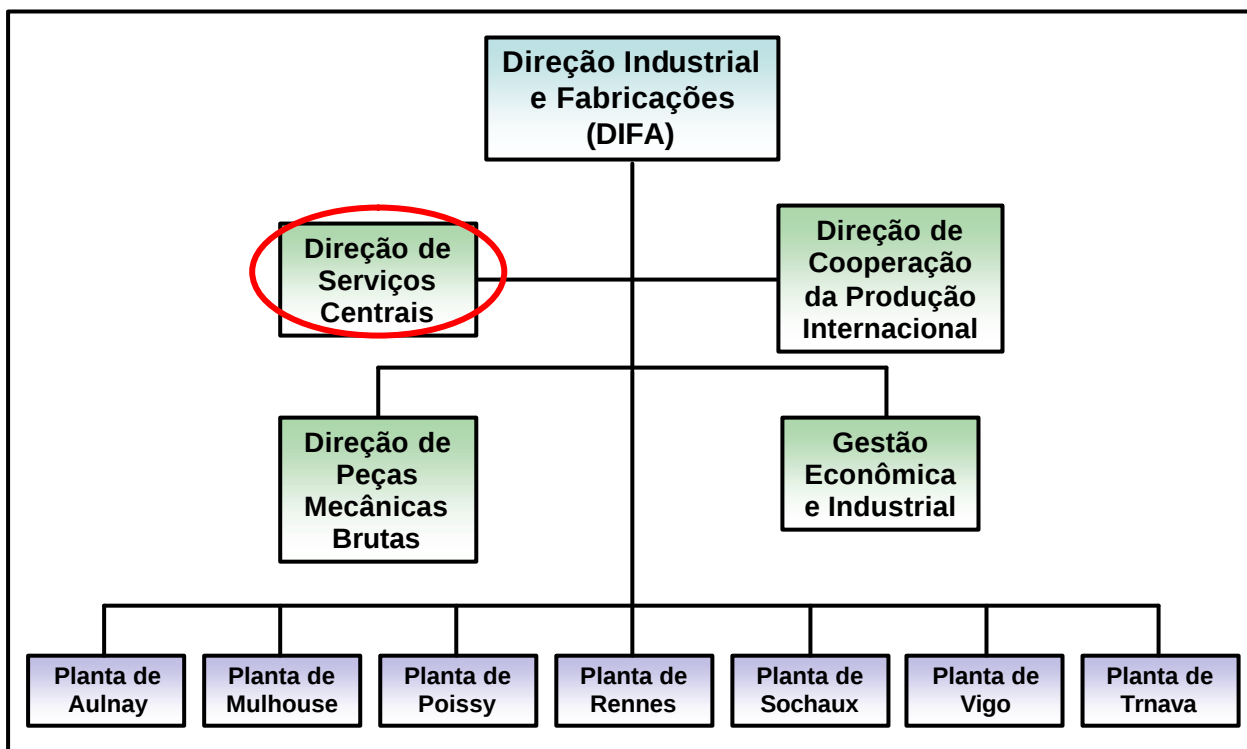


Figura 2.4 - Organograma da DIFA, elaborado pelo autor

Fonte – Informações Corporativas

- **Missões de DIFA/DSC/PLII**

Para o conjunto das plantas do grupo e das produções em cooperação, o serviço Programação e Logística Industrial e Internacional, PLII de DIFA/DSC tem como missões:

No domínio da programação e da pilotagem da produção

- A partir das demandas das marcas, dos parceiros e das capacidades e restrições industriais:
 - ✓ Construir, através da previsão de vendas, programas de produção robustos e otimizados financeiramente.
 - ✓ Garantir a disponibilidade e a evolução dos recursos industriais em função das necessidades.

- ✓ Criar, junto à direção de marcas, a composição o plano de produção de cada planta.
- ✓ Gerenciar as situações de crise.
- ✓ Medir e analisar os desvios e emgajar as ações necessárias.

No domínio dos fluxos físicos e de informação

- Em estreita colaboração com a Direção de Estratégia dos Produtos do Grupo (*Direction de la Stratégie Produit Groupe - DSPG*), a Direção de Plataformas, Técnicas e Compras (*Direction Plates-formes des Techniques et des Achats - DPTA*), e a Direção de Inovação e Qualidade (*Direction de l'Innovation et de la Qualité - DINQ*):
 - ✓ Formalizar as necessidades e restrições industriais e assegurar a assistência a DSPG para difundir a estratégia logística industrial do grupo.
 - ✓ Definir os objetivos e orientações logísticas industriais da DIFA em direção às melhores práticas.
 - ✓ Contribuir ao Plano Convergência, através de iniciativas visando à redução do custo logístico global.
 - ✓ Definir os modos de funcionamento, os procedimentos e os sistemas de informação e pilotar seu desenvolvimento e implementação.
 - ✓ Elaborar o conteúdo do plano de formação e garantir sua difusão tanto interna quanto externa.
 - ✓ Assegurar o planejamento e a gestão de projetos (*Maîtrise d'Ouvrage*) logísticos industriais.
 - ✓ Elaborar o orçamento de transporte e embalagem dos fluxos de peças e garantir sua animação e controle junto a GEFCO e às plantas do grupo.
 - ✓ Medir a performance logística das plantas do grupo a partir de indicadores comuns, estimular o desenvolvimento de ações de melhoria e realizar auditorias logísticas.

O projeto Rede Logística Internacional encontra-se no serviço PLII descrito anteriormente. Ele é **composto por uma equipe de cinco membros permanentes e de quatro estagiários**. O organograma da mesma é detalhado a seguir. Maiores informações sobre este projeto são fornecidas no próximo capítulo.

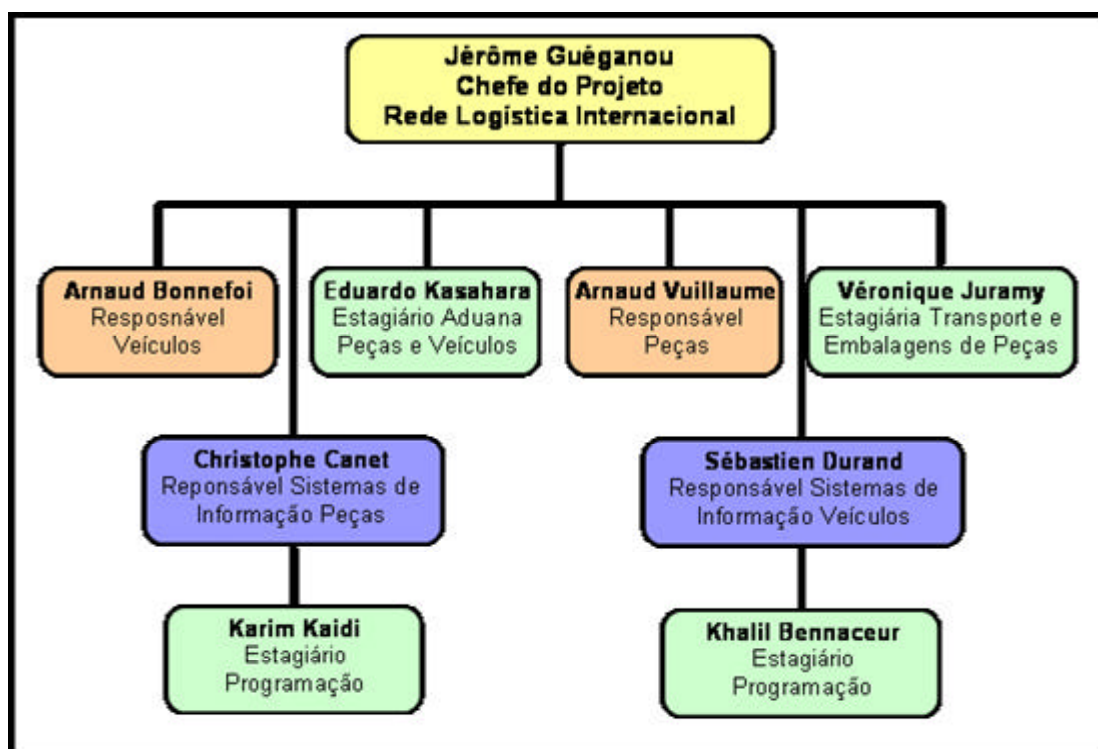


Figura 2.5 - Organograma da Equipe Rede Logística Internacional, elaborado pelo autor

Fonte – Informações Corporativas

2.4 – A Estratégia do Grupo PSA Peugeot Citroën

O principal objetivo do grupo PSA Peugeot Citroën é a manutenção do seu crescimento ao longo do tempo. Tal crescimento baseia-se em um desenvolvimento ambicioso das gamas de produtos Peugeot e Citroën, o qual é fundado na inovação e na excelência nos principais domínios do grupo e na flexibilidade e controle de custos.

- **As duas marcas do grupo**

Composto por duas marcas generalistas fortes, o grupo PSA assegura a cada uma das mesmas, através de gamas de produtos coerentes e de estratégias internacionais coordenadas, personalidades claramente distintas e complementares. Assim, as marcas Peugeot e Citroën dispõem, por um lado, nos departamentos de marketing, de vendas e das relações com seus

clientes, a autonomia necessária ao desenvolvimento de políticas distintas e, em diversos casos, concorrentes. Contudo, por outro lado, elas possuem uma preocupação comum de maximização da eficácia e das economias de escala, através da unificação de todos os aparelhos técnico, industrial, administrativo e financeiro do grupo.

- **Desenvolvimento da gama de veículos**

A estratégia do grupo PSA Peugeot Citroën visa a um crescimento sustentável no longo prazo, baseado **na satisfação de seus clientes, no desenvolvimento de suas gamas de produtos, na inovação e na excelência em tecnologia automotiva, na competência de suas equipes e no controle de custos.** Frente a um mercado em constante diversificação e segmentação, **o sucesso do grupo reside na sua capacidade de lançar, o mais rapidamente possível, veículos diferentes e inovadores para satisfazer clientes cada vez mais diversificados e exigentes.**

Desta forma, o grupo aumenta e renova sua gama de veículos principalmente graças a sua política de plataformas. Elas privilegiam conceitos inovadores, com grande potencial de imagem e atrativos aos clientes.

- **Inovação e centros de excelência**

O grupo PSA deseja afirmar **uma posição líder nos principais domínios da tecnologia automotiva**, principalmente naqueles ligados ao meio-ambiente, à segurança e ao conforto dos motoristas.

A tecnologia diesel é atualmente reconhecida por suas qualidades ambientais, sobretudo graças ao desenvolvimento pelo grupo PSA de motores a injeção direta em alta pressão, das quais o motor HDi é a referência do mercado, e à introdução do filtro a partículas.

O grupo tem aumentado a oferta de motores a diesel que utilizam estas tecnologias, confirmando seu avanço neste domínio. O grupo PSA também desenvolve outras tecnologias, cujo primeiro passo foi o lançamento em 2004 do sistema *Stop and Start*, que consiste em parar o motor sem desligar o contato do veículo quando o mesmo estiver em repouso.

- **Eficácia industrial**

Para assegurar o controle de seus custos, o grupo **PSA Peugeot Citroën** implementou uma estratégia de plataformas: três plataformas, todas já lançadas, servem de base aos novos veículos do grupo. Os veículos construídos sobre uma mesma plataforma possuem **no mínimo 60% de custo total em comum**. Esta estratégia acarreta uma redução substancial dos custos de produção, do tempo necessário ao desenvolvimento de novos modelos, dos preços de compra de peças e equipamentos, sem prejudicar a diversidade dos modelos.

Além disso, a fim de otimizar os recursos industriais do grupo, **a produção é organizada de acordo com as três plataformas, às quais juntam-se três plataformas em cooperação com outros construtores**. Esta estratégia permitirá a **especialização de cada centro de produção em uma plataforma**.

Os centros de produção europeus do grupo trabalham majoritariamente em 3 equipes. A taxa de utilização dos mesmos foi de 112% em 2004 contra 76% em 1998 segundo o índice Harbour (para o qual uma planta funciona com 100% de suas capacidades quando ela é ocupada 16 horas por dia, 235 dias por ano).

Em 2006, espera-se que 2,4 milhões de veículos do grupo sejam montados na Europa nestas três plataformas, às quais se juntarão 420.000 veículos produzidos nas plataformas em cooperação.

- **Política de cooperações estratégicas**

Para atingir seu objetivo de crescimento e de controle de custos, o grupo PSA aplica uma política original de cooperações. Elas baseiam-se na **colaboração com um outro construtor independente, de forma pontual e durável, no desenvolvimento e na produção de componentes automotivos ou de bases de veículos para os quais os ganhos de escala são possíveis**.

O grupo PSA Peugeot Citroën distingue-se pela capacidade de assinar acordos técnicos e industriais, respeitando a personalidade e a autonomia de seus parceiros: com a **Renault** para os motores V6 e de caixas de câmbio, com a **Fiat** para os *monospaces* e os veículos utilitários leves, com a **Ford** para os motores a diesel, com a **BMW** para os pequenos motores

a gasolina, com a **Toyota** para os veículos populares (107, C1), e mais recentemente com a **Mitsubishi** para os 4X4.

- **Crescimento e desenvolvimento no exterior**

Em 2004, **mais de 28% das vendas totais do grupo PSA Peugeot Citroën foram realizadas fora da Europa Ocidental**, das quais a maior parte é realizada nas **três zonas prioritárias ao desenvolvimento** do grupo.

- **Europa Central e Oriental:**

O grupo PSA Peugeot Citroën é o **terceiro construtor na região**, com 11,3% de parte de mercado, contra 6% em 1999.

- **China**

Após ter praticamente dobrado as vendas do grupo entre 2001 e 2003, as vendas foram reduzidas em 13% em um contexto de concorrência intensa e de redução do crescimento do mercado chinês.

A continuação do plano, que prevê o lançamento de um novo veículo por ano e a introdução da marca Peugeot em julho de 2004 através do Peugeot 307, deverá permitir a **Dongfeng Peugeot Citroën Automobiles** a retomada do crescimento de vendas do grupo.

- **América do Sul:**

Em um contexto de recuperação dos mercados automotivos, **as vendas do grupo aumentaram em 31% em 2004**. Desta forma, o grupo PSA Peugeot Citroën atingiu 4,3% de parte de mercado no Brasil e 12,2% na Argentina.

- **Busca pela rentabilidade**

O grupo PSA Peugeot Citroën possui como principal indicador de sua eficácia industrial e comercial a taxa de retorno do capital empregado (*Return On Capital Employed* - ROCE). O grupo deve obter um ROCE de no mínimo 8,5% (descontados os impostos), cobrindo o custo dos capitais utilizados pelo grupo. O objetivo do grupo é de obter um índice ROCE, descontados os impostos, de 13,5% e uma margem operacional de 6% das receitas totais.

Tendo em vista a área na qual o projeto foi realizado e seus objetivos, as missões do serviço PLII (entre as quais se destaca a redução do custo logístico global), o forte desenvolvimento do grupo PSA Peugeot Citroën no exterior, é possível constatar o alinhamento entre a estratégia da organização e o tema escolhido. No capítulo seguinte, será detalhado o problema a ser resolvido.

Capítulo 3



Descrição do Problema

3. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Antes de se descrever o problema que o presente trabalho se propõe a resolver, é necessária uma explicação mais detalhada do contexto no qual o mesmo está inserido.

3.1 – O Contexto do Problema

3.1.1 – O Surgimento do Projeto Rede Logística Internacional

Alinhado à política de **internacionalização do grupo PSA, principalmente no Mercosul, na Europa Central e Oriental e na China, e da racionalização dos investimentos**, a questão da escolha de quais veículos devem ser produzidos nas plantas do grupo tornou-se um assunto de grande importância.

Da mesma forma, as implantações dos fornecedores do grupo PSA no exterior levam a uma reflexão sobre a **otimização na escolha dos mesmos**. O projeto visa a propor, em colaboração com o integrador logístico GEFCO, uma otimização da logística de peças, o que auxiliaria a Direção de Compras na escolha de novos fornecedores (projeto *Global Sourcing*).

Este projeto de internacionalização do grupo pressupõe uma mudança importante na organização e na estratégia do grupo. **A logística do grupo deve se adaptar e se desenvolver a fim de permitir a aplicação de tal projeto**. Ela deve passar de uma organização industrial tradicional, pilotada pela produção e na qual a circulação da informação era realizada através de fichas, a uma **organização completamente transversal, orientada pelo cliente através dos diferentes sistemas de informação**, os quais permitem uma troca de informações e de dados mais fácil entre os diferentes colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes do grupo.

Atualmente, o grupo PSA favorece cada vez mais a integração local a fim de satisfazer aos mercados locais e a procura de novos fornecedores em outros países para o fornecimento de peças às plantas do grupo. Espera-se, futuramente, **a implantação de novos fluxos, mais complexos**, que permitam responder às seguintes perguntas: Onde comprar? Para qual planta? Onde produzir? Onde vender e de qual planta?

O aumento destas reflexões no grupo, associadas à aceleração da expansão do grupo no exterior, faz com que a implantação de uma ferramenta de simulação dos fluxos logísticos torne-se indispensável à pilotagem dos fluxos pela DIFA e pelas outras direções do grupo: DSPG, DFCP, DPTA, GEFCO, marcas. O desenvolvimento desta ferramenta é o principal resultado buscado pelo projeto Rede Logística Internacional.

3.1.1 – Os Objetivos do Projeto Rede Logística Internacional

O objetivo do projeto é **de permitir aos diferentes colaboradores do grupo, através da implementação de diferentes bases de dados correspondentes à cadeia logística PSA (peças e veículos), efetuar cálculos confiáveis e que minimizem os custos de fornecimento de peças às plantas e da distribuição dos veículos das duas marcas em todo o mundo nos horizontes tático e estratégico.**

Tais objetivos baseiam-se em:

- **Controle do custo logístico global (peças e veículos), envolvendo não apenas a aduana, mas também outras funções da logística internacional como, por exemplo, transporte e embalagem**
- **Desenvolvimento de uma ferramenta utilizada por diferentes atores, favorecendo um trabalho colaborativo**
- **Compartilhamento dos conhecimentos logísticos existentes no grupo PSA**

Para tanto, uma ferramenta de otimização global da cadeia de custos logísticos e que auxilie a tomada ajuda de decisão está em desenvolvimento. Esta ferramenta, **chamada de outil Toile**, é dividida de acordo com as diferentes funções da logística do grupo: compras, logística de peças e veículos (transporte, embalagem), aduana de peças e veículos e valor agregado das plantas PSA. Para responder às necessidades técnicas deste projeto, é importante que esta ferramenta integre as especificidades do comércio internacional tais como os contextos econômico, fiscal e aduaneiro.

Esta ferramenta, utilizada para a avaliação e comparação de custos dos fluxos logísticos internacionais do grupo PSA, realiza certas aproximações para simplificar o cálculo dos mesmos. Por exemplo, ela não leva em conta valores como investimentos e a valorização dos

estoques nos cálculos. Assim, **ela permite a realização de uma comparação de custos de diversos cenários possíveis (tanto para peças como para veículos) em um dado momento a partir dos dados disponíveis, porém não permite um cálculo financeiro mais complexo e detalhado.** Conseqüentemente, os resultados obtidos podem ser considerados como aproximados e simplificados.

Portanto, **o objetivo desta ferramenta é de disponibilizar rapidamente a todos os usuários do grupo dados relacionados ao custo logístico, confiáveis em ordem de grandeza, para a realização de estudos comparativos.** Esta ferramenta é um **revelador de custos e uma ferramenta de auxílio à tomada de decisões.** Atualmente, a maior parte dos colaboradores e parceiros do grupo não possuem um conhecimento exaustivo do conjunto de funções da cadeia logística. Além disso, o único meio possível de calcular os custos dos fluxos logísticos é através da consulta dos diferentes *experts* do grupo. A ferramenta em desenvolvimento reduzirá a sobrecarga destes *experts*, em particular da GEFCO, integrador logístico do grupo PSA, responsável por diversos estudos quantitativos que alimentam os projetos do grupo.

