

5

Estudo de Casos

O interesse neste capítulo, conforme a metodologia de estudo apresentada no capítulo anterior, é identificar as diferenças de competitividade entre as empresas e, também, o quanto os tributos podem influenciar o processo logístico e as estratégias de localização. Demonstra-se que os processos logísticos em geral podem ser de alguma forma distorcidos pela política tributária vigente.

5.1

Caso CISA Trading

A CISA Trading é uma empresa brasileira de comércio internacional, formada pela fusão de duas empresas nacionais, em 1997, a COIMEX Trading e a COMVIX Trading. Inicialmente foi formada a COIMEX Internacional e, em 07 de Novembro de 2000, o nome foi alterado para CISA Trading. A empresa COIMEX foi fundada na década de 1950 e está regulamentada no FUNDAP desde 1971. A empresa CISA possui matriz na cidade de Vitória, no estado do Espírito Santo, e escritórios nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco e Rio Grande do Sul. Está presente também na Argentina e nos EUA. A CISA possui uma larga carteira de clientes, formada por importantes empresas nacionais, como a Petrobrás e grandes empresas multinacionais como, por exemplo, General Motors e HP. A CISA está entre as 10 maiores empresas comerciais importadoras do Brasil, conforme dados da Receita Federal. Possui inúmeros prêmios no mercado e um reconhecimento geral pela excelência de serviços prestados. Cita-se:

- Recebeu, pelo segundo ano consecutivo, o prêmio de Melhor Empresa no setor de Atacado e Comércio Exterior de 1999, pela Revista Exame, edição Melhores e Maiores, refletindo uma ponderação dos resultados obtidos pela empresa em crescimento, rentabilidade, saúde financeira, investimentos no

imobilizado, participação de mercado e produtividade por empregado, sendo este desempenho comparado às maiores empresas de cada setor.

- Recebeu o "Certificado de Mérito" da General Motors, como a melhor empresa no setor de logística no ano de 2000 para a América Latina. O prêmio foi recebido durante cerimônia de entrega que aconteceu dia 22 de março de 2000, em Campinas. Este prêmio é oferecido anualmente pela General Motors aos seus melhores fornecedores, em reconhecimento à excelente performance durante o ano.

- A COIMEX Internacional S.A., hoje CISA Trading, recebeu o prêmio QSTP como fornecedora de 1999 da General Motors no setor de transporte, por excelente performance nas áreas chaves de Qualidade, Serviço, Tecnologia e Preço.

- Premiada pela Hewlett-Parckard Brasil SA por excelente desempenho e performance durante um ano de participação no projeto FCM (Freight Cost Management).

O êxito da CISA Trading no comércio internacional está diretamente relacionado com o particular cuidado que dedica ao desenvolvimento e implementação de modernos sistemas de informação, que permitem aos seus clientes monitorar cada passo das suas operações, desde o embarque da mercadoria em sua origem até a entrega final. A empresa usa de tecnologia para garantir a qualidade de seus serviços:

- Comunicação via Frame-Relay
- EDI com clientes
- Ambiente clientesServidor atualizado
- Soluções orientadas à filosofia ERP
- Integrações através da Internet

Embora tenha larga experiência e *know how* sobre a prestação de serviços e excelente qualidade, muitas vezes superiores a seus concorrentes no mercado, a

empresa utiliza ainda as vantagens tributárias oferecidas pelo estado do Espírito Santo sobre os benefícios do ICMS para se tornar mais competitiva no mercado. A intenção é demonstrar, através de exemplos, como os benefícios oferecidos sobre o ICMS, permitem à CISA operar de forma diferenciada de seus concorrentes que não usufruam de regimes especiais.

Para tal, entrevistou-se funcionários da empresa que ocupam cargos de gerência e relacionamento com clientes. As perguntas identificaram os pontos fortes da empresa e caracterizaram vantagens competitivas em relação às empresas concorrentes. Dessa maneira, buscou-se identificar como pontos relevantes para uma conclusão comparativa entre serviços e o beneficiamento obtido com o sistema tributário local. Quanto aos serviços identificou-se o seguinte:

1) Qualidade do serviço prestado

A CISA tem alta qualidade no serviço prestado a seus clientes. Isso pode ser evidenciado pela estrutura diferenciada de atendimento, pelo padrão ISO 9000, e até mesmo pelo relacionamento com vários órgãos do governo, com companhias de transporte, armazéns, companhias de seguro, despachantes e bancos. Tudo isso com o intuito de agilizar a operação de importação e exportação, e torná-la mais eficiente a seus clientes. Ao assumir a execução das operações de importação e exportação, a CISA *Trading* define, em conjunto com os mesmos, quais os melhores caminhos a percorrer, permitindo um acompanhamento dos clientes ao processo como um todo. É evidente que esta prestação de serviço exige um custo operacional e mão de obra adicional que eleva o custo de operação da companhia.

2) Atendimento especializado e Diversificação de serviços

A CISA opera como uma terceirizada nas atividades de importação e exportação de seus clientes, independentemente do porte operacional e financeiro destes. Quando o cliente informa o que deseja receber, a empresa oferece serviço personalizado. A CISA possui Células de Atendimento que permitem um melhor intercâmbio de bens entre países, ao mesmo tempo em que segue rígidas normas legais que influenciam decisivamente nos cursos de serviços de sua operação. Estão inclusos nestas células bens como veículos, máquinas e equipamentos,

alimentos, bebidas, cosméticos, equipamentos de telecomunicações, eletroeletrônicos, eletrodomésticos e equipamentos de som, alumínio, partes & peças e carga geral.