A ferramenta também permite aos utilizadores uma maior autonomia em suas reflexões preliminares, pois estes poderão obter facilmente os dados necessários. Uma vez os estudos preliminares realizados e aprovados, uma consulta junto aos *experts* será necessária para analisar detalhadamente o fluxo logístico, o que permitirá a implantação física do mesmo. Portanto, **esta ferramenta facilita o desenvolvimento das políticas de exportação de veículos das plantas estrangeiras do grupo, assim como de busca de novos fornecedores de peças (*Global Sourcing*).**

3.1.2 – A Estrutura da Ferramenta Desenvolvida

A ferramenta em desenvolvimento pela Rede Logística Internacional é composta de **duas grandes áreas: a montante da planta de montagem (*Toile amont*, correspondente às peças),** que corresponde ao fluxo logístico das peças entre os fornecedores e as plantas do grupo, e **a jusante da planta de montagem (*Toile Aval*, correspondente aos veículos),** que corresponde aos fluxos logístico de veículos entre as plantas de montagem e os mercados consumidores.

Como o *outil Toile* é uma ferramenta de comparação de custos, cada grande área é decomposta de acordo com as diferentes funções que compõem o custo logístico. Esta decomposição é detalhada a seguir.

- **Fluxo a montante da planta de montagem**

O fluxo a montante das plantas de montagem corresponde à logística de peças, a qual engloba o fornecimento dos componentes dos diferentes fornecedores às plantas do grupo. No *outil Toile*, a **logística de peças é decomposta em quatro funções**:

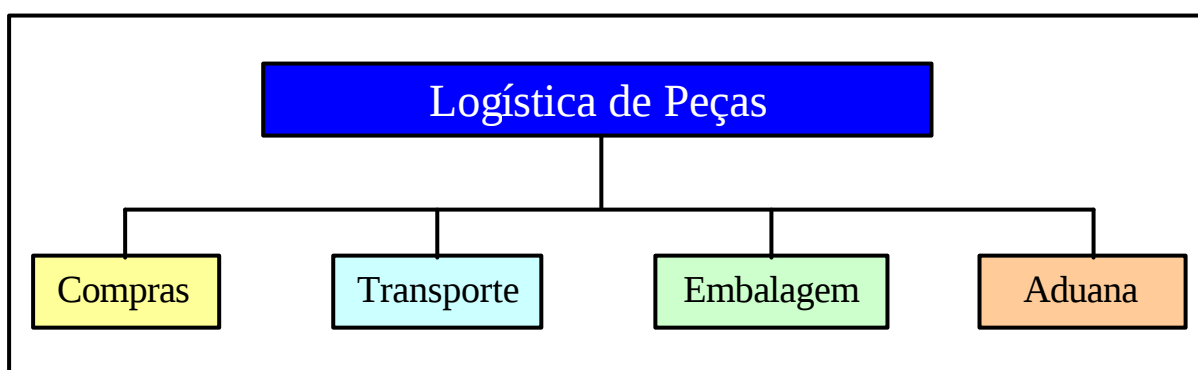


Figura 3.1 - – Decomposição da Logística de Peças em Funções, elaborado pelo autor

Fonte – Informações Corporativas

- **Compras:** são os correspondentes privilegiados junto aos fornecedores. São os responsáveis pela negociação dos preços de compra das peças.
- **Transporte:** engloba os diferentes tipos e fases de transporte utilizados para que a peça percorra o caminho necessário entre a planta de fabricação do fornecedor e a planta do grupo PSA.
- **Embalagem:** função estreitamente ligada ao transporte, ela determina as diferentes embalagens utilizadas no fluxo logístico e calcula o impacto das mesmas.
- **Aduana:** até recentemente, a aduana praticamente não era considerada nos estudos do grupo. Ela corresponde aos impactos oriundos do comércio internacional. Estes são mensuráveis através da definição dos impostos de importação, das cotas e das restrições dos diferentes produtos aos países, a partir dos diferentes acordos existentes: acordos bilaterais, zonas de livre comércio,

uniões aduaneiras, etc. Além disso, a aduana também considera todos os regimes aduaneiros que permitem a redução dos custos logísticos globais.

- **Fluxo a jusante da planta de montagem**

O fluxo a jusante da planta de montagem corresponde à logística dos veículos produzidos, a qual engloba o fluxo dos mesmos entre as plantas de montagem e os mercados consumidores. No *outil Toile*, a **logística dos veículos é decomposta em três funções**.

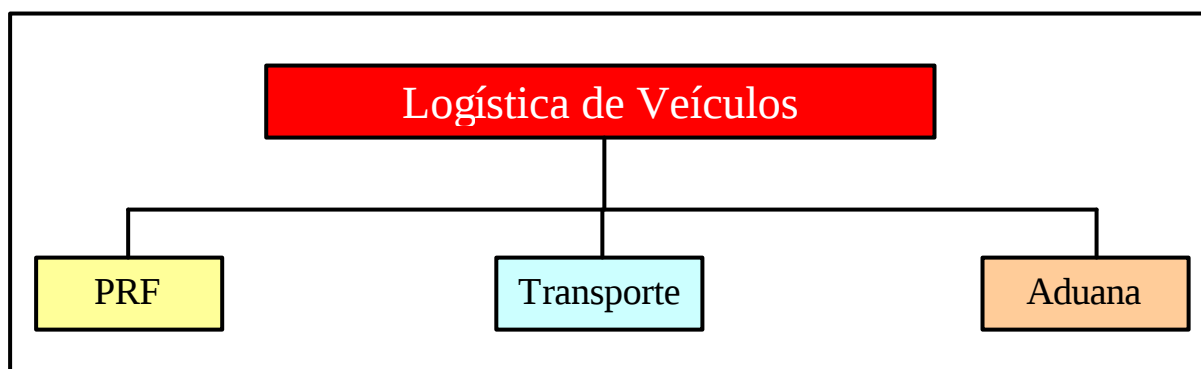


Figura 3.2 - – Decomposição da Logística de Veículos em Funções, elaborado pelo autor

Fonte – Informações Corporativas

- **PRF (*Prix de Revient de Fabrication*)**: corresponde ao custo de fabricação dos veículos nas diferentes plantas do grupo PSA. Este conceito é de grande importância na escolha de produzir um certo veículo em uma certa planta.
- **Transporte**: engloba os diferentes tipos e fases de transporte utilizados para que o veículo produzido percorra o caminho necessário entre as plantas de montagem e os mercados consumidores.
- **Aduana**: compreende os mesmos conceitos e problemas da logística de peças, porém adaptadas aos veículos novos.

O *outil Toile* dispõe de diversas bases de dados a partir das quais os usuários poderão calcular o custo logístico global. Estas bases de dados correspondem às sete funções, das quais quatro pertencem à logística de peças e três à logística de veículos, da cadeia de suprimentos do grupo PSA.

Como já descrito anteriormente, o principal objetivo do *outil Toile* é permitir que os usuários possam simular e comparar diferentes possibilidades de fluxos logísticos.

Conseqüentemente, é necessário que se explique sucintamente a ordem cronológica dos estudos logísticos do grupo PSA e em qual etapa destes o *outil Toile* será utilizado. O esquema abaixo ilustra esta lógica.

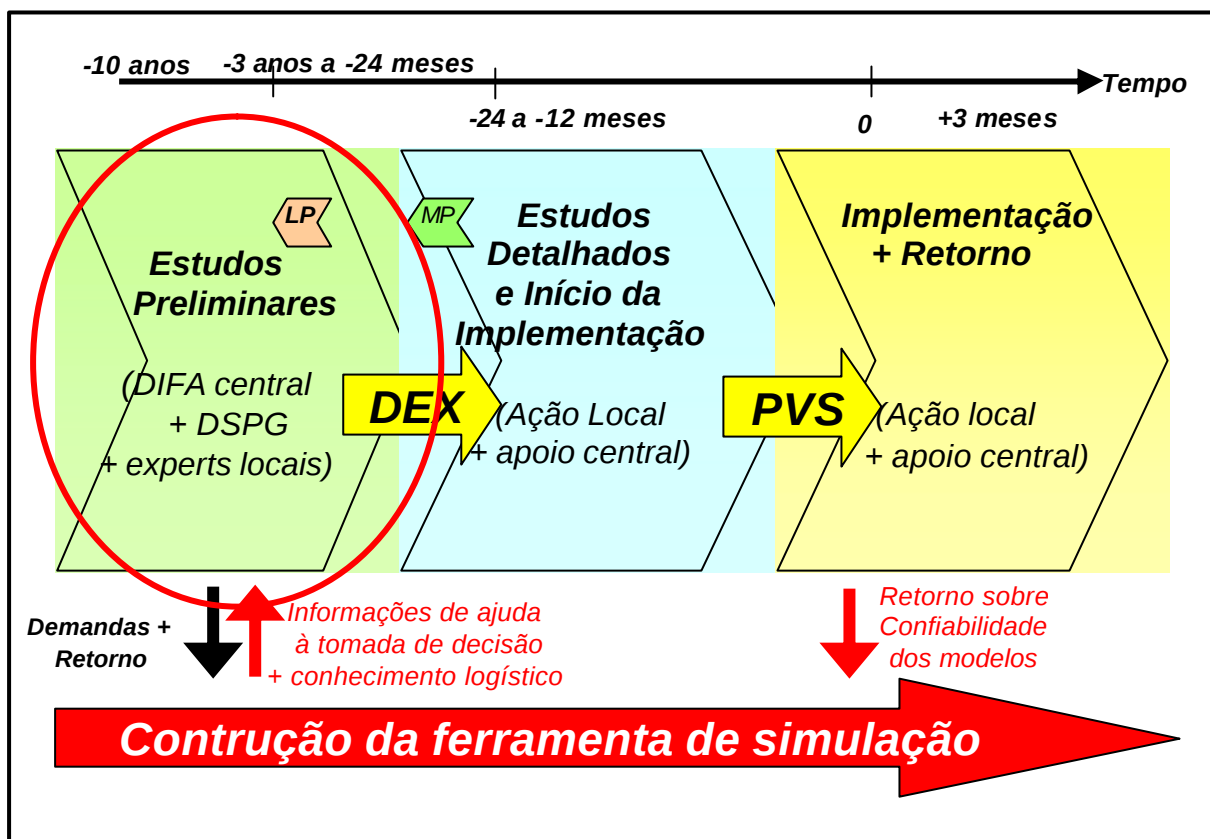


Figura 3.3 - Lógica Temporal dos Estudos Logísticos no Grupo PSA

Fonte – Informações Corporativas

O *outil Toile* trabalha com diferentes horizontes temporais: estratégico ou longo prazo e tático ou médio prazo. São nestes horizontes que os estudos preliminares ou de oportunidade são realizados. Estes estudos têm como objetivo a **comparação de diversos cenários possíveis – fornecedores para as peças e plantas de montagem para os veículos – para minimizar o custo logístico global da empresa**. Uma vez realizados estes estudos preliminares, um pedido de estudo exploratório detalhado (*demande exploratoire* - DEX), é realizado de modo a analisar de forma mais precisa os fluxos logísticos e sua rentabilidade econômica, levando em conta os investimentos e outros custos. Em caso de aprovação, o fluxo é implementado pelos responsáveis pela logística em cada planta (*Plateau Vie Série* - PVS).

Durante estes estudos preliminares, contrariamente aos estudos detalhados (realizados num horizonte de programação ou curto prazo), o nível de precisão necessário não é muito elevado, pois freqüentemente os dados não existem ou não estão disponíveis devido à falta de detalhamento do fluxo. Conseqüentemente, diversos modelos foram definidos a fim de satisfazer os diferentes níveis de precisão. Para tanto, quatro modelos de simulação do fluxo logístico foram definidos. A construção e definição destes permitem a distinção das hipóteses consideradas no *outil Toile* e as que não o foram. A figura abaixo ilustra a ligação entre os modelos utilizados e as fases do estudo.

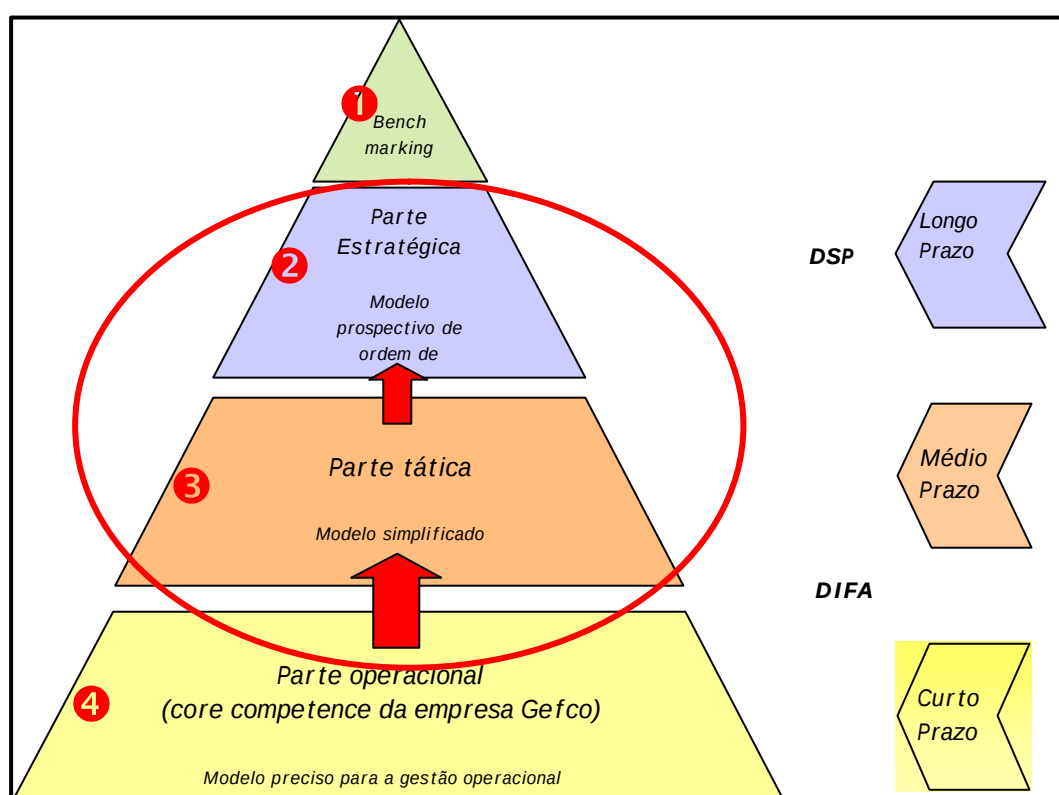


Figura 3.4 - Associação das Fases do Estudo aos Modelos Desenvolvidos e Definição do Escopo do *Outil Toile*

Fonte – Informações Corporativas

O escopo do *outil Toile* foi definido de acordo com os modelos dois e três acima, os quais correspondem aos horizontes estratégico e tático.

3.2 – Identificação do Problema

Apesar da existência de diferentes implantações industriais do grupo em diferentes continentes, **a política do grupo PSA Peugeot Citroën determinava que a produção das plantas não europeias deveria ser destinada exclusivamente aos respectivos mercados locais.** Conseqüentemente, **as plantas europeias do grupo concentram a maior parte da produção anual.** Além disso, a maior parte dos fornecedores do grupo também está localizada na Europa, devido à origem francesa do grupo. Esta tendência de concentração de fornecedores foi acentuada com a criação e expansão da União Europeia desde a década de 1990, as quais simplificaram e facilitaram o comércio entre diversos países europeus através da eliminação de barreiras aduaneiras entre os mesmos.

No entanto, nota-se que houve uma **evolução recente não somente no grupo PSA Peugeot Citroën, mas também na indústria automobilística em geral.** Devido à intensificação da concorrência no setor automobilístico, os construtores têm procurado novos fornecedores de peças com preços mais baixos, sem que estes afetem a qualidade das peças. No grupo PSA, esta tendência é representada pelo projeto *Global Sourcing*, que visa à **procura de novos fornecedores em países a baixo custo para o fornecimento de peças às plantas europeias do grupo.** Além disso, o grupo PSA tem procurado, através do projeto Rede Logística Internacional, mudar a política do grupo, de modo que a exportação de veículos não seja uma operação exclusiva das plantas europeias.

Desta forma, o fluxo de importação de peças das plantas Europeias será cada vez mais importante. Além disso, a exportação dos veículos também será, no longo prazo, realizada por todas as plantas do grupo.

Como consequência da intensificação dos fluxos internacionais de peças e veículos do grupo, a problemática aduaneira, que até recentemente não era considerada devido à concentração de plantas e fornecedores do grupo na Europa, torna-se cada vez mais importante e indispensável no cálculo dos custos logísticos globais. Conseqüentemente, a aduana, praticamente inexistente até recentemente devido ao desenvolvimento e expansão da União Europeia, torna-se mais uma fonte de otimização.

A otimização aduaneira pode ser realizada através da aplicação dos chamados regimes aduaneiros. Estes regimes, cuja explicação será detalhada no capítulo 4, permitem a redução ou isenção do pagamento dos impostos de importação em certos casos específicos. O trabalho desenvolvido tem origem nesta preocupação crescente do grupo na aplicação destes regimes de modo a otimizar este novo elemento da logística internacional. Ele foi focado, mais especificamente, na **otimização aduaneira do grupo PSA através da aplicação do regime aduaneiro de *drawback***.

Como já explicado no capítulo 1, o principal objetivo deste projeto foi de identificar, confirmar a aplicabilidade e calcular os ganhos potenciais de todas as peças do grupo PSA que se enquadram no regime de *drawback*. Este regime permite o reembolso dos impostos de importação das peças que satisfazem as seguintes condições:

- Fabricação em um país não membro da União Européia (origem fora da União Européia)
- Transformação, reparação ou montagem em um país membro da União Européia.
- Reexportação do produto transformado, reparado ou montado a um país não membro da União Européia.

A figura abaixo ilustra a ligação entre o projeto global Rede Logística Internacional e o projeto específico desenvolvido sobre o regime aduaneiro.

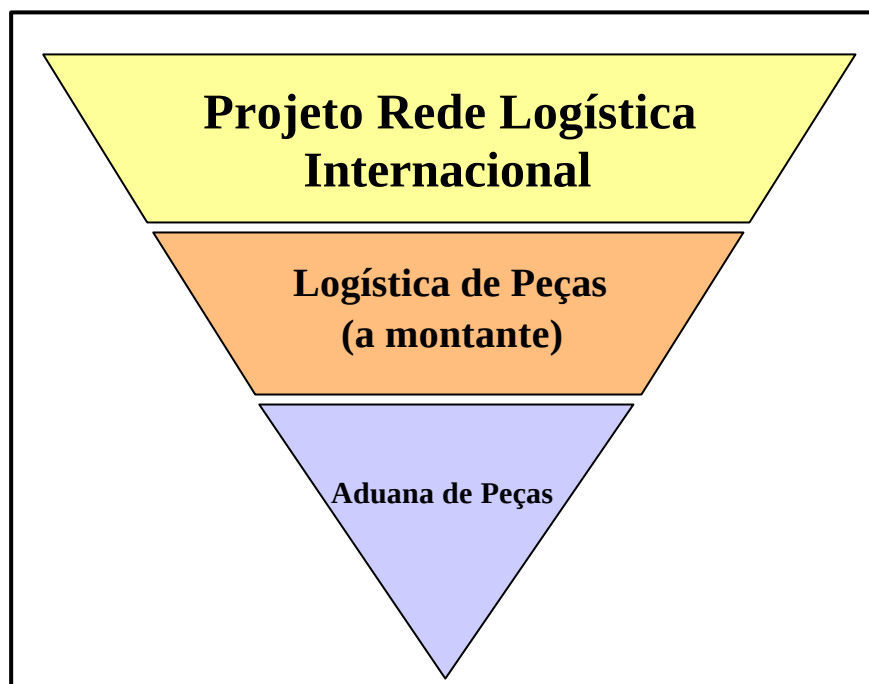


Figura 3.5 - Definição do Projeto a ser Desenvolvido, elaborado pelo autor

3.3 – Justificativa e Relevância do Trabalho

Os esforços recentes do grupo PSA Peugeot Citroën têm-se concentrado principalmente na busca de fornecedores em países a baixo custo. A mudança da política de exportação de veículos do grupo também está em andamento. Contudo, sua implementação terá impactos mais importantes somente no longo prazo.