Cada integrante das células possui qualificação técnica e experiência em cada um dos segmentos que as operações de comércio exterior exigem. Assim, o atendimento é personalizado, independentemente do valor ou complexidade da operação contratada. Com essa estrutura é possível, também, criar instrumentos adequados a cada transação na exata medida em que é planejado pelo cliente.

3) Custo Zero na prestação de serviços

A empresa utiliza o sistema do FUNDAP e o financiamento estadual do ICMS para operar com custo zero ao cliente. Na verdade a CISA não cobra pelos serviços aduaneiros, de despachante e de burocracia portuária. Estes custos são financiados pela operação de financiamento do ICMS.

4) Ganho em escala

A CISA possui o controle acionário de um conjunto de empresas. Desta maneira a empresa pode executar de forma integrada e sinérgica a operação de portos privados, entrepostos e estações aduaneiras. Incluem-se neste conjunto de empresas controladas algumas de operação em transportes. Os custos de operação nesse caso são reduzidos, proporcionando um efetivo ganho competitivo. A qualidade e a rapidez em logística também são fatores relevantes quando se possui porto próprio, empresas de transporte e armazéns próprios.

Operando com grandes volumes, a empresa tem conseguido reduzir fretes, taxas de armazenagem e portuárias; isso, é convertido em benefício direto para os clientes.

A CISA trabalha com planilhas de custos abertas e seus clientes têm sempre acesso a todos os custos operacionais negociados. Isso permite verificar uma comparação exata de custos sobre frete, armazenagem, seguro, impostos e serviços aduaneiros.

6) Benefícios

Alguns benefícios auxiliam a operação da companhia. São eles:

EADI

As Estações Aduaneiras Interiores (EADI's), são concessões públicas da Receita Federal que permitem significativa flexibilidade às importações. A CISA pode usar cerca de 550 mil metros quadrados de áreas alfandegadas, sendo 50 mil metros quadrados de áreas cobertas. Os armazéns são equipados com instalação para a estadia de contêineres refrigerados ou frigorificados e equipamentos para movimentação de contêineres de 20' ou 40' com até 42 toneladas métricas e empilhamento de até quatro contêineres.

CAPACIDADE	EADI
Área Total	725.000 m ²
Armazéns Cobertos	20.000 m ²
Área Administrativa	1.800 m ²
Área dos Pátios	400.000 m ²
Ramal Ferroviário	400 m
Castelo D'água	81.000 m ³
Área de Suporte	130.000 m ²
Armazenagem	22.000 veíc.

7) Serviços Especializados

Armazéns

Nos armazéns alfandegados os veículos são facilmente identificados e localizados por códigos de barras e sistemas de transmissão de rádio-frequência. Utilizam, portanto, sistemas modernos que minimizam custos e agilizam a operação.

PDI

Nas EADI's, a CISA conta com serviços de Pre-Delivery Inspection (PDI), que estão preparados para realizar consertos em eventuais avarias que possam ocorrer durante o transporte. Todos os serviços de PDI são homologados e controlados pelos fabricantes. As dimensões do PDI são de uma área coberta de 3.000 m² e tem capacidade de processamento para 300 veículos ao dia .

Porto de Velha

Em Vitória, Espírito Santo, a Cia. Portuária Vila Velha iniciou suas operações em setembro de 2000, com porto privado para movimentação de carga geral, automóveis e contêineres. O cais, com 260 metros, tem retro-área interligada aos armazéns gerais e EADI's por meio de ramal ferroviário viabilizando a atracação de navios de grande porte e agilidade na descarga, o que contribui para reduzir o custo de armazenagem e a liberação da carga pela alfândega.

Engenharia Tributária e Fiscal

O estudo legal e a análise criteriosa dos melhores caminhos fiscais permitem à CISA propor aos seus clientes as soluções mais indicadas e rentáveis para o faturamento dos seus produtos.

Engenharia Financeira

Além do financiamento à exportação e importação e abertura de cartas de crédito, a Engenharia Financeira, também auxilia na estruturação de financiamento para revendas.

Serviços Financeiros

A CISA possui departamentos especializados na estruturação de operações financeiras para atender às diversas etapas do processo de importação e distribuição de produtos, otimizando o fluxo financeiro dos clientes para a operação em tramites internacionais. Existe, também, a oportunidade de financiamento ao consumidor final, através de outras empresas ligadas ou de empresas que trabalham com consórcio e *Leasing*. Dentre estes serviços podem-se destacar:

Na importação:

- Financiamentos de Importação (*Suppliers e Buyers Credit*, Refinanciamentos)
- Garantias Internacionais (Cartas de Crédito, *Revolving Standby*)
- Fechamentos de Câmbio Pronto e Futuro
- Financiamento de Câmbio Futuro
- Assessoria para utilização de Sistemas e dos Normativos do Banco Central do Brasil
- Impostos de Nacionalização
- Impostos de Comercialização
- Custos de Transporte, Seguro e Armazenagem
- Demais custos de distribuição

Na exportação:

- Adiantamentos de Contrato de Câmbio (ACC)
- Adiantamentos de Cambiais Entregues (ACE)
- Pré-pagamento
- Fechamentos de Câmbio

- Trava Cambial de Exportação

- Elaboração de projetos para participação nos programas PROEX, FINAMEX e outros existentes, cujas fontes sejam órgãos oficiais.