Desta forma, espera-se que, nos próximos anos, haja um **aumento significativo no volume de peças importadas pelas plantas européias**. Porém, **a exportação dos veículos do grupo continuará, na sua maioria, sendo realizada a partir das mesmas plantas européias no médio prazo**.

Como resultado destas políticas e das características dos diferentes regimes aduaneiros existentes, identificou-se que o **regime aduaneiro de drawback é aquele cujos ganhos econômicos potenciais são maiores** e, conseqüentemente, cuja aplicação será mais interessante ao Grupo PSA Peugeot Citroën.

Capítulo 4

Embasamento Teórico

4. EMBASAMENTO TEÓRICO

O projeto desenvolvido foi focado no módulo aduaneiro do sistema desenvolvido pelo projeto Rede Logística Internacional. No entanto, antes de detalhar o método aplicado e os resultados obtidos, é necessário definir alguns elementos teóricos que permitiram a compreensão e o desenvolvimento do projeto.

Cabe ressaltar que as informações relativas aos regimes aduaneiros em geral e ao regime de *drawback* especificamente, detalhadas mais adiante, são baseadas em normas, leis e documentos oficiais franceses, uma vez que o trabalho foi desenvolvido neste país.

4.1 – As Estratégias de Internacionalização das Empresas Multinacionais

De acordo com CHESNAIS (1996), o fenômeno da globalização fez com que a competição entre os grandes grupos passasse do âmbito local ou regional ao âmbito mundial. Como consequência deste fenômeno, as empresas multinacionais foram obrigadas a definir e adotar não somente novas estratégias, mas também novos modos de coordenação, controle e gestão aplicados dentro dos grupos. As desigualdades entre os países tornaram-se uma fonte de otimização na aplicação dos recursos por parte destas empresas.

Dentro das diferentes estratégias adotadas pelas empresas, é possível considerar três níveis essenciais:

- O primeiro nível corresponde às **vantagens intrínsecas do país de origem da empresa**, ou seja, as vantagens que cada empresa obtém devido a sua filiação nacional.
- O segundo nível corresponde à **aquisição dos insumos estratégicos à produção** e cujo fornecimento deve ser organizado no nível mundial por toda empresa multinacional. Atualmente, é possível distinguir **três categorias principais** de insumos estratégicos às empresas:
 - A primeira categoria compreende as **matérias-primas estratégicas**, cujo fornecimento situa-se, muitas vezes, em países em desenvolvimento.

- A segunda categoria engloba os **insumos científicos e tecnológicos** que, contrariamente às matérias-primas, localiza-se majoritariamente nos países ricos.
- A terceira categoria corresponde às **atividades de produção e de comercialização das empresas**. Atualmente, a integração dos países através da criação de zonas de livre comércio, uniões aduaneiras e acordos bilaterais (os quais são detalhados adiante) favorece a exploração das desigualdades nos níveis global e regional/continental, tanto no âmbito da especialização do aparelho produtivo como em matéria de custos salariais, legislação trabalhista, e regime fiscal.

No Projeto Rede Logística Internacional, os principais níveis explorados são o segundo, através da busca de matérias-primas a baixos custos e o terceiro, através da implantação de novas plantas e, países os quais ofereçam condições mais atrativas e que permitam a redução dos custos de produção. A combinação destes dois fatores contribui ao objetivo principal do Projeto Rede Logística Internacional de minimização do custo logístico global.

Para melhor analisar estes dois diferentes níveis de estratégia explorados pelo grupo PSA Peugeot Citroën, são apresentadas a seguir, sucintamente, as diferentes formas de internacionalização da produção industrial, elaboradas por DICKENS (1992) e mencionadas por CHESNAIS (1996).

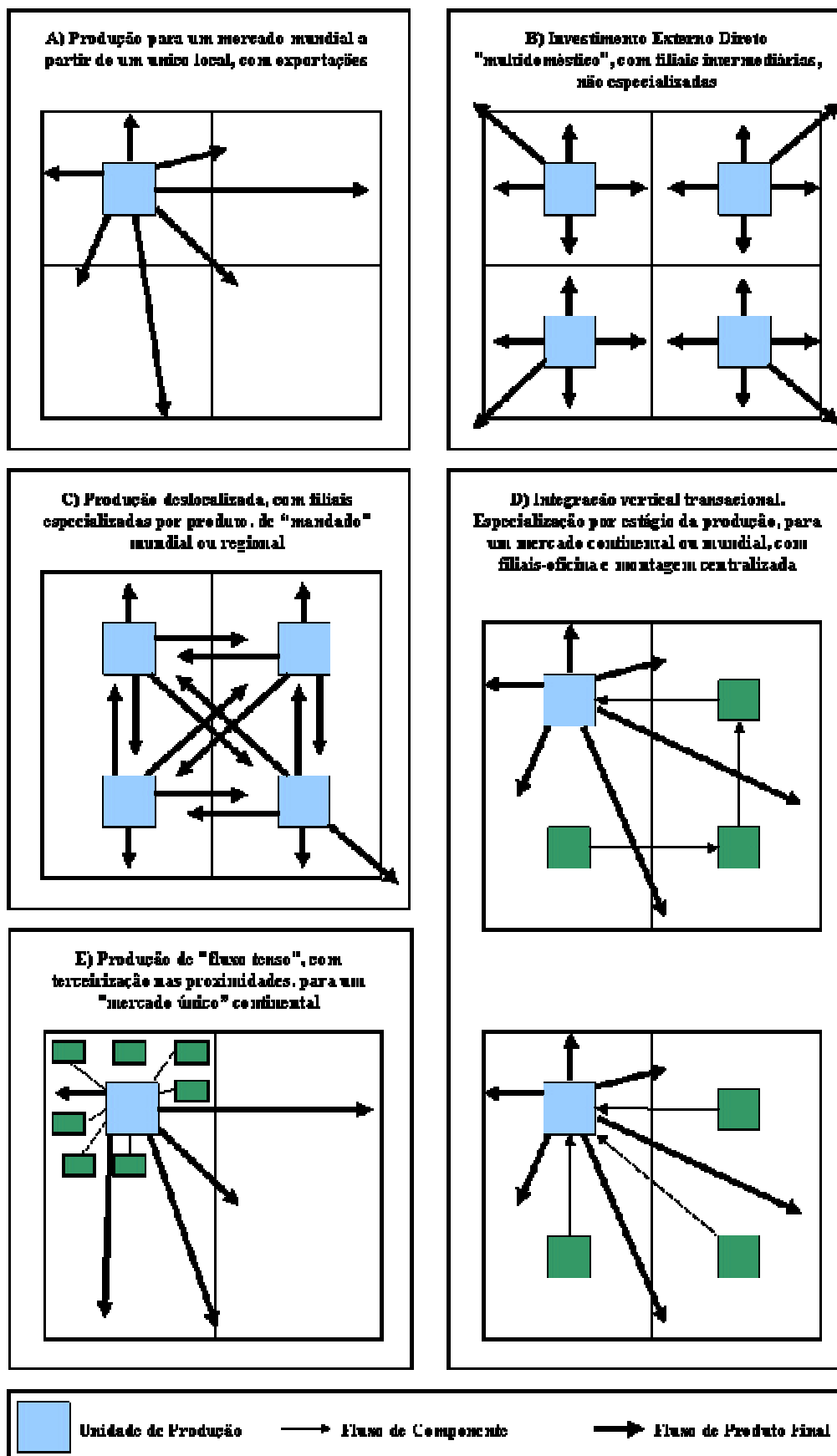


Figura 4.1 - Formas de Internacionalização da Produção Industrial
 Fonte – CHESNAIS (1996, p. 134)

- A. **Produção para um mercado mundial, a partir de um único local, com exportações:** a totalidade da produção encontra-se concentrada em um único local, a partir do qual os produtos são exportados para atender à demanda global.
- B. **Investimento externo direto “multidoméstico”, com filiais intermediárias, não especializadas:** a empresa multinacional investe em outro país na construção de filiais capazes de produzir todos os tipos de produtos finais existentes.
- C. **Produção “deslocalizada”, com filiais especializadas por produto, de “mandado” mundial ou regional:** as filiais da empresa se especializam na produção de um produto final específico e possuem autonomia quase total na organização da produção.
- D. **Integração vertical transacional. Especialização por estágio de produção, para um mercado continental ou mundial, com filiais-oficinas e montagem centralizada:** a empresa terceiriza a produção de subsistemas (produtos semi-acabados) a empresas especializadas, as quais abastecem as plantas de montagem centralizadas do grupo.
- E. **Produção de “fluxo tenso” (*flux tiré*), com terceirização nas proximidades, para um “mercado único” continental:** há um pólo industrial de fornecedores próximo à planta para facilitar o fluxo logístico e o suprimento de componentes. É o caso típico dos pólos industriais automotivos no Brasil.

Devido ao aumento da complexidade da produção industrial dos grupos como resposta à globalização, torna-se cada vez mais difícil associar uma empresa multinacional a apenas uma das formas apresentadas.

Dentre as diferentes formas de internacionalização da produção industrial apresentadas, pode-se associar à estratégia do grupo PSA Peugeot Citroën uma forma híbrida, composta pelas formas **‘Integração vertical transacional. Especialização por estágio de produção, para um mercado continental ou mundial, com filiais-oficinas e montagem centralizada’** (forma D) e **‘Produção de “fluxo tenso” (*flux tiré*), com terceirização nas proximidades, para um “mercado único” continental’** (forma E).

Isto ocorre devido ao desenvolvimento do projeto *Global Sourcing* do grupo PSA. Este projeto prevê, para as plantas europeias do grupo, a busca de fornecedores capazes de produzir os subsistemas e peças para os veículos do grupo a baixo custo e de entregá-los às plantas do grupo dentro dos prazos estabelecidos. No entanto, **o fornecimento da peça nunca será realizado exclusivamente por fornecedores de países com custo baixo devido a problemas potenciais na logística.** Assim, **sempre haverá uma parcela da produção realizada na Europa.**

Deste modo, ao mesmo tempo em que o grupo procura terceirizar a produção e manter uma montagem centralizada (forma D), ele também procura manter a produção no chamado “fluxo tenso”, com fornecedores próximos à planta de montagem (forma E).

4.2 – A Aduana e seu Impacto na Logística Internacional

Desde a década de 90, o comércio internacional entre os países se desenvolveu graças à evolução dos diferentes meios de transporte de longa distância e dos sistemas de informação e de comunicação. Esta intensificação no comércio entre os países resultou em um impacto significativo na balança comercial e no PIB dos mesmos.

Como consequência desta intensificação, a aduana passou a ter um papel fundamental na regulamentação do comércio de um determinado país com as outras economias mundiais. Tal regulamentação é realizada por meio da aplicação de impostos de importação, de cotas à importação de mercadorias, entre outros mecanismos.

Além da função fiscal, a aduana possui também uma função estatística importante. Ela controla o comércio de um país com os outros países do mundo. Desta forma, toda mercadoria que entra ou sai do território nacional deve ser objeto de uma declaração em alfândega, a qual detalha sua espécie, sua origem, sua procedência, seu valor e sua quantidade.

Obrigatória mesmo nos casos nos quais o produto é isento do imposto de importação, ela tem o objetivo de criar dados estatísticos sobre o comércio exterior do país, os quais contribuem ao saldo da balança comercial do mesmo.

Enfim, a aduana garante outras missões de regulamentação, controle e proteção tais como:

- Regulamentação do controle do comércio exterior
- Luta contra o tráfico de entorpecentes
- Controle fitossanitário na importação de animais e vegetais
- Controle de produtos farmacêuticos e de bebidas
- Garantia que as mercadorias importadas respeitem as mesmas normas de segurança que as mercadorias nacionais
- Controle de imigração clandestina
- Controle do transporte de mercadorias perigosas
- Controle do comércio de armas
- Proteção do consumidor (normas técnicas, contrabando)
- Proteção do meio-ambiente
- Proteção do patrimônio nacional (obras de arte, por exemplo)
- Controle da aplicação da língua nacional nos documentos oficiais

No nível logístico, o principal impacto da aduana consiste na aplicação de diferentes mecanismos:

- **Contingentes ou cotas**
 - Quantitativas : correspondem a uma quantidade máxima de mercadorias que podem ser importadas em determinadas condições por um país.
 - Tarifárias : correspondem à isenção ou redução de impostos de importação sobre uma quantidade determinada de mercadorias importadas.

- **Tarifas aduaneiras ou impostos de importação**
 - Específicas : são aplicadas segundo uma característica da mercadoria (peso, volume, quantidade, área, comprimento, etc.). Este tipo de tarifa é pouco utilizado atualmente.
 - Ad valorem : correspondem a uma porcentagem que será aplicada ao valor da mercadoria. Este tipo de tarifa é amplamente utilizado e, portanto, possui um impacto significativo nos custos logísticos.
- **Ações *antidumping*** : correspondem à aplicação de impostos de importação suplementares caso o preço da mercadoria em questão seja considerada como anormalmente baixo no país de importação.

4.3 – Os Acordos Comerciais

Existem atualmente no mundo diversos acordos comerciais que têm como objetivo facilitar o comércio entre os países. Estes acordos seguem regras bem definidas e contribuem em cerca de 50% de todo o comércio mundial atual.

Estes acordos podem variar de acordos bilaterais em um setor específico até acordos multilaterais mais complexos e que envolvem diferentes setores.

A **Organização Mundial do Comércio (OMC)**, criada em 1995 como sucessora do GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade* – Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio criado em 1947), conta atualmente com aproximadamente 150 países dos 230 países no mundo. “A OMC é o principal órgão internacional de regulamentação comercial e, por meio de negociações multilaterais, almeja a evolução do comércio internacional, tendo como objetivo a liberalização do comércio mundial, feita em bases seguras, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento econômico”. (AMARAL, 2004, p. 73).

Além disso, a OMC regula as relações comerciais através do cumprimento de seus acordos. Estes acordos se baseiam sobre um princípio fundamental, o princípio MFN (*Most Favored Nation*) ou princípio da não discriminação. Este define que toda vantagem,

principalmente em termos de tarifas alfandegárias, conferida por um membro da OMC a um determinado país, inclusive a um país não membro, deve ser imediatamente estendido a todos os membros da OMC.

No entanto, os acordos do GATT prevêm a possibilidade de criação de regimes derogatórios, os quais permitem aos membros de assinarem acordos comerciais mais vantajosos entre os mesmos ou com outros países, chamados acordos preferenciais. Atualmente, há aproximadamente 250 acordos no mundo e cada país membro da OMC faz parte de, no mínimo, um deles. Os diferentes tipos de acordos preferenciais são apresentados abaixo:

- **Zonas de Livre Comércio** (ex : NAFTA) : elas implicam na supressão dos impostos de importação entre os países signatários, porém cada país mantém a autonomia na definição dos impostos de importação em relação aos países externos
- **Unões Aduaneiras** (ex : União Européia) : elas possuem o mesmo princípio das zonas de livre comércio, porém com a criação de um imposto de importação comum, também chamado de tarifa externa comum (TEC), aplicado às importações procedentes de países externos
- **Acordos bilaterais** (ex : União Européia /Israel) : eles prevêm a redução progressiva dos impostos de importação entre os países signatários, as quais podem levar à criação de uma zona de livre comércio ou a integração em uma união aduaneira
- **Acordos SGP** (Sistema Geral de Preferências) : prevêm que alguns países desenvolvidos acordem aos países em desenvolvimento concessões tarifárias sem contrapartida

As figuras a seguir apresentam as principais Unões Aduaneiras e Zonas de Livre Comércio atualmente em vigor no planeta.

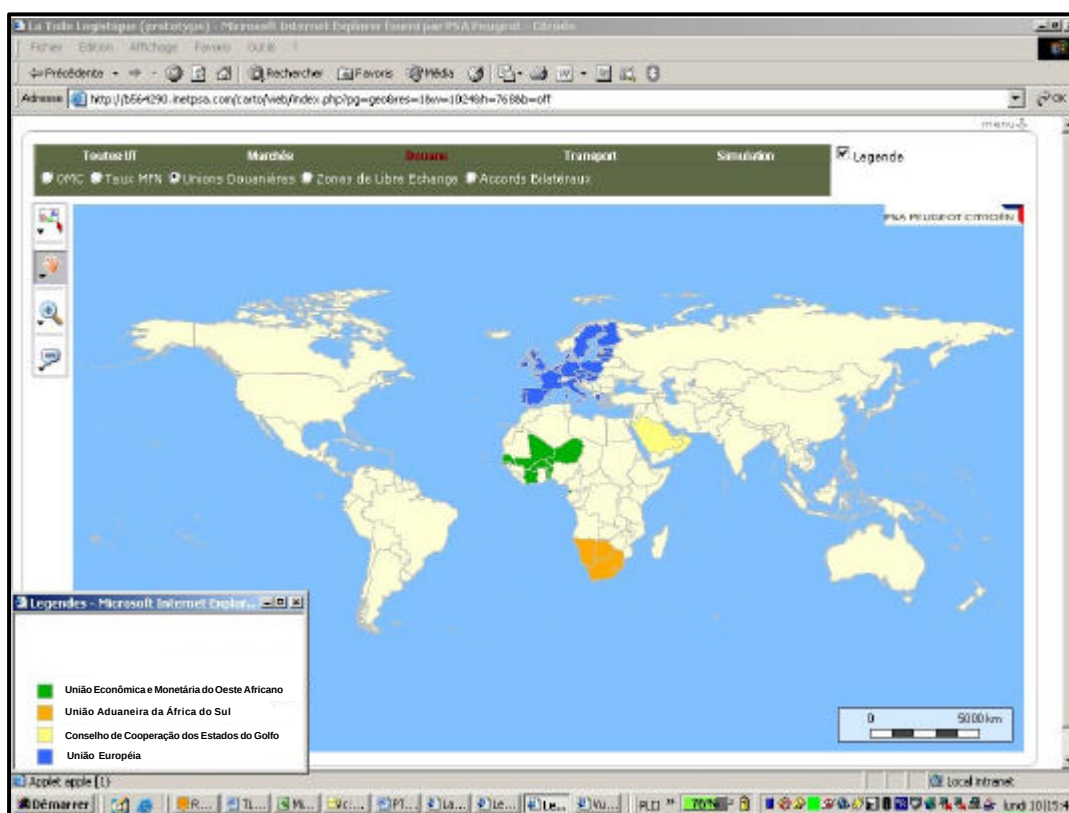


Figura 4.2 – As Principais Uniãos Aduaneiras Existentes

Fonte – Informações Corporativas

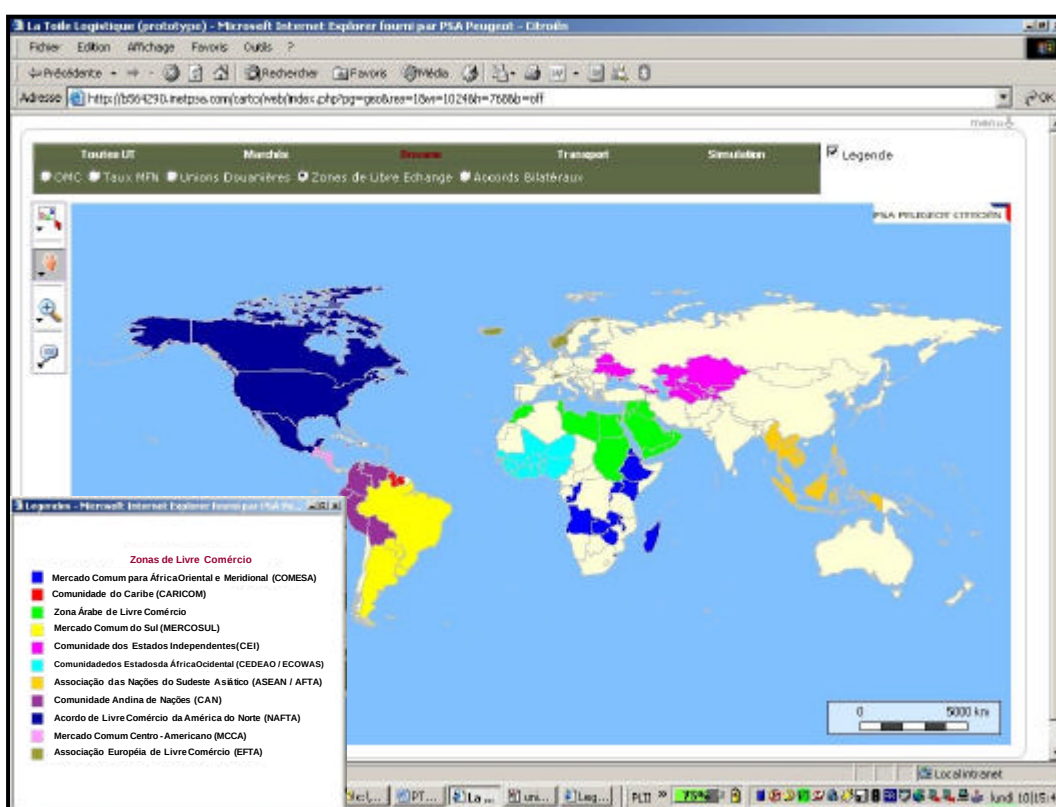


Figura 4.3 – As Principais Zonas de Livre Comércio Existentes

Fonte – Informações Corporativas

4.4 – A Aduana no *outil Toile*

Os problemas relacionados à aduana na procura de novos fornecedores em todo o mundo têm-se tornado cada vez mais importantes para a competitividade das empresas multinacionais e também na estratégia do grupo PSA. Isto pode ser evidenciado através do projeto *Global Sourcing*, que busca fornecedores a baixo custo (*low cost*), localizados fora da União Européia, para o fornecimento de peças a suas plantas européias, bem como o incentivo à exportação das usinas não européias do grupo.

Uma das principais contribuições do projeto Rede Logística Internacional é considerar a aduana como um fator da logística internacional, o qual até então era desprezado nos estudos do grupo. Assim, o projeto Rede Logística Internacional é responsável pelos conhecimentos nesse campo e por sua otimização.

O módulo aduaneiro do *outil Toile* foi criado com o objetivo de permitir que os utilizadores levem em conta a aduana nos estudos econômicos logísticos da empresa. Este módulo é decomposto em uma parte referente aos veículos fabricados e outro referente às peças compradas. O escopo do projeto desenvolvido consiste unicamente no módulo das peças.

Este módulo é composto por uma série de bases de dados, que farão com que o utilizador possa determinar o imposto de importação correspondente a um fluxo, definido por uma peça, uma origem e um destino. Ele possui também documentos que permitem uma melhor compreensão da aduana. O perímetro do módulo aduaneiro das peças é definido a partir dos três parâmetros que caracterizam o fluxo: a origem, o destino e as características da peça.

- **Origem** : o perímetro consiste nos principais países nos quais os fornecedores atuais do grupo estão localizados, além dos principais países nos quais o grupo busca novos fornecedores através do projeto *Global Sourcing*
- **Destino** : o perímetro consiste nos países nos quais as plantas do grupo PSA estão implantadas

- **Produto** : o perímetro consiste em todas as peças, em série ou de reposição, geridas pelo grupo PSA

Após a definição do perímetro, é importante compreender como são determinados os impostos de importação para que se entenda o projeto desenvolvido.

4.5 – Determinação dos Impostos de Importação

A compreensão da maneira como os impostos de importação das peças são determinados é importante, uma vez que estes representam o principal impacto da aduana na logística internacional.

O declarante, pessoa física ou moral habilitada a assinar a declaração em aduana, realiza o cálculo do montante a ser quitado. Este cálculo é realizado através da aplicação do imposto de importação sobre o preço da mercadoria na entrada do território. Esta tarifa, expressa em porcentagem, é determinada a partir de três informações.

- **País de origem da mercadoria,**
- **País de destino da mercadoria**
- **A mercadoria em questão.**

Cabe ressaltar a diferença entre duas noções: origem e procedência.

- **Origem corresponde ao país no qual a mercadoria foi fabricada**
- **Procedência corresponde ao país do qual a mercadoria foi expedida**

Por exemplo, no caso de uma peça fabricada no Brasil, que transita na África do Sul e que tem como destino a China, a origem da peça é brasileira enquanto que a procedência da peça é sul-africana. Para determinar o imposto de importação, a noção a ser considerada é a da **origem do produto**.

A figura abaixo explica o modo como o imposto de importação é determinado:

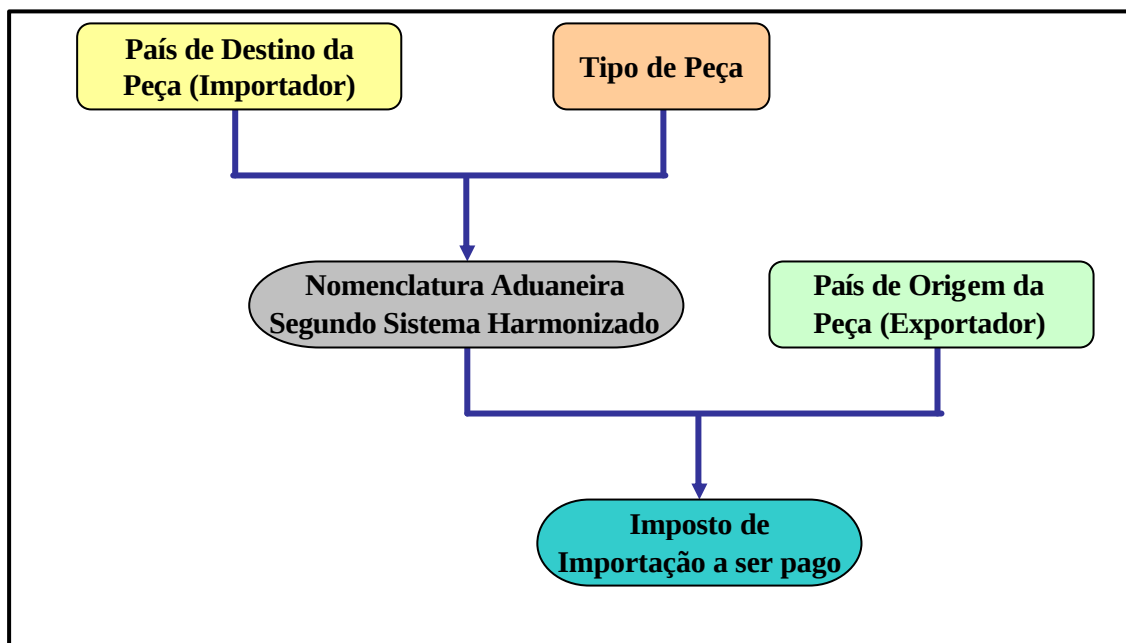


Figura 4.4 – Determinação do Imposto de Importação, elaborado pelo autor

Fonte – Site Internet www.douane.gov.br. Acesso em 31 mar. 2005

Portanto, podemos concluir que há duas correspondências a serem realizadas para se determinar a porcentagem da tarifa alfandegária: **a correspondência entre a mercadoria e a nomenclatura aduaneira e a correspondência entre a nomenclatura aduaneira e o imposto de importação.**

A partir desta porcentagem e **do valor da mercadoria ao chegar no território aduaneiro**, é possível calcular o montante que deve ser pago. O valor da mercadoria ao chegar no território alfandegário depende do *International Commercial Term* ou *Incoterm*² estabelecido entre o vendedor e o comprador da mercadoria. Desta forma, de acordo com o *Incoterm* definido, as obrigações de cada parte são diferentes, o que influi no preço da mercadoria.

4.5.1 – A Nomenclatura Aduaneira e o Sistema Harmonizado

A nomenclatura aduaneira é uma codificação utilizada por importadores e exportadores para classificar as diferentes mercadorias comercializadas entre os diferentes países. Através dela, é possível determinar os impostos de importação de uma determinada mercadoria, além de controlar a aplicação de medidas aduaneiras.

² Os *Incoterms* definem as obrigações e direitos das partes no que se refere à entrega das mercadorias vendidas. Maiores informações sobre os diversos *Incoterms* utilizados podem ser encontradas no anexo B – Os *Incoterms*.

Como o objetivo do módulo aduaneiro do *outil Toile* é que os utilizadores tenham acesso aos impostos de importação a serem quitados para as peças do grupo e como estes impostos dependem da nomenclatura aduaneira, é indispensável que se entenda como as nomenclaturas aduaneiras dos países são elaboradas.

A nomenclatura aduaneira é o único sistema internacional comum no comércio internacional. Esta nomenclatura baseia-se no Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias ou, simplificada, Sistema Harmonizado (SH). Segundo MURTA (2005), este sistema foi criado com o intuito de permitir o desenvolvimento do comércio internacional, bem como facilitar a coleta e a análise de dados estatísticos sobre o comércio exterior dos países.

Para os países signatários da convenção do Sistema Harmonizado (SH) de nomenclatura aduaneira, a nomenclatura pode ser dividida em duas partes distintas, podendo chegar a 13 dígitos.

A primeira parte é composta pelos códigos do SH e é formada por uma **base comum de seis dígitos, ou seja**, todo país signatário deve possuir os seis primeiros dígitos idênticos para uma mesma mercadoria. Estes dígitos permitem a identificação de características do produto como origem, matéria construtiva e aplicação, seguindo uma ordem lógica coerente com o grau de sofisticação das mercadorias.

A segunda parte é composta pelos dígitos restantes. Estes permitem um maior detalhamento da mercadoria em questão. Contrariamente aos códigos do SH, **o país é autônomo para determinar estes dígitos da nomenclatura.**

A estrutura da **nomenclatura aduaneira européia** é composta da seguinte maneira:

12 34 56 78 90	Nomenclatura aduaneira Européia
12	Capítulo do Sistema Harmonizado
12 34	Posição no Sistema Harmonizado
12 34 56	Subposição no Sistema Harmonizado
12 34 56 78	Subdivisão de nomenclatura combinada (UE)
12 34 56 78 90	Subdivisão Taric (UE)

Tabela 4-1 - Decomposição da Nomenclatura Aduaneira Européia

Fonte – Site Internet <http://mkacddb.eu.int>. Acesso em 15 mar. 2005

Para efeito de comparação, é interessante explicar brevemente o sistema de nomenclatura aduaneira utilizado no Brasil. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, os países membros do MERCOSUL (Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai) adotam, desde janeiro de 1995, a Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM), que tem por base o Sistema Harmonizado. Esta nomenclatura é composta por oito dígitos, dos quais os seis primeiros são formados pelo Sistema Harmonizado. Os dois últimos dígitos correspondem a desdobramentos específicos do MERCOSUL.

A estrutura da **Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)** é apresentada a seguir:

12 34 56 7 8	Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)
12	Capítulo do Sistema Harmonizado
12 34	Posição no Sistema Harmonizado
12 34 56	Subposição no Sistema Harmonizado
12 34 56 7	Item
12 34 56 7 8	Subitem

Tabela 4-2 - Decomposição da Nomenclatura Aduaneira do MERCOSUL

Fonte – Site Internet <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php>. Acesso em 8 set. 2005

4.6 – Os Regimes Aduaneiros

O projeto desenvolvido foi focado na aplicação dos regimes aduaneiros, mais especificamente no regime aduaneiro de *drawback*.

O principal objetivo dos regimes aduaneiros é de incentivar certas atividades industriais ou comerciais. Este incentivo é traduzido pela redução ou isenção do pagamento dos impostos de importação e taxas que, em condições normais, deveriam ser pagos na importação de mercadorias.

Estes diferentes regimes correspondem às três grandes funções dos grupos industriais:

- **Estocagem,**
- **Utilização,**
- **Transformação.**

Além desta classificação, os regimes podem ser classificados em duas categorias, em função da vantagem que eles trazem.

- **Exoneração:** vantagem direta, pois os beneficiários do regime podem importar mercadorias no país em exoneração total (isenção) ou parcial dos impostos de importação.
- **Consideração fictícia da mercadoria no exterior:** este caso corresponde às mercadorias que, mesmo estando fisicamente presentes no país, são consideradas:
 - Como se ela tivesse sido exportada. Em consequência, o exportador pode beneficiar de todas as vantagens ligadas à exportação, como a exoneração de outros impostos como a TVA (taxa sobre o valor agregado da mercadoria) na França, ou ICMS no Brasil.
 - Como se ela não tivesse sido importada

Os regimes aduaneiros são acordados ao demandante, que deve justificar a necessidade da utilização dos mesmos.

A partir desta demanda, uma autorização é concedida pela administração aduaneira responsável. Ela fixa em quais condições a empresa pode beneficiar do regime pedido. Além disso, esta autorização constitui uma forma de contrato entre a empresa beneficiária do regime e a administração aduaneira, pois ela define os direitos e obrigações da empresa face às autoridades aduaneiras.

Alguns dos principais regimes aduaneiros franceses são apresentados, em função dos dois tipos de classificação apresentados, no quadro abaixo:

	Exoneração	Consideração fictícia da mercadoria no exterior
Estocagem	-	Entrepoto aduaneiro
Utilização	Admissão Temporária Exportação Temporária	-
Transformação	<i>Drawback</i> <i>Destination Particulière</i>	Transformação em aduana (<i>Transformation sous Douane</i>)

Tabela 4-3 - Principais Regimes Aduaneiros Existentes na França

Fonte – Site Internet www.douane.gov.br. Acesso em 31 mar. 2005

A utilização e a aplicação dos regimes aduaneiros são fontes potenciais de otimização da logística internacional do grupo PSA. Eles permitem a redução dos impostos de importação e, portanto, reduzem o custo logístico global.

A partir dos regimes listados acima, **o projeto foi focado na aplicação do regime de drawback no grupo PSA**, razão pela qual este regime será detalhado.

4.6.1 – O Regime de *Drawback*

Segundo MURTA (2005), o regime de *drawback* é um incentivo à exportação concedido pelos Governos de diversos países que **permite a isenção ou o reembolso dos impostos de importação pagos** pelas mercadorias que satisfizerem certas condições. Como o trabalho é focado para importações na União Européia, tais condições serão adaptadas ao contexto europeu:

- **Importação de matérias-primas, produtos primários, insumos, peças, partes, componentes fabricados em um país não pertencente à União Européia**
- **Transformação, reparação ou montagem em um país membro da União Européia.**
- **Reexportação do produto transformado, reparado ou montado a um país não membro da União Européia.**

Ainda segundo MURTA (2005), o termo *drawback* costuma ser traduzido como:

- “Remissão do imposto, reintegração de direitos pagos à alfândega”;
- “Faculdade que tem o importador de obter a devolução dos direitos alfandegários pagos pela matéria-prima, quando é exportada, já industrializada”.

O regime de *drawback* pode se apresentar de duas formas distintas:

- **Regime de *drawback* suspensão**

Neste caso, as mercadorias que serão exportadas após transformação são **importadas em suspensão de tarifas**, ou seja, os impostos de importação não precisam ser pagos. Além disso, as medidas de política comercial previstas pela legislação comunitária europeia para as mercadorias não fabricadas na União Européia (licenças, documentos de verificação, etc) também são suspensas. O regime de *drawback* suspensão pressupõe **a reexportação dos produtos transformados dentro de um prazo previamente estabelecido.**

- **Regime de *drawback* restituição**

Neste caso, as mercadorias podem ser comercializadas livremente na União Européia. As tarifas aduaneiras são quitadas e depois reembolsadas caso seja devidamente comprovado que o produto exportado do qual a mercadoria importada faz parte foi exportado a um país não pertencente à União Européia.

A figura abaixo ilustra a lógica do regime de *drawback*:

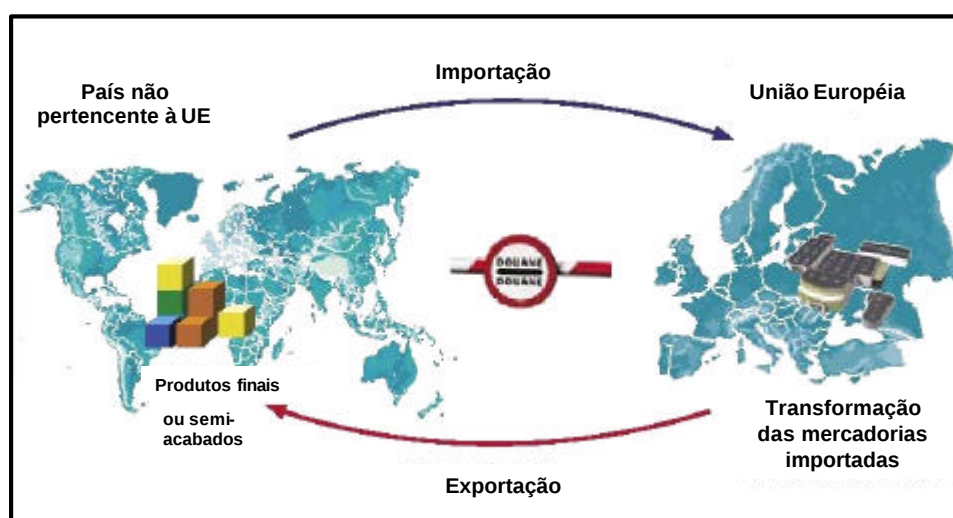


Figura 4.5 – O Regime Aduaneiro de *Drawback*

Fonte – Informações Corporativas

Cabe ressaltar que **estão excluídas do regime de *drawback* restituição, no caso da França, todas as mercadorias sujeitas a limitações quantitativas (cotas).**

No grupo PSA, a maior parte das peças importadas não se adequam ao regime de *drawback* suspensão, pois não há prova ou intenção concreta de reexportação dos produtos transformados no momento da importação dos mesmos. Portanto, a forma do regime aduaneiro de *drawback* mais adequada ao grupo PSA é o **regime de *drawback* restituição**.

As informações detalhadas neste capítulo permitiram o desenvolvimento e a aplicação do método proposto para a resolução do problema descrito anteriormente. Tais etapas, bem como os resultados obtidos serão apresentados no capítulo seguinte.

Capítulo 5

Método Proposto

5. MÉTODO PROPOSTO

Após detalhamento do regime do *drawback* restituição, é necessário verificar como sua aplicação no grupo PSA seria possível. Assim, esta problemática constitui o tema do estudo central deste documento.

Antes de explicar o andamento do projeto, é relevante apresentar as diferentes partes envolvidas no mesmo.

5.1 – A Organização do Projeto

Diversos serviços e direções, listados a seguir, implicaram-se no projeto para tratar o problema da aduana no grupo PSA.

- **Rede Logística Internacional** : responsável pela pilotagem do projeto, pela identificação das peças potenciais à aplicação do *drawback* e pelo cálculo dos ganhos econômicos.
- **Direção de Compras (DC)** : responsável pela identificação da origem dos fluxos de peças, assim como pelos preços das peças compradas de fornecedores externos ao grupo.
- **Direção de Finanças, Controle e Performance (DFCP)** : responsável pelos preços das peças compradas internamente, pela verificação dos ganhos econômicos e pela representação do grupo PSA na estruturação de um sistema que facilitará a implementação operacional do *drawback*.
- **Serviço aduaneiro GEFCO**: responsável pela implementação do *drawback* e por informar o grupo PSA sobre aspectos aduaneiros.

É importante ressaltar que a Direção de Compras não estava diretamente envolvida no início do projeto. Conseqüentemente, foi necessário rever as etapas do projeto realizadas antes da participação da mesma. Inicialmente, o projeto era pilotado pela Rede Logística em colaboração com o serviço aduaneiro GEFCO.