O tamanho da operação da CISA

A CISA se enquadra hoje entre as maiores empresas do setor dentro do programa, segundo o ranking publicado pela Secretaria de Fazenda do Espírito Santo (2002).

As 25 Maiores Empresas Contribuintes de ICMS do FUNDAP

1º	PETRÓLEO BRASILEIRO S/A
2º	ESPÍRITO SANTO CENTRAIS ELÉTRICAS S/A
3º	CISA TRADING S/A
4º	TELEMAR NORTE LESTE S/A
5º	COTIA TRADING S/A
6º	CIA ANTARTICA PAULISTA IND BRAS BEBIDAS CONEXO
7º	TELEST CELULAR S/A
8º	EXIMBIZ COMÉRCIO INTERNACIONAL S/A
9º	SOUZA CRUZ S/A
10º	EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES S/A (Embratel)
11º	BRAZIL TRADING LTDA
12º	SAB SP TRADING COMPANY S/A
13º	CHOCOLATES GAROTO S/A
14º	BARTER COMÉRCIO INTERNACIONAL S/A
15º	XEROX COMÉRCIO E INDUSTRIA LTDA
16º	MTRADING COM IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA
17º	TARGET IMPORTAÇÃO EXP E REPRESENTAÇÃO LTDA
18º	TROP COMPANHIA DE COMÉRCIO EXTERIOR
19º	CARREFOUR COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA
20º	THORK COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA
21º	RIO DE JANEIRO REFRESCOS LTDA
22º	EXCIM IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA
23º	SHELL BRASIL S/A
24º	MICHELIN ESPÍRITO SANTO COM IMP EXP LTDA
25º	EMPRESA LUZ E FORCA SANTA MARIA S/A

Embora com toda essa estrutura, a CISA, no entanto, atribui seu sucesso às vantagens de financiamento propostas pelo FUNDAP. Para exemplificar essas vantagens é necessário montar uma tabela comparativa, na qual visualiza-se uma empresa inscrita no FUNDAP e outra não inscrita.

Para tanto, será considerada uma carga tributária hipotética igual para todas as operações relativas a um processo de importação. Ainda, esta simulação contemplará a suposição de um mesmo produto, ou seja, sujeito às mesmas cargas tributárias hipotéticas. Ainda assumiu-se uma rentabilidade 0% para ambas as empresas e que o ponto de produção internacional FOB é o mesmo. Para auxiliar no entendimento do exercício proposto pela própria empresa, serão utilizados os formatos de formação de preço FOB, CIF e DDP.

De acordo com a classificação divulgada pelo órgão oficial da Câmara de Comércio Internacional, vinculada à Organização Mundial de Negócios, o Incoterms (2000), as definições de FOB, CIF e DDP são:

FOB (Free on Board) : Significa que o vendedor entrega as mercadorias quando elas transpõem a amurada do navio, no porto de embarque nomeado. Isto, quer dizer que o comprador deve arcar com todos os custos e riscos de perda ou danos referentes às mercadorias, a partir daquele ponto.

CIF (*Cost, Insurance and Freight*): Significa que o vendedor entrega as mercadorias quando elas transpõem a amurada do navio, no porto de embarque. O custo de frete e seguro estão inseridos. Impostos não incluídos.

DDP (*Delivered Duty Paid*): Significa que o vendedor entrega as mercadorias ao comprador, desembaraçadas para importação, chegadas ao local de destino nomeado e não desembarcadas de qualquer meio de transporte. Neste tipo de venda os impostos estão todos incluídos.

Assim sendo, imaginemos hipoteticamente um produto com preço FOB de US\$ 100. Para calcular o CIF deve-se, acrescentar frete e seguro. Estipulou-se um frete hipotético de 2% do valor do pedido e um seguro hipotético de 1% do valor da carga. Assim, o preço CIF é US\$ 103. Seguindo a tabela abaixo é possível

identificar as despesas e a discriminação dos impostos comparativos entre FUNDAP, Zona Franca e Importação Direta sem regime especial.

Simulação de Operações de Forma Comparativa			
	FUNDAP	Zona Franca	Independente
FOB	US\$ 100.00	US\$ 100.00	US\$ 100.00
Frete Intern.	2	2	2
Seguro	1	1	1
CIF	US\$ 103	US\$ 103	US\$ 103
Despesas	10	10	10
I.I	10 (NCM específico)	0	10 (NCM específico)
I.P.I	10 (Class. Federal)	0	10 (Class. Federal)
ICMS	10 (Hipotético)	0	10 (Hipotético)
Ganho (Margem)	5 (Financiamento ICMS)	0	0
Custo Cliente	US\$ 143	US\$ 113	US\$ 146

Tabela 5.2 - Fonte: dados hipotéticos

A tabela 5.2, acima, ilustra como os valores finais diferem entre si. Pelo FUNDAP o cliente final pagará US\$ 143, ou 2% a menos do que a empresa importando por um sistema normal e 26% a mais do que a empresa importando pela Zona Franca. Agora, o lucro, ou melhor, sua margem de ganho será 5 vezes maior no FUNDAP do que importando sem auxílio de regime especial. Na Zona Franca seria 26 vezes maior do que importando sem auxílio de regime especial.