Em seguida, definiram-se os objetivos do projeto, os quais são listados abaixo:

- **Definir as peças suscetíveis à aplicação do regime de *drawback*.**
- **Estimar os ganhos potenciais.**

5.2 – As Etapas do Projeto

Para atingir os objetivos mencionados acima, foram realizadas as seguintes etapas:

5.2.1 – Extração Inicial de Dados dos Sistemas Internos do Grupo

Como já explicado anteriormente, o regime de *drawback* pode ser aplicado às peças que satisfizerem as seguintes condições:

- Fabricação em um país não membro da União Européia (origem fora da União Européia)
- Transformação, reparação ou montagem em um país membro da União Européia.
- Reexportação do produto transformado, reparado ou montado a um país não membro da União Européia.

Desta forma, foram identificadas inicialmente as peças que satisfizessem a primeira condição: fabricação em um país não membro da União Européia. Além disso, adotou-se como hipótese simplificadora, devido à volumetria dos dados e à impossibilidade de verificá-los individualmente, que todas as peças que satisfizessem tal condição estariam automaticamente satisfazendo a segunda hipótese: transformação, reparação ou montagem em um país membro da União Européia.

A fim de se obter estas peças, foi efetuada uma **extração, a partir dos sistemas de informação da Direção de Compras, das peças originárias de países não membros da União Européia**. Esta lista continha informações sobre a referência, o fornecedor, o orçamento previsto e a planta consumidora da peça.

Esta extração foi realizada a partir do antigo sistema de informação da Direção de Compras, o qual estava sendo substituído no começo do ano de 2005 por um novo sistema ERP, fornecido e implantado em SAP. Este novo sistema ainda estava em fase de testes finais e implementação e o projeto Rede Logística não havia acesso ao mesmo. Portanto, o projeto foi inicialmente desenvolvido a partir do antigo sistema. Esta lista inicial, utilizada como base para apresentar as etapas do projeto, foi posteriormente substituída por uma outra lista atualizada, uma vez finalizada a implantação do novo sistema ERP. Tal procedimento foi realizado para que se pudesse obter uma primeira, porém incompleta, lista de peças, além de permitir que eventuais dificuldades encontradas com esta lista inicial pudessem ser resolvidas a fim de agilizar o processo quando a lista definitiva fosse obtida.

Para que o estudo pudesse ser realizado, foi necessário identificar, para cada peça, as seguintes informações:

- Razão social e localização dos fornecedores
- Orçamento previsto para a compra da peça
- Planta PSA consumidora da peça.

A síntese da lista inicial extraída dos antigos sistemas é apresentada no quadro abaixo.

Fluxos potenciais iniciais	286
Países fabricantes fora da UE	17
Fornecedores	36
Orçamento de Compras 2004	100.000 U = 100 KU ³

Tabela 5-1 - Síntese Inicial dos Fluxos Potenciais à Aplicação do *Drawback* a partir do Antigo Sistema, Elaborado pelo Autor

Na tabela acima, um fluxo corresponde a uma referência, uma origem e um destino. Além disso, o gráfico abaixo detalha a repartição inicial do orçamento e dos fluxos por país fabricante.

³ Devido à confidencialidade dos dados referentes aos preços e orçamentos, todos os valores foram determinados em função do orçamento de compras das peças produzidas fora da União Europeia em 2004 pelos fornecedores do grupo PSA Peugeot Citroën, obtidos nesta primeira extração. Este valor corresponde a **100.000 unidades monetárias (U)**.

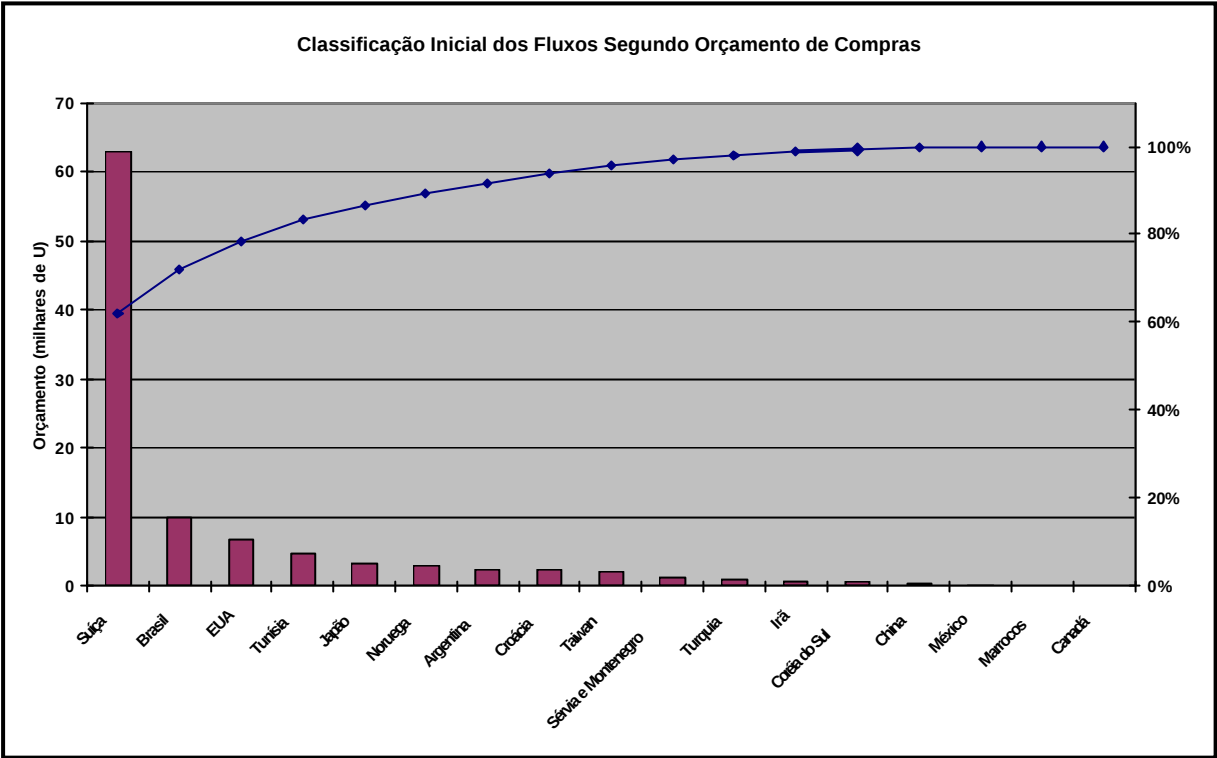


Figura 5.1 – Classificação Inicial dos Fluxos Potenciais à Aplicação do Drawback a partir do Antigo Sistema Segundo Orçamento de Compras, Elaborado pelo Autor

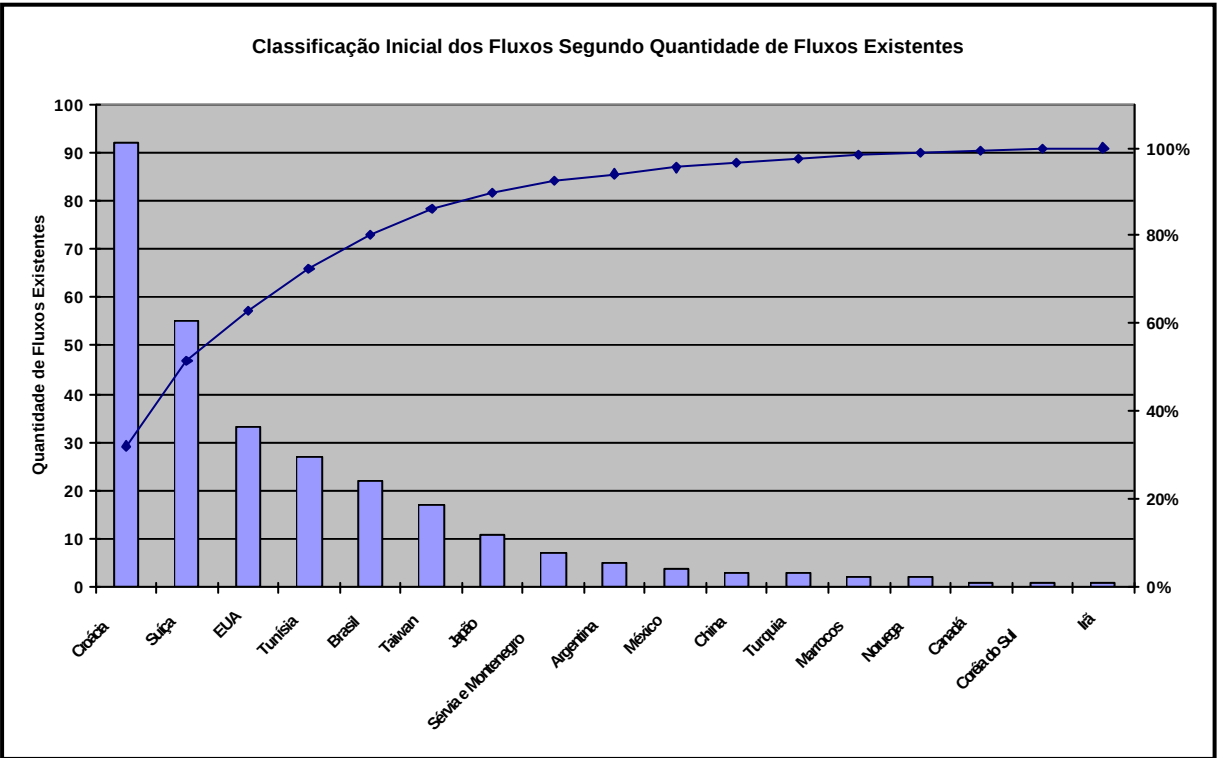


Figura 5.2 - Classificação Inicial dos Fluxos Potenciais à Aplicação do Drawback a partir do Antigo Sistema Segundo o Número de Fluxos Existentes, Elaborado pelo Autor

A partir do gráfico acima, constata-se que a Suíça concentra a maior parte do orçamento previsto (60%), enquanto que a Croácia é o país que possui o maior número de fluxos (33%).

5.2.2 – Verificação da Origem das Peças

Uma vez realizada a extração inicial, foi necessário verificar a origem das peças devido à **falta de confiabilidade desta informação**.

No caso do regime de *drawback*, uma das noções fundamentais é a origem da peça. Ela determina se a mesma foi fabricada em um país externo à União Europeia. Isto pode ser feito a partir do código do fornecedor.

Nos sistemas de informação do grupo PSA, **o fornecedor é identificado por um código chamado COFOR**. Este código é apresentado da seguinte maneira: 1234567890. **Ele é composto por 10 caracteres**.

Os seis primeiros caracteres, 123456, correspondem à razão social do fornecedor. Os dois caracteres seguintes, 78, correspondem à divisão do fornecedor. Enfim, os dois últimos caracteres, 90, correspondem às diferentes localidades do fornecedor. Elas podem ser o lugar de fabricação, de faturamento, de recepção de pedidos ou de expedição das peças.

A partir da lista inicial de 286 fluxos, foram validados os **países de origem e de destino de todos os fluxos junto à Direção de Compras** do grupo. Como **cada referência possui um COFOR associado**, foi **indispensável verificar a qual localidade cada COFOR correspondia**. Tal informação só poderia ser confirmada através do contato direto com os compradores do grupo.

Através de uma análise dos diferentes COFORs junto aos compradores, foi possível concluir que **estes correspondiam ao local de faturamento da peça ao invés do local de fabricação das mesmas**. Além disso, como os dados obtidos inicialmente eram relativos ao ano de 2004, foi necessário confirmar a existência dos fluxos com os compradores. A síntese dos fluxos “problemáticos” encontra-se na tabela abaixo.

	Número de Flux	Porcentagem
Fluxos Inexistentes	18	7,0%
Fluxos com país de fabricação da peça incorreto	12	4,2%
Fluxo com país de consumo final da peça incorreto	30	10,5%

Tabela 5-2 - Síntese das Incoerências dos Dados Obtidos a partir do Antigo Sistema, Elaborado pelo Autor

Durante a análise dos COFORs, constatamos a **existência de outros fluxos potenciais, não identificados na extração inicial**. Estes correspondem aos fluxos cuja **fabricação da peça é realizada em um país não membro à União Européia, porém cuja estocagem e cuja venda ao grupo PSA são efetuadas pela filial européia do fornecedor**. Nestes casos, o COFOR presente no sistema corresponde ao local de faturamento na Europa e, conseqüentemente, a verdadeira origem da peça não é conhecida.

Devido aos problemas de confiabilidade e de exaustividade dos dados obtidos, foi imprescindível a **implicação de um representante da Direção de Compras de modo que este nos fornecesse uma atualização dos dados através de uma nova extração do novo sistema de informação da Direção de Compras**. Neste novo sistema de informações, é possível distinguir as diferentes localidades de um fornecedor, ou seja, uma referência do grupo pode possuir diversos COFORs. Logo, a extração obtida deste novo sistema também identifica os fluxos cuja fabricação da peça é realizada fora da União Européia, mas cujo faturamento é efetuado em um país membro da União Européia. Esta nova extração de dados contém, portanto, uma lista completa e exaustiva dos fluxos potenciais à aplicação do regime de *drawback*.

Apesar da falta de exaustividade da lista de dados inicial, continuou-se o estudo sobre a mesma, pois ela nos permitiu identificar ao menos parcialmente as referências potenciais.

5.2.3 – Triagem dos Fluxos cujos Impostos de Importação São Nulos

Após a confirmação da origem e do destino das peças, foram mantidas apenas aquelas cujo imposto de importação era não nulo. Como a aplicação do regime de *drawback* permite o

reembolso dos impostos de importação, somente os fluxos cujos impostos são superiores a zero devem ser considerados.

Para se efetuar a triagem destes dados, foram realizadas diferentes reuniões com o serviço aduaneiro GEFCO, o qual nos transmitiu informações relevantes sobre as diferentes relações e acordos comerciais entre os diferentes países fabricantes identificados e a União Européia. Assim, **foram eliminados todos os fluxos provenientes de países que possuem acordos comerciais preferenciais com a União Européia** e, portanto, cujos impostos de importação são nulos. Em seguida, para todos os fluxos potenciais restantes, **determinaram-se os respectivos impostos de importação e eliminaram-se aqueles cuja porcentagem era nula.**

Após o término das três etapas: extração inicial de dados, verificação da origem e do destino final das peças e triagem dos fluxos cujos impostos de importação são nulos, definiu-se, a partir da extração inicial dos dados relativos a 2004, uma lista parcial dos fluxos potenciais. A síntese da lista dos fluxos potenciais é apresentada na tabela a seguir:

Fluxos potenciais finais	42
Países fabricantes fora da UE	5
Fornecedores	9
Orçamento de Compras 2004	8595 U = 8,95 KU

Tabela 5-3 - Síntese Final dos Fluxos Potenciais à Aplicação do Drawback a partir do Antigo Sistema, Elaborado pelo Autor

O gráfico abaixo detalha a repartição final do orçamento de compras de 2004 e dos fluxos por país fabricante.

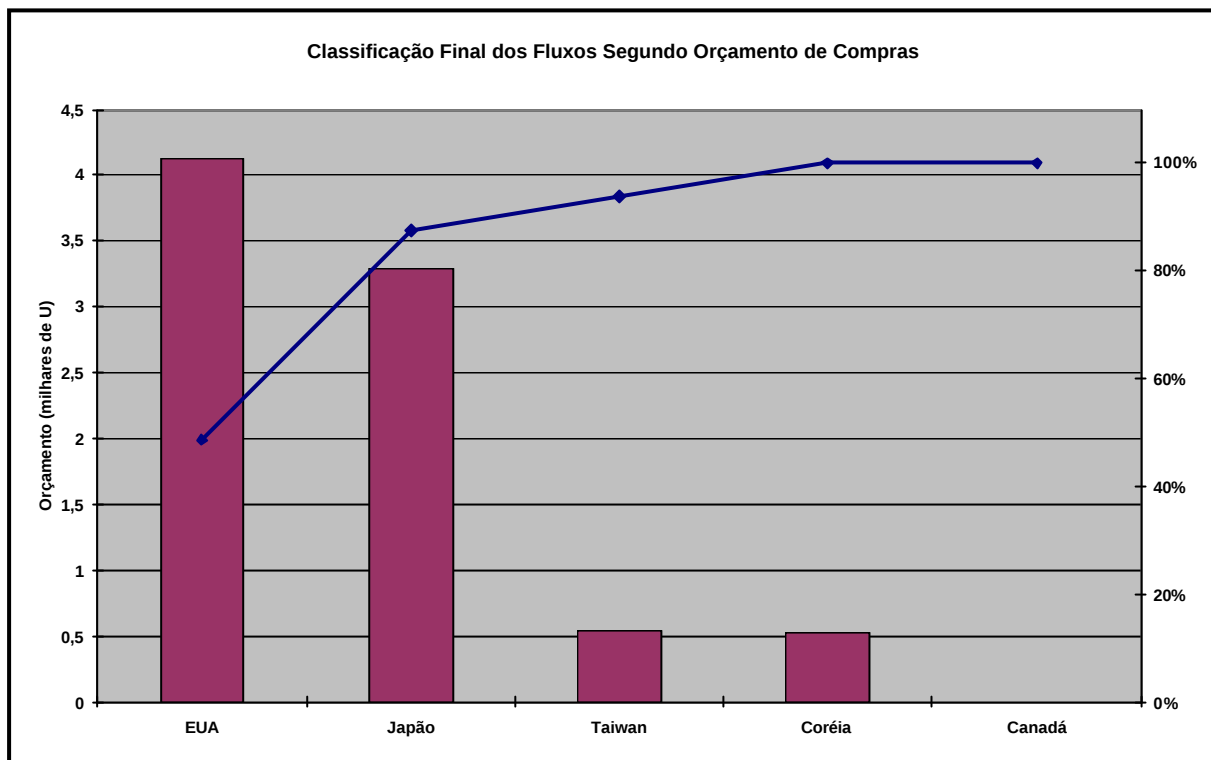


Figura 5.3 - Classificação Final dos Fluxos Potenciais à Aplicação do *Drawback* a partir do Antigo Sistema Segundo Orçamento de Compras, Elaborado pelo Autor

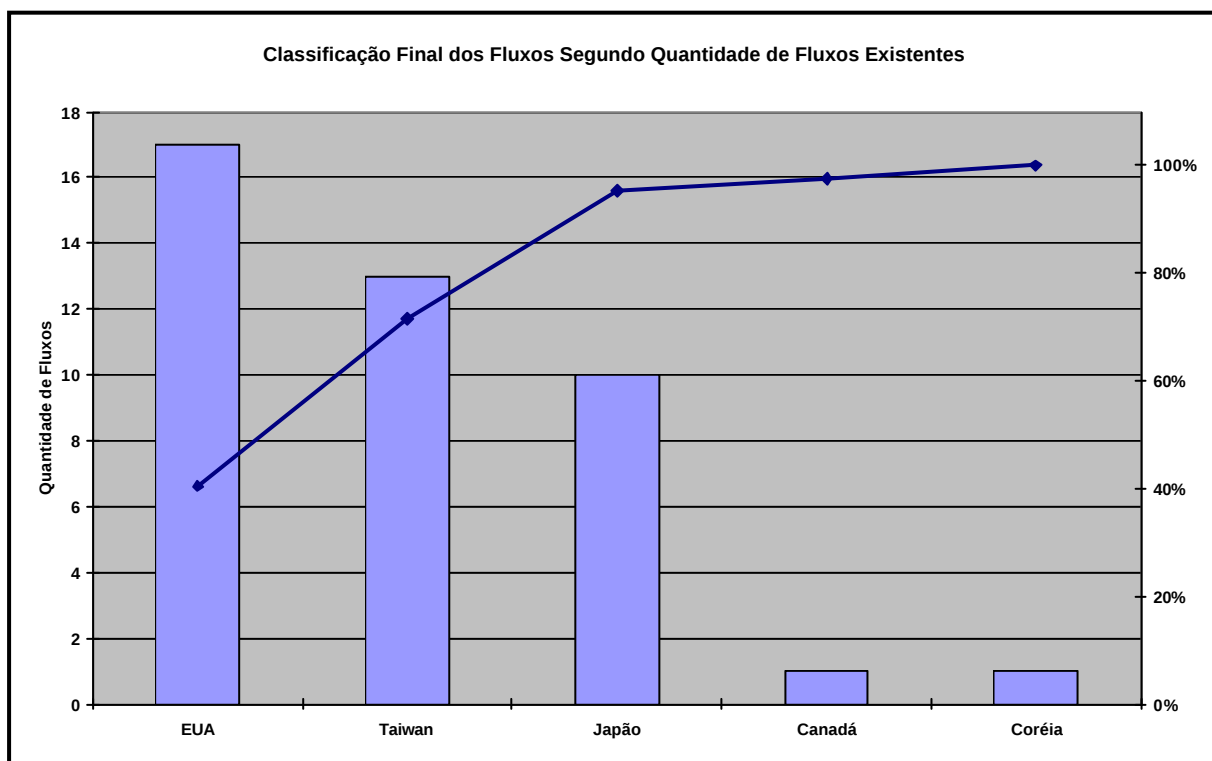


Figura 5.4 - Classificação Final dos Fluxos Potenciais à Aplicação do *Drawback* a partir do Antigo Sistema Segundo o Número de Fluxos Existentes, Elaborado pelo Autor

A diferença constatada entre as listas inicial e final revela **a existência de diversos países que possuem acordos preferenciais com a União Européia, ou seja, cujos impostos de importação são nulos**. Da lista inicial de países fabricantes de peças fora da União Européia, a Suíça (país que representava 60% do orçamento inicial), a Croácia (país que representava 33% dos fluxos iniciais), a Tunísia, o Marrocos, a Noruega, a Sérvia e Montenegro, a Turquia e o México possuem acordos preferenciais com a União Européia. Em consequência, o número de fluxos e o orçamento previsto foi fortemente reduzido.