Considerando que a maioria do mercado consumidor está no Sudeste do país, o custo adicional de logística não influencia a conta final a ponto de inviabilizar o negócio, ou melhor, as empresas optam por desembolsar uma quantia maior de transporte e até mesmo de armazenagem, em função dos ganhos sobre o financiamento de ICMS.

Questionados sobre o impacto do financiamento na logística, gerentes das áreas de operações da CISA informaram que, apesar da maioria do transporte ser

destinado a indústrias manufatureiras da região Rio-São Paulo, esse custo representa apenas 1% dos ganhos de financiamento. Assim, o processo ainda é vantajoso, mesmo tendo um custo logístico mais oneroso. O giro financeiro garante os ganhos do processo dando um retorno maior para a empresa. Entretanto, algumas observações devem ser mencionadas:

- Os valores de logística e de serviços aduaneiros, como seguro e armazenagem, devem levar em consideração o valor original da carga, ou melhor o valor de venda descrito na nota, e isto poderá influenciar a planilha de estudo final, fazendo com que o custo de logística seja maior que o custo de financiamento do ICMS.

- Os valores de despesas na tabela 5.2, foram estipulados igualmente, no exemplo acima. Entretanto, podem variar dependendo do porte da empresa importadora e de sua capacidade de barganha com fornecedores. Assim, segundo Porter (1986), a força de barganha da empresa com os fornecedores pode influenciar o resultado final de custos.

- Toma-se por base, no exemplo acima, a comparação de empresas cuja localidade é a mesma. Entretanto, a distância ao cliente pode influenciar no custo final.

- No caso de revenda de produtos, a distorção é pequena, mas não foi considerada neste estudo hipotético.

Na tabela seguinte, temos uma demonstração de como se dá a importação de aparelhos celulares, provenientes da Turquia, dentro de uma análise real. A planilha em questão reflete a importação por conta e ordem. A importação por conta e ordem significa que a importadora não toma posição na venda, mas sim, executa uma operação triangular de caráter operacional de uma Trading. Nesse contexto, PIS e COFINS incidiram somente sobre os valores de administração, frete e outros serviços e não, sobre o produto em caráter de importação. Todo o processo de importação está ligado ao nome da empresa que encomendou a importação. O governo federal tem fiscalização completa do processo. A grande vantagem é que o IPI está vinculado ao custo total. Essa operação foi autorizada

pelo governo, no início do ano de 2002. Nesse tipo de importação o impacto do repasse do imposto é menor.

O exemplo inicia-se com um valor FOB unitário para a mercadoria. Uma projeção de quantidade é estipulada para fins de levantamento de custo. Um estudo prévio é necessário para se conhecer a melhor maneira de transporte e armazenagem. A partir desse estudo, podem-se realizar comparações entre custos de transporte e armazenagem, onde alguns parâmetros como peso, dimensões e volume servem para manuseio do tipo de carga (se perecível ou não). Nesse caso, verificou-se que a cubagem seria a maneira menos onerosa de transporte, quando comparada somente ao peso do aparelho telefônico.

CLIENTE	X	VALOR UNITÁRIO	US\$ 90,00
PRODUTO	APARELHOS CELULARES	FRETE INTL. POR KG	US\$ 5,05
TIPO DE EMBALAGEM	PALLET	QTDE DE APARELHOS	1.000
PROCEDÊNCIA	TURQUIA	PESO TOTAL DOS APARELHOS	150
CLASSIF. FISCAL(NCM)	8525.20.22	CBM TTL EQUIPES (M3)	204,00
DESTINAÇÃO DO PRODUTO	REVENDA	TAX CONV. USD 1,00	R\$ 2,8812

Assim, dados os valores do seguro e transporte, tem-se a base para o cálculo do preço CIF:

VALOR DA MERCADORIA:		NORMAL	FUNDAP
(CÁLCULO DO PREÇO CIF)			
VALOR FOB		US\$ 90.000,00	US\$ 90.000,00
FRETE "INLAND"		US\$ -	US\$ -
FRETE INTERNACIONAL - VITÓRIA-ES		US\$ 1.030,20	US\$ 1.030,20
SEGURO	0,2016%	US\$ 183,52	US\$ 183,52
SUBTOTAL CIF		US\$ 91.213,72	US\$ 91.213,72

Logo após, incluiu-se as despesas de desembaraço com alíquotas de impostos discriminados. Para o FUNDAP, o ICMS é diferido, devido ao incentivo Estadual. Nesse instante, a diferença de desembolso pode chegar a quase 88% caso não fossem considerados os créditos.

DESPESAS NO DESEMBARAÇO			
IMPOSTO IMPORTAÇÃO	20,0%	US\$ 18.242,74	US\$ 18.242,74
I.P.I.	15,0%	US\$ 16.418,47	US\$ 16.418,47
I.C.M.S. NO DESEMBARAÇO	19,0%	US\$ 29.526,22	DIFERIDO
SUBTOTAL		US\$ 64.187,43	US\$ 34.661,21

CRÉDITOS DOS TRIBUTOS		
IPI NA NACIONALIZAÇÃO	US\$ (16.418,47)	US\$ (16.418,47)
ICMS DA NACIONALIZAÇÃO	US\$ (29.526,22)	US\$ -
TOTAL DOS TRIBUTOS	US\$ (45.944,69)	US\$ (16.418,47)
CUSTO TOTAL DE IMPORTAÇÃO - EX TRIBUTOS	US\$ 109.456,46	US\$ 109.456,46

Para completar o processo de nacionalização do produto é necessário calcular o crédito dos impostos, pois o produto deverá ser revendido. Esses créditos são compensados pelo débito calculado anteriormente. No final do processo chega-se aos mesmos valores para desembolso.