5.2.4 – O Problema da Responsabilidade pela Internalização das Peças

Após a identificação dos fluxos potenciais, uma questão fundamental foi levantada: quem é o responsável pela internalização das peças quando estas chegam na União Européia? O grupo PSA através da empresa GEFCO ou o fornecedor das peças?

Caso seja o fornecedor o responsável por tal operação, ele deve pagar os impostos de importação. Consequentemente, o grupo PSA não pode recuperar os impostos de importação pagos. Isto ocorre, pois o reembolso é concedido somente no caso no qual a internalização, a transformação, reparação ou montagem e a reexportação são realizados pelo mesmo grupo. Desta forma, a aplicação do regime de *drawback* é possível somente para os fluxos internalizados pelo grupo PSA. Para os outros fluxos, a aplicação será possível somente após uma renegociação com o fornecedor.

Conclui-se que, **para que o grupo PSA possa beneficiar da aplicação do *drawback*, é obrigatório que a internalização das peças importadas seja de responsabilidade do grupo PSA através do serviço aduaneiro GEFCO**.

Consultando a Direção de Compras, foi constatado que a responsabilidade da internalização não está presente em nenhum documento oficial da empresa. Ela é uma variável que não é levada em consideração durante as negociações entre os compradores e os fornecedores. A aduana e os regimes aduaneiros são totalmente desconhecidos na Direção de Compras do grupo PSA na Europa, uma vez que a maior parte das peças é comprada na União Européia. Portanto, os problemas aduaneiros não existem mais nos principais mercados do grupo desde a criação há mais de 10 anos da União aduaneira Européia. Outro fator importante é que **a informação sobre a internalização das peças não se encontra em**

nenhum sistema de informação do grupo, pois a maior parte das informações desta natureza foram eliminadas desde a criação da União Européia.

A partir da constatação deste problema, foi necessário identificar junto ao serviço aduaneiro GEFCO as peças que são internalizadas por eles para compará-las à lista em estudo.

5.2.5 – As Novas Fontes de Dados e o Novo Sistema de Informação

A fim de tornar os dados mais confiáveis e de permitir a continuação da identificação dos fluxos potenciais, **a implicação da Direção de Compras, responsável pela origem dos fluxos, e do serviço aduaneiro GEFCO, responsável pelas peças internalizadas pelo grupo PSA, foi indispensável.**

Após a implantação completa do novo sistema de informação da Direção de Compras e, conforme previamente explicado do item 5.2.1, foi realizada uma nova extração de dados do mesmo, com dados atualizados e confiáveis. Assim, a antiga lista de peças, objeto de estudo até então, foi substituída por uma nova lista de peças.

A nova lista de peças pedida à Direção de Compras continha os fluxos presentes na primeira extração, além de novos fluxos que não puderam ser identificados inicialmente. Trata-se principalmente de fluxos iniciados em 2005 ou cujas peças são fabricadas fora da União Européia, porém compradas pelo grupo junto às filiais européias. Além disso, esta nova lista permitiu uma atualização dos preços de cada peça. Contudo, esta lista não continha o orçamento previsto para 2005 porque este ainda não havia sido consolidado.

Uma vez que os dados presentes nesta nova extração eram confiáveis, não foi necessário repetir a etapa de confirmação da origem das peças (item 5.2.2). A partir desta nova lista; repetiu-se a etapa de triagem de peças cujo imposto de importação é nulo (item 5.2.3).

A síntese dos dados obtidos a partir do novo sistema de informação é apresentada a seguir:

Fluxos Potenciais	227
Países Fabricantes fora da UE	6
Fornecedores	16
Orçamento de compras 2004	51.653 U = 51,65 KU

Tabela 5-4 - Síntese dos Fluxos Atualizados pela Direção de Compras a partir do Novo Sistema, Elaborado pelo Autor

A partir da lista de peças internalizadas pelo serviço aduaneiro GEFCO, foram identificados os fluxos nos quais é possível aplicar imediatamente o regime de *drawback* e aqueles nos quais isto não é possível atualmente. Para que os segundos possam ser aproveitados, é necessário renegociar com os fornecedores sobre a responsabilidade de internalização a fim que o serviço aduaneiro GEFCO efetue esta operação e que o grupo PSA beneficie da aplicação do regime de *drawback*. A síntese dos fluxos internalizados pelo serviço aduaneiro GEFCO é apresentada abaixo.

Fluxos Potenciais	60
Países fabricantes fora da UE	3
Fornecedores	5

Tabela 5-5 - Síntese das Peças Internalizadas pelo Serviço Aduaneiro GEFCO, Elaborado pelo Autor

Através da comparação de ambas as listas, constata-se a existência de diversos fluxos potenciais à aplicação do *drawback*, porém cuja aplicação não pode ser feita imediatamente porque são fluxos nos quais o fornecedor é o responsável pela internalização das peças. Isto confirma a urgência da definição na Direção de Compras da responsabilidade da internalização das peças como uma variável a ser considerada durante a negociação e a implementação de uma política que incentive a apropriação da mesma pelo grupo PSA. Portanto, a resolução deste ponto constitui um ponto chave para o sucesso do projeto no médio prazo.

Em seguida, foi possível classificar as peças em duas categorias: peças internalizadas pelo grupo PSA através da GEFCO e peças internalizadas pelo fornecedor e para as quais é necessária uma renegociação para que o *drawback* possa ser aplicado. Por fim, as

nomenclaturas aduaneiras e os respectivos impostos de importação foram determinados com o serviço aduaneiro GEFCO.

5.2.6 – Cálculos dos Ganhos Potenciais

Para calcular os ganhos potenciais resultantes da aplicação do regime de *drawback* sobre as referências selecionadas, são necessárias as seguintes informações:

- Imposto de importação *ad valorem*
- Preço da peça

Estes dados permitem calcular o ganho potencial por veículo exportado. Em seguida, a fim de realizar um estudo mais detalhado para cada fluxo, são necessárias as seguintes informações:

- Associação da peça importada ao veículo fabricado
- Determinação da porcentagem de exportação dos veículos

Como as duas primeiras informações já foram recuperadas durante a extração de dados ou junto aos interlocutores do serviço aduaneiro GEFCO, são detalhados a seguir os dois últimos pontos, os quais são mais complexos.

- **Associação da peça importada ao veículo fabricado**

A lista de peças contém referências que são montadas nos veículos em diferentes etapas do processo de fabricação do mesmo.

Para se associar uma peça a um veículo, urge utilizar diferentes nomenclaturas e códigos descritivos da composição do veículo nos sistemas PSA.

Esta associação entre peça e veículo pode ser realizada a partir dos diferentes tipos de codificação utilizados internamente no grupo.

▪ Codificação do veículo em 16 caracteres

Esta codificação permite identificar um certo número de parâmetros como o motor e a caixa de câmbio do veículo. A descrição desta codificação e um exemplo da mesma são apresentados a seguir:

Funções	C aracteres	Atributos	Exemplo	Descrição dos Atributos
Família	1	Tipo de veículo	1	Veículo de passeio
	2	Marca comercial	P	Peugeot
	3	Linha do produto	T	206
	4		1	
Tipo	5	Silhueta	A	Berline 3 portas
	6		3	
	7	Acabamento	F	NVXR <i>Présence</i>
	8	Motor	6	1360, 4 cilindros, Gasolina
	9		Q	
	10	Caixa de Câmbio	L	Automática, 4 marchas, Tipo AL
Versão	11	Base de Concepção	0	01
	12		1	
	13	Clientela de concepção	V	Pop' Art
	14		F	
	15	Ano do modelo	4	2004
	16	Índice de modificação em realização durante o ano	0	Sem modificação

Tabela 5-6 - Codificação do Veículo em 16 Caracteres

Fonte: Informações Corporativas

▪ Codificação ECDV

A codificação a partir do Elemento Comum de Definição do Veículo (ECDV) é o elemento que permite associar uma operação ou uma peça ao

veículo. Além disso, a codificação ECDV é uma cadeia de atributos, os quais representam os elementos que descrevem uma função. Esta codificação mais complexa permite identificar outros atributos do veículo que não são identificáveis pela codificação em 16 caracteres. O detalhe de sua composição não é objeto de estudo deste documento.

A partir da codificação das diferentes funções do veículo e de sinais operadores (E, OU, faturação, exceto), podem-se criar diversas combinações de atributos e saber quais são as características dos veículos nos quais a peça é montada. Para facilitar a compreensão do princípio utilizado nesta codificação, um exemplo da codificação ECDV é apresentado a seguir:

1PN5+DD02(AF01/AB08)

Este exemplo descreve a gama de veículos 306 (1PN5) equipados com direção hidráulica (DD02) E com sistema antibloqueio (AF01) **OU** equipados com a direção hidráulica E com alarme anti-roubo (AB08).

Este exemplo ilustra a complexidade da composição do código ECDV. Este foi criado inicialmente para fins específicos, não ligado à aplicação do *drawback*. Quanto mais longa a cadeia de caracteres, mais complexa será a identificação do veículo. Conseqüentemente, a determinação dos veículos nos quais uma determinada peça é montada é difícil. Para determinar a porcentagem de exportação de um certo modelo identificado pela codificação ECDV, seria necessário combinar diversas extrações dos sistemas de informação do grupo para possibilitar a obtenção do veículo desejado.

A complexidade da associação da peça ao veículo aumenta nos casos de utilização das chamadas peças mecânicas brutas. Estas peças são transformadas ou montadas em plantas de componentes mecânicos do grupo antes de serem montadas nos veículos nas plantas terminais. Neste caso, é necessário associar inicialmente a peça importada a um produto semi-acabado ou subsistema fabricado para depois associar este ao veículo produzido.

Por exemplo, no caso de um cabeçote de motor importado, será necessário associar primeiramente este ao motor e, em seguida, determinar quais os veículos sobre os quais este motor é montado.

Atualmente, a única maneira possível de se associar uma peça a um produto semi-acabado é através da utilização de uma outra codificação similar à codificação ECDV, chamada Sistema Comum de Definição do Veículo (SCDV), cuja vantagem é possibilitar esta associação, a despeito de sua maior complexidade.

A figura abaixo ilustra os dois casos possíveis de associação de uma peça ao(s) veículo(s) correspondente(s).

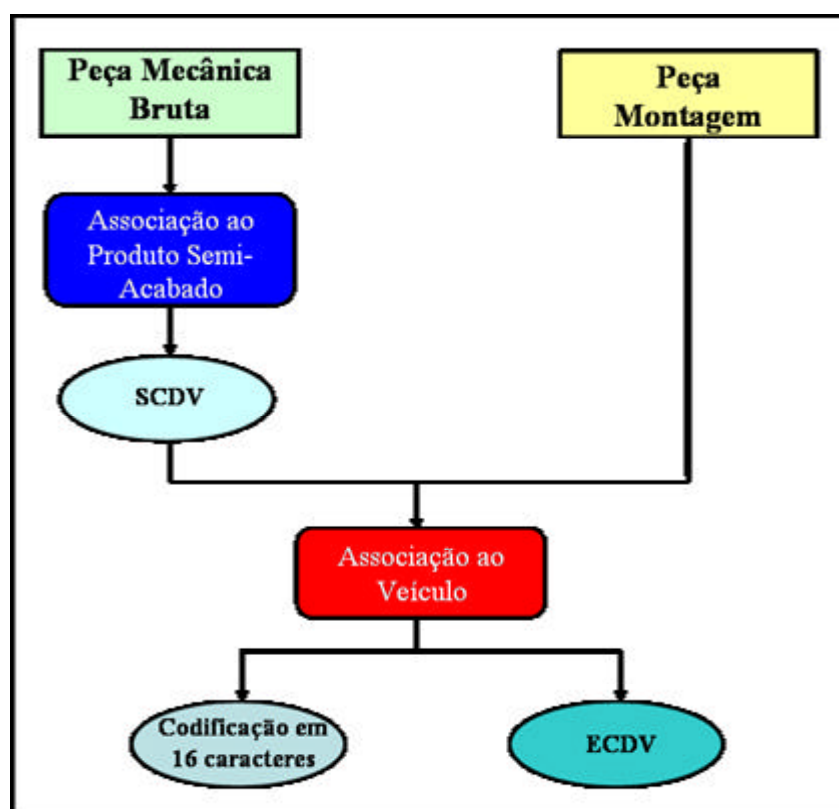


Figura 5.5 – Associação da Peça ao Veículo, elaborado pelo autor

- **Determinação da porcentagem de exportação dos veículos**

Após a identificação de todos os veículos nos quais as peças são montadas, é necessário determinar a parte de veículos exportados a países não membros da União

Européia. Esta pode ser obtida através dos volumes de previsão de vendas de veículos durante os anos, os quais se encontram nos sistemas de informação do grupo PSA.

Este sistema fornece a previsão de vendas mensal para o ano em questão e por zona geográfica. Isto permite o cálculo dos volumes exportados a países não pertencentes à União Européia.

Além disso, deve-se detalhar o veículo cuja previsão de vendas é desejada, de forma a se adequar às combinações das codificações ECDV e SCDV. Isto confirma a possibilidade de obter manualmente os volumes de vendas dos veículos específicos. Contudo, **em função do nível de detalhe da codificação, é necessário combinar diversas extrações diferentes para que o cálculo da porcentagem de exportação do veículo em questão possa ser realizado.**

Portanto, com o mesmo sistema de codificação, é possível não somente identificar os veículos sobre os quais uma determinada peça é montada, mas também estimar a porcentagem de veículos exportados. Porém, tal operação pode ser extremamente longa nos casos em que as peças são montadas em veículos específicos.

No entanto, no nível operacional, o serviço aduaneiro GEFCO não possui acesso à codificação ECDV para realizar a associação da peça ao veículo e identificar os veículos exportados. Atualmente, **ele dispõe somente da codificação em 16 caracteres, o que restringe o perímetro de aplicação do regime de drawback às peças identificáveis por esta codificação.** O serviço aduaneiro GEFCO é o representante fiscal do grupo PSA junto às autoridades aduaneiras e, portanto, deve provar às mesmas que a peça importada é montada no veículo que será exportado para que o grupo beneficie do regime de *drawback*.

Devido à complexidade de associação da peça ao veículo e da estimação da porcentagem de exportação, **os ganhos calculados para as peças potenciais foram calculados sobre o preço unitário da mesma e sobre o orçamento anual total previsto, sem levar em conta a porcentagem de exportação, a qual é extremamente variável.** Entretanto, os dados referentes aos orçamentos de cada fluxo não foram consolidados.

Portanto, foi possível somente o cálculo dos ganhos unitários das peças. Estes podem variar de alguns centavos a dezenas de euros⁴.

Após o cálculo dos ganhos, decidiu-se aplicar o procedimento descrito a um exemplo concreto a fim de verificar os ganhos estimados e a complexidade deste procedimento. Além disso, este exemplo permitiu provar a importância da aplicação deste regime. Este exemplo será detalhado na seção a seguir.

5.3 – Aplicação do Método Proposto

O estudo a seguir permitiu concluir que é possível aplicar imediatamente o regime de *drawback* no grupo PSA para as peças identificáveis pela codificação em 16 caracteres do veículo e cuja internalização é realizada pelo serviço aduaneiro GEFCO.

Desta forma, escolheu-se uma peça para verificar a aplicabilidade do regime de *drawback* e qual(is) seria(m) os obstáculos a sua aplicação.

5.3.1 – Estudo de um Caso Prático : A Caixa de Câmbio

Um tipo de caixa de câmbio foi escolhido como primeira peça potencial, pois ele apresenta algumas vantagens:

- Preço elevado e, portanto, um ganho potencial importante (o valor percentual da caixa de câmbio pode variar de **5% a 10%** do custo de fabricação do veículo. Esta porcentagem varia de acordo com o modelo e a versão do veículo fabricado)
- Utilizada em diversos veículos em diferentes plantas do grupo
- Facilidade de associação da peça ao respectivo veículo através da codificação em 16 caracteres
- Internalização realizada pelo serviço aduaneiro GEFCO

O fluxo logístico de importação da caixa de câmbio é detalhado abaixo:

⁴ A lista de fluxos potenciais e dos respectivos ganhos unitários não se encontra neste documento devido à confidencialidade de tais informações.

- Peça fabricada no Japão
- Transporte até o centro de estocagem e distribuição europeu, de onde o produto é comprado pelo grupo PSA e faturado
- Distribuição do centro de estocagem e distribuição europeu às plantas do grupo
- O preço faturado ao grupo PSA corresponde ao preço de entrada do produto na União Européia
- O transporte da peça do centro de estocagem e distribuição às plantas do grupo é de responsabilidade do grupo PSA através de seu integrador logístico GEFECO

A figura a seguir ilustra o fluxo em questão:

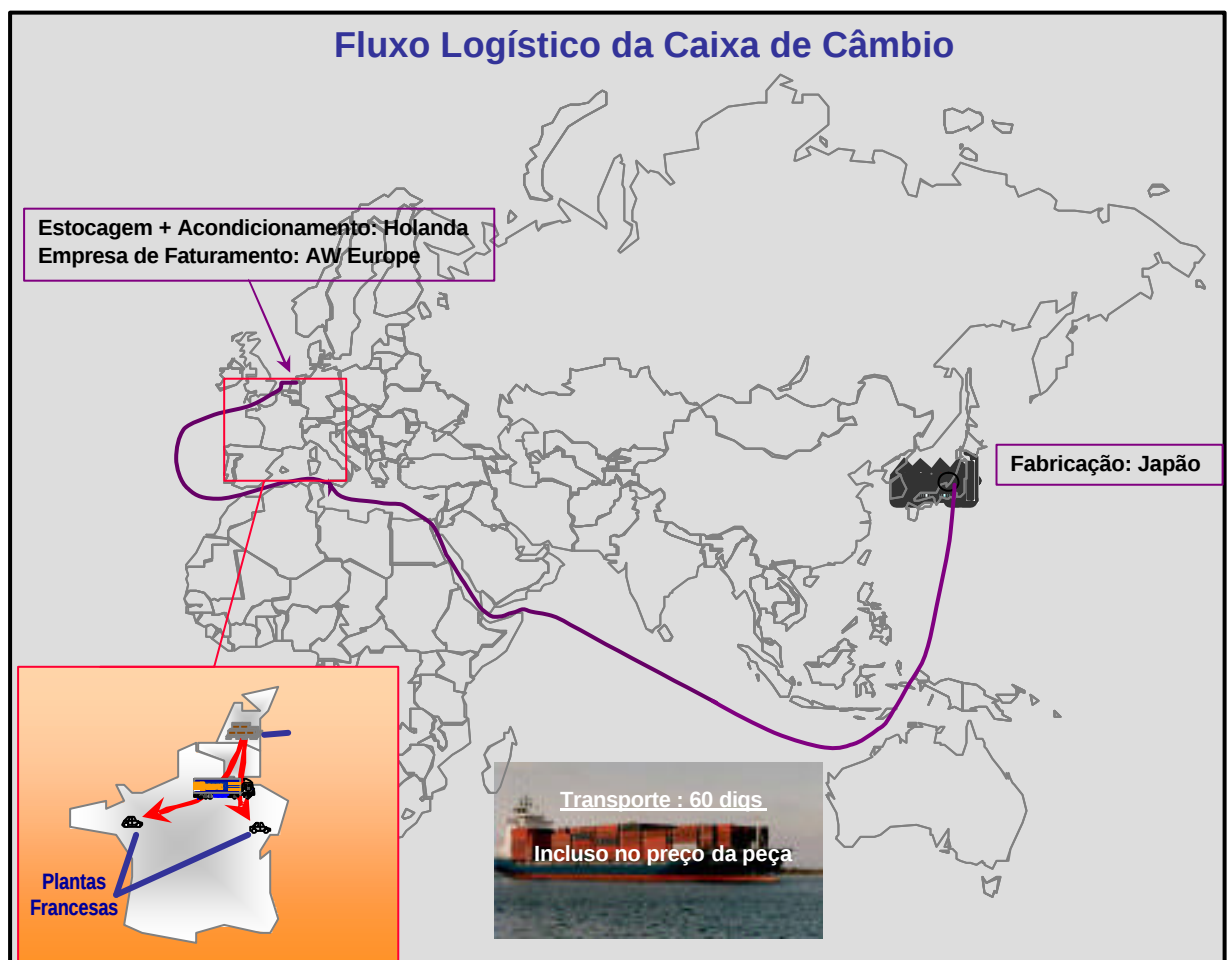


Figura 5.6 – Fluxo Logístico da Caixa de Câmbio

Fonte – Informações Corporativas

Inicialmente, foi definida com a ajuda do serviço aduaneiro GEFCO, a nomenclatura aduaneira e o respectivo imposto de importação na União Europeia das caixas de câmbio produzidas no Japão.

- **Nomenclatura aduaneira : 8708.40.90**

Nomenclatura aduaneira	Descrição
8708	Peças e acessórios dos veículos automotivos dos n ^{os} 8701 a 8705
8708.40	Caixas de câmbio
8708.40.90	Outros

Tabela 5-7 - Nomenclatura Aduaneira da Caixa de Câmbio

Fonte – Site Internet <http://mkaccdb.eu.int>. Acesso em 25 mai. 2005

- **Imposto de importação correspondente : 4,50 %**

Assim, através da aplicação do regime de *drawback*, é possível recuperar os 4,50% referentes ao imposto de importação pago para as caixas de câmbio importadas e montadas nos veículos exportados fora da União Europeia.

Em seguida, foram identificados todos os veículos nos quais a caixa de câmbio em questão é montada. Para tanto, foi utilizada a codificação do veículo em 16 caracteres, a qual permite uma fácil identificação do tipo de caixa de câmbio utilizada. A caixa de câmbio estudada é representada nos sistemas de informação do grupo pela letra M.

Depois de identificados, foi estimada a percentagem de exportação dos veículos. Para cada veículo identificado, foi realizada uma extração das previsões de venda no ano de 2005 para as diferentes zonas geográficas. Nesta extração, foram selecionados os países não pertencentes à União Europeia, com algumas exceções. Isto ocorre porque **o reembolso dos impostos de importação não é possível em alguns países (cláusula de *no drawback*).**

Conseqüentemente, os volumes de exportação para estes países não foram considerados⁵.

A tabela presente no **anexo D** ilustra, para um certo tipo de veículo, um exemplo de previsão de vendas por zona geográfica e por mês. As zonas geográficas em cinza correspondem aos países não pertencentes à União Européia cujos volumes devem ser considerados à aplicação do *drawback*.

▪ **Um novo regime: a *Destination Particulière***

Durante o cálculo dos ganhos potenciais, foi constatado junto ao serviço aduaneiro GEFCO que as caixas de câmbio poderiam beneficiar de outro regime aduaneiro **específico da aduana francesa**: a *destination particulière*.

Este regime é aplicável às **peças destinadas à indústria de montagem automobilística**, das quais a caixa de câmbio faz parte. Este regime é baseado em uma modificação da nomenclatura aduaneira, a qual resulta em uma **redução do imposto de importação**. **Tal redução é concedida a todas as peças importadas pela União Européia, independentemente de sua reexportação**. A *destination particulière* pode ser combinada ao regime de *drawback*.

A *destination particulière* permite tal redução, pois a mesma mercadoria passa a ser classificada através de outra nomenclatura aduaneira, diferente da existente. Isto é possível porque a mercadoria importada passa a ter uma finalidade específica. No caso da indústria automobilística, há algumas mercadorias destinadas à indústria de montagem que podem ser classificadas em duas subdivisões diferentes de acordo com a finalidade das mesmas. Tais subdivisões correspondem às seguintes finalidades:

- ✓ Caso a peça seja destinada à montagem direta sobre o veículo na planta (chamada indústria de montagem)

⁵ A lista de países que se enquadram nesta categoria são apresentados no anexo C - Lista de Países que se Enquadram na Cláusula de *No Drawback*

- ✓ Caso ela seja uma peça de reposição, portanto, não destinada à indústria de montagem, mas destinada à montagem em oficinas especializadas, concessionárias e outros

No caso da caixa de câmbio estudada, constatou-se que a totalidade das peças importadas destinava-se à montagem nos veículos. Desta forma concluiu-se que era possível combinar a aplicação dos regimes de *drawback* e de *destination particulière* da seguinte maneira:

- ✓ ***Destination Particulière***: Implica uma **redução do imposto de importação de 4,5% a 3%, aplicada a todas as caixas de câmbio importadas**, através de uma **classificação das peças na categoria correspondente a nomenclatura aduaneira 8708.40.10 ao invés da antiga nomenclatura 8708.40.90.**

Nomenclatura Aduaneira	Descrição
8708	Peças e acessórios dos veículos automotivos dos n.ºs 8701 a 8705
8708.40	Caixas de Câmbio
8708.40.10	Destinadas à indústria de montagem⁶: - dos motocultores do n.º 8701 10, - dos veículos automotivos do n.º 8703, - dos veículos automotivos do n.º 8704 com motor a pistão a partida por compressão (diesel ou semidiesel), com cilindrada máxima de 2500 cm³ ou com motor a pistão a partida por faísca, com cilindrada máxima de 2800 cm³, - dos veículos automotivos do n.º 8705

Tabela 5-8 - Nova Nomenclatura Aduaneira em Função do Regime de *Destination Particulière*

Fonte – Site Internet <http://mkacddb.eu.int>. Acesso em 25 mai. 2005

- ✓ **Novo imposto de importação : 3%**
- ✓ **Drawback:** Implica o reembolso do imposto de importação (3%) das caixas de câmbio montadas nos veículos exportados a países não pertencentes à União Europeia através da aplicação do *drawback*

A partir das informações referentes aos dois regimes, das extrações das previsões de vendas dos veículos que possuem o tipo de caixa de câmbio em questão e do preço unitário, foi possível calcular os ganhos gerados pela aplicação *destination particulière* e do *drawback*.

⁶ Texto Original : *destinées à l'industrie du montage des motoculteurs du n.º8701.10, des véhicules automobiles du n.º8703, des véhicules automobiles du n.º8704 à moteur à piston à allumage par compression (diesel ou semi-diesel), d'une cylindrée n'excédant pas 2500 cm³ ou avec moteur à piston à allumage par étincelles d'une cylindrée n'excédant pas 2800 cm³, des véhicules automobiles du n.º8705*

O cálculo dos ganhos é apresentado no anexo E. Os ganhos resultantes da aplicação dos regimes de *drawback* e de *destination particulière* totalizam aproximadamente 500 U⁷ de um total de 51650 U, dos quais 401 U resultantes da aplicação da *destination particulière* e 98 U resultantes da aplicação do regime de *drawback*. Os ganhos totais correspondem a 0,9% do orçamento de compras atualizado de 2004 das peças fabricadas fora da União Europeia, o que pode ser considerado como um ganho significativo.

Após o cálculo dos ganhos potenciais, o regime de *drawback* para as caixas de câmbio estudadas foi implementado em duas das três plantas em questão e será futuramente ampliada à terceira planta. No entanto, constata-se uma diferença entre os ganhos reais e os valores calculados. Isto pode ser explicado por dois fatores:

- ✓ Evolução do câmbio entre o Iene e o Euro, pois o preço da peça é cobrado em Ienes
- ✓ Diferença entre a previsão de vendas dos veículos e as vendas realizadas

5.3.2 – Extensão da Aplicação do *Drawback* a Todas as Peças Potenciais

Pode-se concluir, a partir do exemplo da caixa de câmbio, que **os ganhos resultantes da aplicação dos regimes de *drawback* e de *destination particulière* são significativos. Portanto, a extensão da aplicação do regime de *drawback* aos outros fluxos parece interessante.**

Contudo, as outras peças identificadas apresentam características que dificultam a aplicação do *drawback*, se comparadas às caixas de câmbio, tais como:

- Associação da peça ao veículo nem sempre possível através da codificação do veículo em 16 caracteres
- Preço unitário das peças mais baixo, o que justifica a importância da obtenção do orçamento para cada fluxo para que seja considerado o volume comprado

⁷ Os valores em unidade U foram calculados a partir do valor de referência de 100.000 U, correspondente à extração inicial do orçamento de compras de 2004 dos fornecedores localizados fora da UE

- Internalização das peças nem sempre realizados pelo serviço aduaneiro GEFCO
- Incerteza na combinação do regime da *destination particulière* ao regime de *drawback*

Além disso, a aplicação do regime de *drawback* a todas as peças potenciais implica em mudanças organizacionais e nos sistemas de informação do grupo PSA e do serviço aduaneiro GEFCO. Estas mudanças identificadas são indispensáveis para tornar perene a aplicação do *drawback* e estender a sua aplicação a todas as peças potenciais identificadas.

- **Identificação dos diferentes COFORs**

O novo sistema de informações da Direção de Compras leva em conta os diferentes COFORs: sede social, pedidos, fabricação e expedição das peças. Esta nova codificação permite, portanto, identificar com precisão qual o local de fabricação da peça para a aplicação do regime de *drawback*, bem como de outros locais como, por exemplo, o local de expedição das peças para o cálculo dos custos de transporte das mesmas.

- **Responsabilidade pela internalização das peças**

Outra ação a ser implantada para a aplicação do regime de *drawback* consiste na integração da responsabilidade pela internalização das peças como uma variável na negociação entre a Direção de Compras e os fornecedores.

O estudo levou à conclusão que o grupo PSA deve ter como objetivo, junto ao serviço aduaneiro GEFCO, que 100% das peças importadas pelo grupo sejam internalizadas pelo mesmo. Este objetivo poderá ser atingido somente se os compradores do grupo levem em conta este novo objetivo durante as negociações com os fornecedores. Foi lançada uma ação na Direção de Compras a fim que o internalizadas seja considerado durante as negociações.

Esta ação pode enfrentar alguma resistência por parte dos compradores do grupo, uma vez que esta será uma variável a mais a ser considerada na negociação. No entanto, a apropriação da operação de internalização das peças poderá ser facilmente obtida, uma vez que o fornecedor não possui nenhum interesse em tal

operação. Para que ele beneficie do regime de *drawback*, o fornecedor deveria realizar alguma operação sobre a peça importada para exportação posterior. Uma vez que o fornecedor raramente se encaixa em tal situação, pode-se concluir que o procedimento de apropriação da internalização das peças poderá ser obtido sem grande resistência.

- **O problema de associação das peças aos veículos**

O serviço aduaneiro GEFCO tem acesso unicamente à codificação do veículo em 16 caracteres para associar uma peça aos veículos. Além disso, como o serviço aduaneiro GEFCO é o representante do grupo PSA junto às autoridades aduaneiras, ele deverá justificar que o veículo exportado a um país fora da União Européia possui peças importadas, para as quais o reembolso dos impostos de importação será pedido. Isto é impossível atualmente com o acesso unicamente à codificação do veículo em 16 caracteres.

Para que o regime de *drawback* possa ser implementado, duas soluções são possíveis. A primeira solução prevê que este serviço tenha acesso às codificações ECDV e SCDV. Neste caso, os novos utilizadores destes sistemas devem ser devidamente treinados. Outra solução possível é que o grupo PSA forneça tais informações ao aduaneiro GEFCO através da DFCP, a qual já possui o acesso ao sistema.

5.4 – Próximas Etapas

O objetivo principal do projeto é a aplicação do regime de *drawback* a todas as peças potenciais do grupo PSA. Após a realização do estudo da caixa de câmbio, os esforços se concentram sobre as peças que possuem um ganho potencial elevado e que sejam facilmente identificáveis seja pela codificação em 16 caracteres, seja pela codificação ECDV e SCDV.

Como os valores dos orçamentos de compras não foram fornecidos, realizou-se uma hierarquização das peças potenciais em função dos critérios listados abaixo:

- A responsabilidade pela internalização : realizada pelo serviço aduaneiro GEFCO ou pelo fornecedor

- O valor do ganho potencial da peça através da seguinte fórmula:

$$Ganho_Potencial = preço_{peça} * (\%imposto_importação)$$

Este critério deverá levar em conta também os volumes de compras para cada fluxo após o fornecimento do orçamento detalhado por parte da Direção de Compras.

- A facilidade de associação da peça ao veículo por meio das codificações existentes no grupo

Após efetuar a hierarquização segundo os critérios listados acima, será possível classificá-las em diferentes categorias. Em seguida, serão definidas as ações a serem tomadas em relação a cada fluxo: **renegociação com o fornecedor sobre a internalização da peça, implementação imediata ou abandono devido ao baixo valor do ganho potencial.**

Enfim, para as peças cuja implementação imediata do *drawback* é possível, será definida uma ordem de prioridade de aplicação segundo **o ganho potencial e a simplicidade de associação da peça ao veículo.**

Capítulo 6



Conclusão

6. CONCLUSÃO

6.1 – Os Ganhos Resultantes da Aplicação do Regime de *Drawback*

Os cálculos dos ganhos potenciais resultantes da aplicação do regime de *drawback* e da *destination particulière* à caixa de câmbio correspondem a 0,9% do orçamento de compras de 2004 das peças fabricadas fora da União Européia. A implementação destes regimes em uma planta do grupo para a peça em questão justifica o interesse de estender a aplicação do regime de *drawback* ao conjunto de peças potenciais do grupo.

Uma vez que as peças já foram devidamente identificadas e seus ganhos parcialmente calculados, esta extensão será realizada a partir de uma ordem de prioridade. Esta, por sua vez, será definida em função da responsabilidade de internalização (Serviço aduaneiro GEFCO ou fornecedor), da simplicidade associação da peça ao veículo e dos ganhos potenciais. O método utilizado para a resolução do problema identificado mostrou-se bastante satisfatório, apesar da existência de alguns pontos passíveis de melhorias. Ele conseguiu identificar os fluxos potenciais, que deverão ser classificados através de critérios pertinentes e que levem em conta critérios econômicos e organizacionais para tornar a aplicação do regime de *drawback* mais eficiente.

Através do engajamento de todas as divisões e todos os serviços colaboradores do projeto, algumas ações já foram iniciadas para superar os principais obstáculos à aplicação do regime de *drawback*. Assim, espera-se, no curto prazo, que a aplicação deste regime seja possível para a maioria das peças identificadas.

6.2 – Os Problemas Organizacionais

A participação ativa no projeto Rede Logística Internacional permitiu uma melhor compreensão da complexidade logística existente no setor automotivo e, mais especificamente, a complexidade da logística internacional. A busca constante pela redução dos custos logísticos, seja no nível das peças ou dos veículos produzidos, é crucial neste tipo de indústria, que se encontra em um meio altamente competitivo. Os diferentes projetos desenvolvidos contribuíram na aquisição de competências que englobam não somente a aduana e os regimes aduaneiros, mas também da logística em geral.

Além disso, o fato do projeto Rede Logística Internacional ser um projeto transversal permitiu enfrentar diversos problemas que um grupo de trabalho pode encontrar ao realizar mudanças de velhos hábitos de diversos colaboradores do grupo. Seja no nível global do projeto, seja no nível do estudo desenvolvido, a implicação de diferentes direções do grupo requer uma organização de projeto complexa. Esta exige a cooperação e contribuição de todos os seus membros e a implantação de sistemas de informações eficazes, cujos dados devem ser confiáveis, atualizados e bem utilizados.

O trabalho em cooperação junto a outras divisões do grupo e do serviço aduaneiro GEFCO evidenciou a importância da organização de um projeto e da definição das responsabilidades de cada colaborador para que todos os esforços estejam voltados à resolução dos problemas e ao respeito ao cronograma.

No caso do projeto de aplicação do regime de *drawback*, é possível distinguir certas etapas do projeto que causaram o atraso do cronograma (vide anexo A – Cronograma do Projeto) previsto inicialmente. Por exemplo, para realizar a confirmação das origens e destinos dos 286 fluxos iniciais, foi necessário entrar em contato com diversos compradores do grupo, relançar as perguntas inicialmente colocadas e esperar a resposta. Outra etapa que atrasou o cronograma inicial foi a determinação das nomenclaturas aduaneiras e impostos de importação junto ao serviço aduaneiro GEFCO. Estes exemplos ressaltam problemas na organização do projeto e no engajamento dos participantes.

Tais problemas são consequência das relações existentes entre o projeto Rede Logística Internacional e a Direção de Compras e entre este e o serviço aduaneiro GEFCO. A relação existente entre o projeto Rede Logística Internacional e estes dois outros atores não é uma relação contratual do tipo cliente-fornecedor. Ela é construída através da troca de informações específicas que cada ator possui. Tal troca é condicionada pelo interesse de cada parte no projeto. Portanto, é um trabalho em conjunto, no qual o nível de contribuição e de implicação de cada parte varia de acordo com o interesse das mesmas. Consequentemente, o avanço do projeto é prejudicado quando este depende da implicação de uma parte não interessada no projeto em um dado momento.

Assim, para assegurar o avanço do projeto, é imprescindível que todas as partes compartilhem a mesma opinião sobre a importância do projeto e de seus ganhos potenciais. Para que isto possa ser alcançado, necessita-se que a direção do grupo tome as decisões necessárias para que tal convergência seja atingida.

Outro ponto importante no nível organizacional consiste na definição dos representantes de cada parte interessada no projeto. A definição de representantes que sejam responsáveis pela participação e pela difusão do projeto em suas equipes é fundamental. Por exemplo, para confirmar os países de fabricação e de destino das peças, foi necessário entrar em contato com mais de 30 compradores de forma independente, sem a presença de um representante da Direção de Compras. Se tal figura tivesse participado do projeto desde a fase inicial, a coleta de informações teria sido mais rápida. Além disso, é importante que este representante seja capaz de motivar seus colaboradores para contribuir ao avanço do projeto.

6.3 – A Consideração da Aduana nos Estudos Econômicos Logísticos

Os diferentes estudos ligados à aduana desenvolvidos permitiram conhecer de modo mais detalhado um componente de grande importância da logística internacional. A aduana consiste em uma nova fonte de otimização no grupo PSA e se tornará cada vez mais importante com a expansão do grupo em todo o mundo através da procura de novos fornecedores e da venda dos veículos em diferentes países.