O próximo passo diz respeito aos cálculos da nota fiscal, aonde são discriminados os serviços de capatazias aeroportuárias, despachantes, taxas extras, frete doméstico e outros.

O imposto de renda da nota é discriminado tomando-se como base os valores totais de custos, mais rentabilidade, se houver. No caso da CISA não existe rentabilidade, pois seu lucro está voltado para o financiamento do ICMS.

NOTA FISCAL DE SERVIÇOS			
FRETE "INLAND"		US\$ -	US\$ -
FRETE INTERNACIONAL		US\$ -	US\$ 1.030,20
SEGURO		US\$ -	US\$ 183,52
CAPATAZIAS AEROPORTUÁRIAS		US\$ 56,25	US\$ 56,25
LIBERAÇÃO HAWB		US\$ 35,00	US\$ 35,00
COLLECT FEE	2,000%	US\$ 20,60	US\$ 20,60
DESCONSOLIDAÇÃO + DELIVERY FEE		US\$ 50,00	US\$ 50,00
ARMAZENAGEM (10 DIAS)	0,250%	US\$ 228,03	US\$ 228,03
DESPACHANTE		US\$ 327,21	US\$ 327,21
DAS		US\$ 166,60	US\$ -
EMISSÃO DE LICENÇA DE IMPORTAÇÃO		US\$ -	US\$ -
CPMF	0,380%	US\$ -	US\$ 242,70
TAXA EMISSÃO DI		US\$ 13,88	US\$ 13,88
SEGURO SOBRE TRIBUTOS	0,1210%	US\$ 77,64	US\$ 41,93
FRETE DOMÉSTICO : PORTO x COIMEX ARMAZÊNS		US\$ 162,81	US\$ 162,81
OUTROS CUSTOS		US\$ -	US\$ 6.190,30
TOTAL DAS DESPESAS		US\$ 1.138,03	US\$ 8.582,43

TRIBUTOS DA NOTA FISCAL DE SERVIÇOS			
	5,000%		474,95
	1,65%	US\$ -	US\$ 156,74
CONFINS	3,00%	US\$ -	US\$ 284,97
FATOR	90,35%	US\$ -	
TOTAL DA NOTA FISCAL DE SERVIÇO		US\$ -	US\$ 9.499,09

A nota de saída, portanto, pode ser discriminada como abaixo. O total para a transferência da posse do bem, ou seja, o que o cliente final estará desembolsando, pode, também, ser visualizado.

NOTA FISCAL DE SAÍDA DA CISA			US\$	US\$
VALOR DAS MERCADORIAS CONF. IN 98/01			110.594,49	108.242,74
VALOR DA RECEITA BRUTA DO IMPORTADOR (RBI)			5.871,50	9.499,09
SUBTOTAL			116.465,99	117.741,83
			IMP. DIRETA	
PIS	1,65%		2.484,41	
CONFIS	3,0%		4.517,10	
I.C.M.S	12,0%	18,00%	27.102,62	16.055,70
BASE DE CÁLCULO DO ICMS/IPI		77,35%	150.570,12	133.797,54
I.P.I.	15,0%		22.585,52	20.069,63
EXCLUSÃO DA RBI				9.499,09
TOTAL DA NOTA FISCAL DE SAÍDA			173.155,64	144.368,08
TOTAL DA TRANSFERÊNCIA DE POSSE PARA OPERADORA NO RJ			173.155,64	153.867,17
FRETE DOMÉSTICO : COIMEX ARMAZÉNS X CHAVE REAL-RJ			965,21	910,41
CRÉDITO PIS DA NF DE SERVIÇOS DA CISA				156,74
CRÉDITO ICMS			27.102,62	16.055,70
CRÉDITO IPI			22.585,52	20.069,63
CUSTO DOS PRODUTOS NO ESTOQUE DA REAL CHAVE			121.948,30	118.495,51

É claro que o cliente estará desembolsando uma diferença de 3% no valor final. Entretanto, a margem de lucro da empresa importadora via FUNDAP é muito maior, chegando a mais da metade do valor do ICMS, pois 6% destes são financiados pelo governo do Espírito Santo em 20 anos. Destes 6% financiados o

governo executa, periodicamente, leilões de recompra, onde o preço máximo é 15% do valor total devedor. Ou seja, é possível leiloar 15% da dívida de 6% e liquidá-la de imediato.

Conclusão: Neste caso pode-se notar que a política tributária influencia demasiadamente o processo logístico. Não buscou-se neste caso o uso de qualquer teoria de localização baseada em modelos matemáticos, considerando as importações provenientes do Espírito Santo e o mercado final no Estado de São Paulo. Na verdade, a empresa não utiliza nenhum algoritmo ou qualquer teoria baseada em modelos matemáticos, como os apresentados no capítulo 3. É desconhecido de nosso entrevistado qualquer uso matemático para a localização de armazéns ou pontos de distribuição da empresa e nem mesmo é utilizada qualquer base teórica para definição de melhor rota para seus veículos de entrega.