O estudo realizado sobre a aplicação do regime de *drawback* no grupo PSA confirma a importância da consideração da aduana nos diferentes estudos logísticos do grupo e que ela também é um fator a ser otimizado, em que os ganhos potenciais são elevados. Além disso, a implicação de diversas divisões do grupo contribuiu para a compreensão de diversos assuntos relacionados à aduana e que, até recentemente, não haviam sido esclarecidos. Tal implicação colaborou na sensibilização das outras direções do grupo sobre a importância da aduana nos estudos logísticos. Atualmente, diversas ações são tomadas nas diferentes direções, principalmente na Direção de Compras, com o apoio da equipe Rede Logística Internacional e do serviço aduaneiro GEFECO. Assim, podemos concluir que a aduana será levada em conta nos estudos logísticos do grupo desde o início.

6.4 – O Problema da Confiabilidade dos Dados

Em todos os estudos realizados, o problema da confiabilidade e do acesso aos diferentes dados necessários representou um importante obstáculo. Este problema foi constatado principalmente durante o estudo descrito neste documento, no qual as informações relacionadas à aduana e ao rastreamento dos fluxos das peças tiveram que ser confirmadas individualmente e em contato com os interlocutores pertinentes. Tal procedimento resultou no atraso do cronograma do projeto.

Outro caso no qual este problema foi identificado ocorreu durante a obtenção dos dados referentes aos impostos de importação e à origem e ao destino das peças. Como este caso da origem e destino das peças já foi resolvido através da implementação do novo sistema de informações da Direção de Compras, o problema se concentra na determinação dos impostos e importação, o qual levou de muito tempo. Este problema poderia ser resolvido com o desenvolvimento de um sistema de informação aduaneiro que facilitaria tal busca e seria útil aos utilizadores na realização dos estudos logísticos. Ele seria desenvolvido em uma colaboração estreita e uma organização bem definida entre o grupo PSA e o serviço aduaneiro GEFECO. Isto é necessário porque o objetivo principal desta ferramenta é de fornecer dados confiáveis e facilmente acessíveis. Este trabalho conjunto permitirá a construção de bases de dados aduaneiros robustas e a atualização regular dos dados.

Finalmente, os outros estudos realizados paralelamente ao estudo da aplicação do regime de *drawback* colaboraram para que se obtivesse uma visão global do problema de modelagem dos custos logísticos e da lógica de estruturação da aduana. Estes estudos complementaram os conhecimentos adquiridos sobre os regimes aduaneiros, em particular o regime de *drawback*.

Anexos



Anexo A – Cronograma do Projeto

Abaixo, o cronograma original previsto (em preto) e realizado (em azul as etapas realizadas e em vermelho as etapas em realização) do projeto são apresentadas.

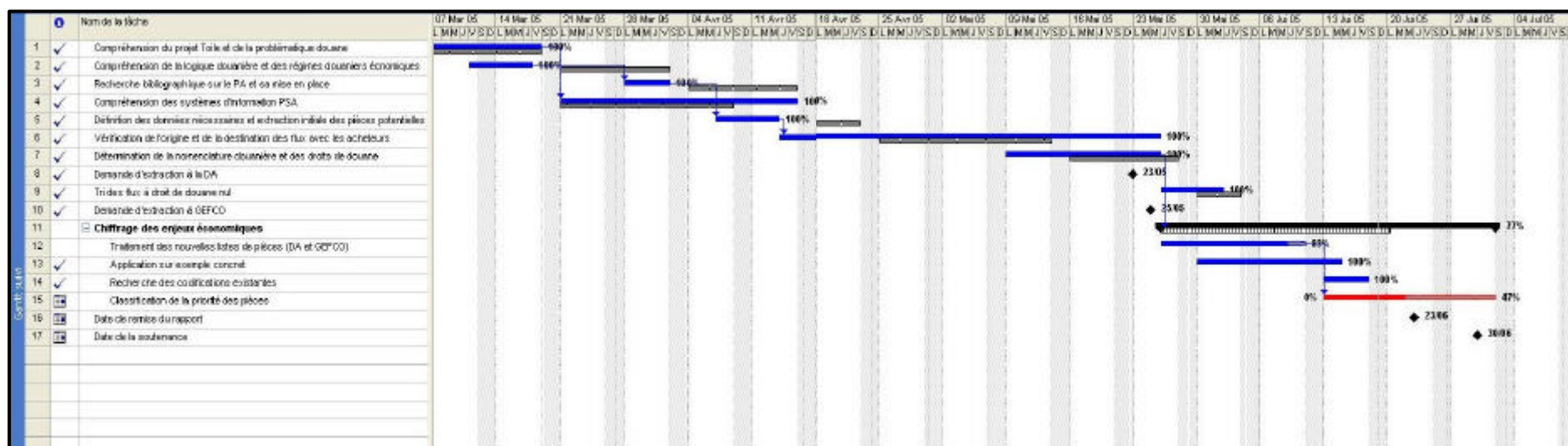


Figura A.1 – Cronograma do Projeto, elaborado pelo autor

Anexo B – Os Incoterms

De acordo com KEEDI (2002), o objetivo principal dos *International Commercial Terms* ou *Incoterms* é a definição de regras internacionais únicas para a interpretação dos termos mais utilizados no comércio exterior. Eles visam unicamente à definição dos direitos e obrigações das partes, comprador e vendedor, no que se refere à entrega das mercadorias vendidas.

Eles foram criados pela Câmara de Comércio Internacional (CCI) em 1936, sendo atualizados de acordo com os costumes e usos dos países. Desde a sua criação, sete versões já foram criadas, sendo a atual versão a de 2000. Uma descrição sucinta dos *Incoterms* é apresentada a seguir.

Cabe ressaltar que os Incoterms são apresentados em ordem decrescente de responsabilidade do comprador ou em ordem crescente de responsabilidade do vendedor, ou seja, o primeiro Incoterm apresentado é aquele no qual o comprador possui a maior responsabilidade, enquanto que o último Incoterm apresentado é aquele no qual o vendedor possui a maior responsabilidade.

- **EXW (Ex-Works)** – O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for colocada à disposição do comprador nos locais do fornecedor ou em outro lugar de origem combinado. Além disso, os trâmites alfandegários de exportação, eventuais pagamentos de direitos aduaneiros e carregamento da mercadoria em um veículo são de responsabilidade do comprador.
- **FCA (Free Carrier)** – O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for colocada à disposição do transportador nomeado pelo comprador em um local combinado, no país de exportação.

- **FAS (*Free Alongside Ship*)** - O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for colocada ao lado do navio, no porto de exportação determinado. A partir deste ponto, o comprador assume todos os custos e riscos sobre a mercadoria.
- **FOB (*Free On Board*)** – O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for embarcada no navio. Entende-se que ela deve ter passado a amurada do navio, não necessitando ter chegado aos porões ou convés. A partir deste ponto, o comprador assume todos os custos e riscos sobre a mercadoria.
- **CFR (*Cost and Freight*)** - O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for embarcada no navio. Além disso, contrariamente ao FOB, o vendedor deve arcar com o frete necessário para transportar a mercadoria até o porto de destino determinado. Os riscos de perda ou danos à mercadoria, assim como outros custos suplementares resultantes de eventos ocorridos após a entrega são de responsabilidade do comprador.
- **CIF (*Cost, Insurance and Freight*)** – Este *Incoterm* define que, além das obrigações definidas no termo CFR, o vendedor também deve contratar o seguro das mercadorias e apresentar ao comprador um certificado ou apólice de seguro.
- **CPT (*Carriage Paid To*)** - O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for colocada no local de destino determinado. A obrigação de entrega da mercadoria é do transportador nomeado pelo vendedor no país de exportação. A partir deste ponto, são de responsabilidade do comprador todos os riscos e danos sobre a mercadoria.
- **CIP (*Carriage and Insurance Paid to*)** – Este *Incoterm* estabelece, além das condições estabelecidas pelo *Incoterm* CPT, que o vendedor forneça um seguro contra os riscos de perda ou danificação da mercadoria durante o transporte.

- **DAF (*Delivered at Frontier*)** - O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for colocada à disposição do comprador no local determinado, antes da divisa alfandegária do país. A partir deste ponto, o comprador deve assumir todos os riscos e custos sobre a mercadoria.
- **DES (*Delivered Ex Ship*)** - O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for colocada à disposição do comprador a bordo do navio no porto de destino determinado. O vendedor deve arcar com todos os riscos sobre a mercadoria antes de seu descarregamento no porto de destino.
- **DEQ (*Delivered Ex Quay*)** - O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for colocada à disposição do comprador, não internalizada, no cais do porto de destino determinado. O vendedor deve arcar com todos os riscos sobre a mercadoria até seu descarregamento no porto de destino.
- **DDU (*Delivered Duty Unpaid*)** - O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for colocada à disposição do comprador, não descarregada do veículo de transporte, no local de destino determinado.
- **DDP (*Delivery Duty Paid*)** - O vendedor cumpre suas obrigações de entrega da mercadoria quando esta for colocada à disposição do comprador, não internalizada nem descarregada do veículo de transporte, no local de destino determinado. O vendedor deve arcar com todos os riscos do transporte e como s trâmites alfandegários da mercadoria.

Anexo C – Lista de Países que se Enquadram na Cláusula de *No Drawback*

- Bulgária
- Chipre
- Croácia
- Ilhas Faroe
- Israel
- Islândia
- Macedônia
- México
- Noruega
- Romênia
- Suíça
- Turquia
- Jordânia, a partir de 01/01/2006
- Palestina, a partir de 01/01/2006
- Chile, a partir de 01/01/2007

- Líbano, a partir de 01/03/2009
- Egito, a partir de 01/01/2010

Anexo D – Exemplo de Extração de Previsão de Vendas

Véhicule 1PT1 A3 F 6Q L 01 VF 4 0 - Description du véhicule en page 37													
Lib. pays	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	CUMUL
FRANCE	1808	1812	2261	1783	1951	2710	1624	249	2356	1739	1616	1613	21522
ALLEMAGNE	187	196	279	215	205	281	221	6	236	158	154	158	2296
AUTRICHE	16	13	19	13	15	19	15	0	13	7	86	77	293
BELUX	250	207	244	181	172	249	200	12	222	142	210	188	2277
ITALIE	378	373	484	326	299	366	383	19	477	318	391	366	4180
NORVEGE	7	7	10	7	7	10	7	0	10	8	6	7	86
PAYS-BAS	273	234	340	258	255	360	289	11	234	77	347	204	2882
PORTUGAL	38	32	37	34	35	35	33	0	36	34	27	28	369
DANEMARK	96	81	113	70	64	85	54	2	102	80	74	82	903
ESPAGNE	124	112	160	114	126	133	103	11	153	109	590	736	2471
FINLANDE	99	97	129	84	83	115	85	3	91	121	114	116	1137
SUEDE	7	6	9	5	5	8	6	0	12	8	7	8	81
SUISSE	14	14	23	18	16	24	15	0	19	11	29	24	207
GRANDE BRETAGNE	3318	3492	2945	1977	2135	2565	3639	0	2672	1414	1232	1149	26538
GRECE	88	71	102	71	71	77	54	0	89	94	93	86	896
IRLANDE	75	57	74	47	42	41	22	0	15	29	115	89	606
ZI	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	6
ROUMANIE	24	24	28	24	23	38	17	4	31	24	23	37	297
HONGRIE	99	96	130	90	104	171	103	3	134	78	61	68	1137
POLOGNE	164	154	207	147	152	247	171	4	203	131	126	125	1831
REPUBLIQUE TCHE	38	35	53	36	35	55	38	1	48	28	16	19	402
CROATIE	45	44	74	54	45	54	45	3	53	33	24	24	498
SLOVENIE	67	57	86	59	56	79	53	4	63	39	36	43	642
SLOVAQUIE	30	30	37	25	25	43	36	2	41	17	12	14	312
DOM TOM	103	107	136	102	122	231	61	17	201	152	138	76	1446
NIGERIA	4	4	6	5	5	9	6	0	7	4	4	4	58
AFRIQUE DU SUD	115	120	156	120	131	211	150	0	193	159	165	175	1695
AFRIQUEEST	15	18	26	18	14	19	18	0	24	19	17	13	201
AFRIQUEST	5	6	9	6	4	10	7	0	6	5	4	4	66
JAPON	116	183	200	123	206	236	177	7	181	173	244	236	2082
AUSTRALIE	50	50	61	46	51	82	24	0	61	44	37	36	542
TAIWAN	35	38	44	34	33	53	18	0	50	37	12	25	379
OCEANIE	15	13	17	13	15	29	11	0	20	13	13	17	176
ASEAN	13	11	16	6	11	16	1	0	7	7	16	31	135
ZALNORD	49	48	58	70	78	143	108	0	137	105	102	129	1027
CHILI	64	63	85	52	57	90	69	0	95	50	67	60	752
ZAL SUD	2	2	3	4	4	8	5	0	6	2	2	5	43
URUGUAY	2	2	3	2	2	4	3	0	3	2	3	3	29
ISRAEL	69	131	166	128	133	187	23	0	209	155	143	98	1442
ARABIE	73	87	113	87	108	147	38	0	141	94	88	66	1042
MASHREQ	33	43	52	42	45	64	20	0	59	36	34	41	469
CEIPECO	18	23	28	21	24	39	15	5	32	20	15	11	251
ZEM	17	17	22	16	16	26	11	5	25	17	19	24	215
MEDITUR	3	5	10	11	11	10	6	0	4	2	1	2	65
TURQUIE	99	115	165	126	122	210	156	10	247	99	54	86	1489
RUSSIE	57	75	99	74	84	145	55	0	107	67	52	48	863
MCP	47	42	52	34	38	97	28	0	63	34	45	36	516
ALGERIE	28	23	32	26	23	38	27	0	35	33	35	36	336
SODEXA	51	43	236	310	370	355	204	5	132	50	45	37	1838
MAROC	3	3	5	4	4	9	5	0	6	4	5	4	52
ZAL CENTRE	39	26	26	40	43	69	54	0	77	57	48	38	517
TOTAL	8371	8542	9670	7159	7675	10303	8513	383	9439	6139	6798	6603	89595
TOTAL réexport hors UE pour PA													10529

Figura D.1 – Exemplo de Extração de Previsão de Vendas

Fonte – Informações Corporativas

Anexo E – Cálculo dos Ganhos Potenciais para a Caixa de Câmbio

Cálculo dos ganhos aduaneiros: Caixa de Câmbio												
Ciclo		2005	Síntese		Detalhe Dest. Particulière		Veíc 1 M1	Veíc 2 M1	Veíc 3 M1	Veíc 1 M2	Veíc 3 M2	
Vol. Total Exportado Fora UE		7048			Detalhe PA		Veíc 1 M3	Veíc 1 FAP M3	Veíc 4 M1	Veíc 4 M2	Veíc 5 M1	
Vol. Total Importado		56936										
Preço da Peça (U)			Motor 1 (M1)		3000 cm³, 6 cilindros, gasolina		0,466		País de fabricação da peça			Japão
			Motor 2 (M2)		2700 cm³, 6 cilindros, diesel		0,474		Imposto de Importação Inicial			4,50%
			Motor 3 (M3)		2000 cm³, 4 cilindros, diesel		0,466		Imposto de Importação após destination particulière			3,00%
Repartição das Caixas de Câmbio	Planta	Motor	Veículo	Produção Total 2005	Réexportação Fora UE		Ganhos da destination particulière através da redução dos I.I		Ganhos do Drawback			
					Volume	%	Por Veículo (U)	Total (U)	Por Veículo (U)	Total (U)		
	Planta 1	Motor 1	Veíc 1	11884	3819	32,1%	0,0070	83,09	0,0140	53,40		
			Veíc 2	4042	985	24,4%		28,26		13,77		
			Veíc 3	5565	589	10,6%		38,91		8,24		
		Motor 2	Veíc 1	5052	2	0,0%	0,0071	35,92	0,0142	0,03		
			Veíc 3	14069	46	0,3%		100,02		0,65		
		Motor 3	Veíc 1	876	417	47,6%	0,0070	6,12	0,0140	5,83		
			Veíc 1 FAP	6112	0	0,0%		42,73		0,00		
		Total Planta 1			47600	5858	12,3%	-	335,06	-	81,93	
		Planta 2	Motor 1	Veíc 4	2556	1188	46,5%	0,0070	17,87	0,0140	16,61	
			Motor 2	Veíc 4	6749	0	0,0%	0,0071	47,98	0,0142	0,00	
			Total Planta 2			9305	1188	12,8%	-	65,85	-	16,61
		Planta 3	Motor 1	Veíc 5	31	2	6,5%	0,0070	0,22	0,0140	0,03	
			Total Planta 3			31	2	6,5%	-	0,22	-	0,03
	Total				56936	7048	12,4%	-	401,13	-	98,57	
	Ganho Total (U)							499,7				

Figura E.1 -- Cálculo dos Ganhos Potenciais da Aplicação do Regime de Drawback à Caixa de Câmbio, elaborado pelo autor

Lista de Referências



LISTA DE REFERÊNCIAS

AMARAL, A.C.R. **Direito do Comércio Internacional**: Aspectos fundamentais. São Paulo: Aduaneiras e LEX, 2004. 395 p.

BELOTTI, J. *Transport International des Marchandises*. 3ª edição. Collection Gestion Internationale. Paris: Vuibert, 2004. 307 p.

BULLETIN OFFICIEL DES DOUANES N° 6523: TEXTE N° 01-118 - DESTINATION PARTICULIERE, Documento Administrativo 2001. 27 p.

BULLETIN OFFICIEL DES DOUANES N° 6609: TEXTE N° 04-067 - LE REGIME DOUANIER DU PERFECTIONNEMENT ACTIF, Documento Administrativo 2004. 120p.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. 1ª edição São Paulo. Xamã Editora, 1996. 335 p.

GRAUMANN-YETTOU, S. *Commerce International : Guide Pratique*. 5ª edição. Paris: Editions Litec, 2002. 382 p.

HEAD, K. *Elements of Multinational Strategy* - Apostila do curso *International Trade* – Paris, 2004. 200 p.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC). *Incoterms 2000 : Règles officielles ICC pour l'interprétation des termes commerciaux*. Paris : ICC Publishing SA, 2000. 271 p.

KEEDI, S. **ABC do Comércio Exterior**: Abrindo as Primeiras Páginas. São Paulo: Aduaneiras, 2002. 136 p.

KERGUELEN-NEYROLLES, B. THOMAS, J.P. RENARD, V. CHATAIL, C. *Lamy Transport, Tome 2 commission de transport, mer, fer, air, commerce extérieur*. Paris : Editions Lamy, 2004. 1008 p.

LETIENT P. GUIVARCH G. *Référentiel Logistique DIFA*. Documentação Interna do Grupo PSA Peugeot Citroën. 2ª edição. Paris : PSA Editions, 2002. 273 p.

LE PORTAIL DE L'UNION EUROPEENNE – FISCALITE E UNION DOUANIÈRE. Apresenta informações sobre as nomenclaturas aduaneiras e os impostos de importação nos países membros da União Européia.

Disponível em <http://europa.eu.int/comm/taxation_customs/dds/fr/tarhome.htm>.

Acesso em: 10 mai. 2005

MARKET ACCESS DATABASE. Apresenta informações sobre as nomenclaturas aduaneiras, os impostos de importação e os regimes aduaneiros.

Disponível em <<http://mkacddb.eu.int>>. Acesso em 15 mar. 2005

MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Apresenta informações sobre a aduana brasileira e sobre os diferentes regimes aduaneiros existentes no Brasil. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/secex/competencia.php>>.

Acesso em 8 set. 2005

MURTA, R. **Princípios e Contratos em Comércio Exterior**. São Paulo, Saraiva, 2005. 436 p.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. Apresenta informações sobre a instituição, bem como sobre os acordos assinados entre os países.

Disponível em <<http://www.wcoomd.org>>. Acesso em 18 mar. 2005

SERVIÇO DE BIBLIOTECAS DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses**. São Paulo, 2001. Disponível em:

<http://www.poli.usp.br/Bibliotecas/PublicacoesOnLine/Diretrizes_para_Elaboracao_de_Trabalhos.asp>. Acesso em 3 out. 2005

SITE INTERNET DE LA DOUANE. Apresenta informações sobre a aduana francesa e a sobre os diferentes regimes aduaneiros existentes na França.

Disponível em <<http://www.douane.gouv.fr>>. Acesso em 31 mar. 2005