Como confrontação podemos assumir que o mais viável em termos de logística seria o porto de Santos ou o aeroporto de Guarulhos como descarga aduaneira, dado que o mercado consumidor concentra-se em São Paulo. Entretanto, o Estado de São Paulo não oferece nenhum financiamento sobre o ICMS para a CISA, o que tornaria o lucro final da *trading* menor. Na verdade, a *trading* opera como uma empresa financiadora, ou melhor, a quantia referente ao imposto diferido é investida em outras atividades provendo rentabilidade para a companhia CISA. O desembolso para quitação do restante pode ser pago em até 20 anos, tendo ainda a chance de ser leilado neste período. Isto permite que a dívida com o estado seja ainda menor. O Estado do Espírito Santo executa leilões periódicos para recompra de ICMS financiados. A empresa utiliza-se destes leilões para reduzir as dívidas de ICMS.

5.2

Caso Zamboni

A Zamboni é uma empresa distribuidora de alimentos fundada em 1969 por Hermínio Ricardo Zamboni e seu filho Alencar César Martins Zamboni. A empresa, hoje, diversificou sua linha de produtos e opera a distribuição desde

produtos de beleza, como xampu e coloração até fraldas e brinquedos. A área de atuação da Zamboni abrange atualmente todo o Estado do Rio de Janeiro, Sul do Espírito Santo e Zona da mata mineira. Com isso, a empresa cresceu a ponto de posicionar-se entre as 500 maiores empresas do Brasil, segundo a revista Exame (2002), e ocupa o 5º lugar no ranking das maiores empresas distribuidoras do Brasil, segundo a revista Nacional das Empresas Distribuidoras (2003). De 1994 a 1999, a empresa foi considerada pela Consultoria Nielsen como a melhor empresa de distribuição do país. Em 1999, a empresa entrou pela primeira vez no ranking das 10 maiores empresas de distribuição do país. Em 2001, pela sétima vez, foi condecorada como a melhor distribuidora de todo o Estado do Rio de Janeiro (Canal Alimentar).

Segundo o website da empresa (<http://www.zamboni.com.br>), para dar suporte a uma movimentação tão grande de mercadorias, a empresa inaugurou às margens do km 819 da Rodovia Rio-Bahia, um super galpão de 10.500 m². As vendas são recebidas on-line e, em poucos instantes, são faturadas e encaminhadas para o centro de distribuição, permitindo que as mercadorias sejam despachadas para o cliente em um prazo de 6 a 24 horas após a chegada do pedido de compra.

No varejo, o atendimento é feito pelo *Telemarketing*, com linhas exclusivas para os clientes, com operadores treinados e preparados para esclarecimento de dúvidas e também sobre como fazer pedido de mercadoria. A Zamboni é um dos 14 distribuidores brasileiros integrantes da IGA – (Aliança Internacional de Varejo), um dos maiores sistemas de varejo alimentar do mundo, que tem como objetivo primário o aprimoramento do médio e pequeno varejo.

Entretanto, apesar das excelentes qualidades de serviços, do conhecimento do mercado, do ótimo relacionamento com seus clientes e da confiança depositada, deseja-se investigar em que medida o impacto da carga tributária contribui para o sucesso da empresa e para o posicionamento da Zamboni como um dos maiores distribuidores nacionais.

Verificou-se que o maior mercado consumidor da empresa está localizado na baixada fluminense, quase 400 Km de distância do seu centro de distribuição, o qual está localizado às margens da rodovia Rio-Bahia, no município de Além

Paraíba, MG. A intenção deste trabalho foi, através de entrevista com o presidente da empresa, entender de que maneira a Zamboni se mantém competitiva, apesar de possuir seu centro de distribuição distante do seu maior mercado consumidor.

Na entrevista com o Sr. Alencar Zamboni, foram também questionados aspectos relacionados à sua estratégia mercadológica, incluindo atendimento, colocação de pedido, técnicas de armazenagem, mix de produtos, velocidade de atendimento, sistema de distribuição e transporte, além de considerações sobre o peso da carga tributária. Esses questionamentos foram feitos na tentativa de identificar pontos fortes na operação da Zamboni que pudessem justificar o seu sucesso como empresa distribuidora.

O entrevistado afirma que a Zamboni vem investindo em táticas mercadológicas visando o aperfeiçoamento constante do seu relacionamento com seus clientes. A empresa mantém investimentos no aperfeiçoamento do processo operacional, na aquisição de novos equipamentos de informática e softwares que proporcionam agilidade operacional à empresa. Foi verificado, também, o investimento em treinamento de pessoal. O entrevistado ressalta que a empresa tem investido em tecnologia para aperfeiçoar o processo de atendimento, colocação de pedido e que esses investimentos têm proporcionado resultados eficientes na competitividade da empresa. A Zamboni tem interesse de investir no próximo ano em técnicas novas para agilizar o atendimento.

Questionou-se o aspecto desfavorável de se estar distante do mercado consumidor. O entrevistado afirma que apesar do custo logístico mais oneroso, com o centro de distribuição em Além Paraíba, a empresa se demonstra muito competitiva no seu maior mercado. Ressalta-se que muitos dos fornecedores da Zamboni possuem fábricas próximas à Baixada Fluminense. Isto permitiria, seguindo uma forma lógica de raciocínio, um atendimento direto e logisticamente mais viável do ponto de vista do custo operacional destes fornecedores. Entretanto, segundo o entrevistado, a Zamboni é mais competitiva do que os distribuidores locais e mantém-se mais competitiva em preço em vários produtos na situação atual do que seria caso operasse o processo logístico diretamente do Estado do Rio de Janeiro.

O Sr. Alencar afirma que a razão da localização da Zamboni ser o município de Além Paraíba é também de ordem histórica. Por estarem ali desde a fundação da empresa, e não haverem optado pela mudança de localização, até os dias atuais optaram por manter sua administração centralizada neste município. Fica claro, entretanto, que o custo de transporte desta operação é relevante, comparado aos demais custos de operação da empresa.

Questionou-se como os impostos podem produzir vantagem sobre a concorrência, apesar dos excelentes serviços prestados pela empresa nos últimos 5 anos e pelos quais a Zamboni recebeu inúmeros prêmios como melhor empresa distribuidora. A resposta foi apontada para a vantagem que a empresa tem sobre a concorrência, segundo o entrevistado muito mais baseada nos excelentes serviços prestados, nas inovações técnicas de logística e nos investimentos realizados, do que o peso da carga tributária. Segundo o entrevistado, a política tributária é correta e qualquer diferença é amenizada pelo cálculo de créditos e débitos, concluindo ele que sua influência não é considerável sobre os custos operacionais finais da empresa.

A partir desta opinião questionou-se, então, a razão da inexistência de concorrentes expressivos locais, ou seja, concorrentes com centros de distribuição localizados na região da Baixada Fluminense ou mais próximos do seu maior mercado consumidor. A hipótese, neste caso seria de custos operacionais de logística menores se comparados aos da Zamboni. O entrevistado afirmou que não existe na região fluminense nenhum concorrente com as características de investimento em distribuição como a Zamboni. Na verdade, pesquisando-se as maiores concorrentes da Zamboni na região não encontram-se empresas de expressão seja com sede na Baixada Fluminense, seja no Estado do Rio de Janeiro. Entretanto, encontraram-se empresas localizadas no Vale do Paraíba, vizinhas à Zamboni, também localizadas no Estado de Minas Gerais. Portanto, com centros de distribuição na mesma região.

Diante desta constatação coube fazer alguns questionamentos tais como: Por que, então, a Zamboni e a maioria de seus concorrentes estariam distantes dos centros consumidores? Por que, então, estar distante de seus principais fornecedores? Usando a empresa Wella como exemplo, fabricante de xampu e

tinta para coloração de cabelos, situada na Cidade de Deus, município do Rio de Janeiro e fornecedora da Zamboni, com compradores localizados na região fluminense e distribuídos pela empresa mineira naquela região, como seria viável manter-se competitivo e tão distante? A alegação neste caso foi referente às vantagens do imposto sobre serviços, o ISS, de caráter municipal, além do ICMS diferenciado

Os municípios da região oferecem carga de ISS menores do que os do Rio de Janeiro na ordem de 10 vezes. O ISS da prefeitura do Rio é de 5%, enquanto o de Além Paraíba é de 0,5%. Isso pode justificar uma diferença de valores de custos que influenciem as despesas maiores de transporte, pois a empresa é basicamente uma operadora de serviços. Entretanto, isso somente não representa a razão pela escolha do município de Além Paraíba como ponto central para o centro de distribuição. Questionou-se se aprovada no Congresso Nacional a reforma tributária, na qual promete-se equalizar os tributos regionais, qual deveria ser o posicionamento da Zamboni para manter sua competitividade. A resposta foi que a empresa, já se precavendo dessa possibilidade, viabilizou estudos de operação para deslocar o centro de distribuição, atualmente em Além Paraíba, para o município de Duque de Caxias na Baixada Fluminense, ou seja, dentro do maior mercado consumidor da empresa. De fato, a empresa já possui como alvo alguns terrenos para aquisição caso a reforma seja aprovada.

Conclusão: Parece que as regras de tributação não influenciam demasiadamente a decisão da Zamboni em operar seu centro de distribuição na cidade de Além Paraíba. Notou-se que as vantagens com o ISS do município facilitam a operacionalidade da empresa, reduzindo seus custos finais. Fica nítido, ainda, que o deslocamento de pelo menos alguns produtos entre estados facilita a operação do ponto de vista da competitividade dos custos, aí considerando o impacto do ICMS, a despeito da negativa do entrevistado. Sem acesso a dados mais detalhados não foi possível identificar com clareza as verdadeiras vantagens auferidas pela empresa com as diferentes alíquotas de ICMS provenientes deste transporte de mercadorias entre Estados. Ficou implícito, contudo, que tem algum peso na lógica do processo como um todo.

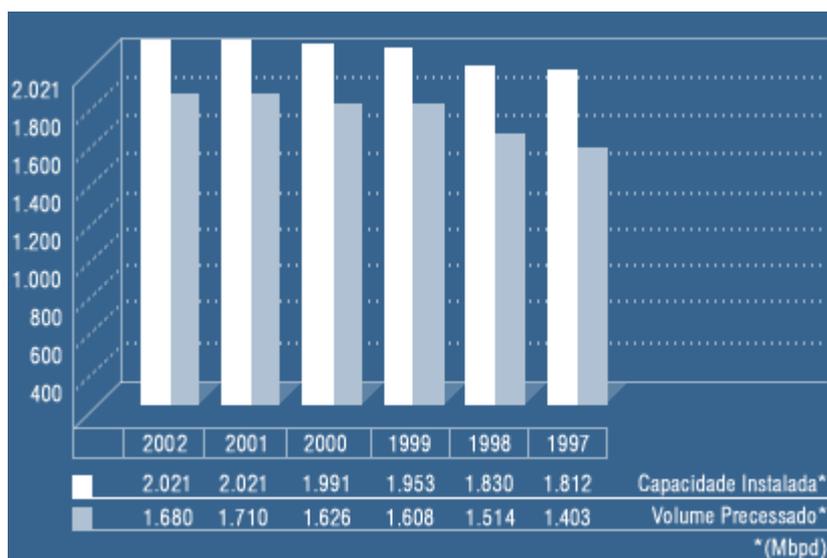
5.3

Caso Petrobrás

A Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS foi criada pela Lei 2004/53 para explorar atividades do setor de petróleo no Brasil, em nome do governo nacional. Iniciou as atividades sobre o antigo regime do Conselho Nacional do Petróleo, CNP e sua capacidade produtora vem crescendo, desde então.

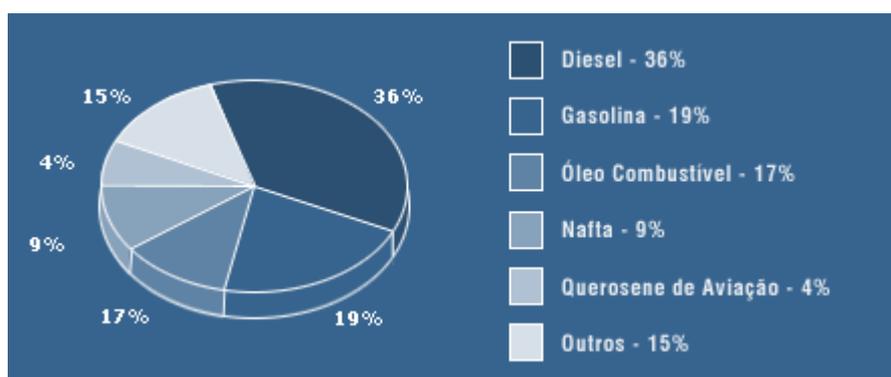
Após quatro décadas de existência, tornou-se líder na distribuição de derivados no país. Pela produção de petróleo e seus derivados está entre as vinte maiores empresas petrolíferas, na avaliação internacional. Detentora da mais avançada tecnologia do mundo para a extração de petróleo em águas profundas, a companhia foi premiada em 1992 e 2001 pela Offshore Technology Conference (OTC)

O gráfico abaixo demonstra a crescente capacidade produtiva da PETROBRAS, ao longo dos últimos 6 anos.



Fonte: <http://www.petrobras.com.br>

A Petrobrás cumpre hoje o regime regulatório da Agência Nacional do Petróleo -ANP, órgão que define as regras para a exploração e comercialização do petróleo e seus derivados no Brasil. A Petrobrás diversificou sua produção ao longo dos anos; embora seus esforços se concentram na fabricação dos combustíveis e derivados do petróleo. O diagrama apresenta a fatia que cada derivado possui com relação ao petróleo extraído pela companhia.



fonte: <http://www.petrobras.com.br>

O petróleo é produto essencial para o desenvolvimento nacional e considerando-se a importância da empresa Petrobras, verifica-se a possibilidade de investigar o impacto da carga tributária desse mercado. Assim, decidiu-se pela realização de entrevista com o Sr. Carlos Felipe Lodi, Gerente de Estratégias para Mercados da Petrobrás. Inicialmente alguns parâmetros foram definidos: focar o processo de produção e distribuição para as distribuidoras e não estas para o consumo final; evidenciar os produtos derivados de consumo largo e o óleo diesel, não sendo de interesse abordar o mercado de outros produtos derivados, tais como solventes, borracha, nafta, querosene para aviação, querosene normal ou óleo combustível. Nesse contexto, fica restrita a comercialização entre as refinarias e as distribuidoras nacionais.

Restrito a este universo, tem-se portanto um universo de 13 refinarias, 3 centrais petroquímicas e agentes de importação espalhados pelo território nacional.

Na representação abaixo, verifica-se a distribuição de refinarias da Petrobrás no território nacional.



Fonte: <http://www.petrobras.com.br>

Esse grupo vende para 250 distribuidoras, aproximadamente, que disseminam os derivados para 200.000 postos no Brasil. Isto propicia o entendimento dos impostos incidentes sobre a venda de gasolina e óleo diesel no Brasil. Em nosso país, a gasolina está vinculada somente ao ICMS, tendo o IPI isenção por determinação de lei federal. Outros derivados de petróleo podem não ser isentos de IPI, como o benzeno, mas todos, sem exceção, recebem impacto de contribuição do ICMS. O PIS e COFINS são tributados de forma normal, ou seja, são base para a formação do cálculo do ICMS.

Os cálculos do ICMS, PIS e COFINS são feitos sobre base de margem presumida, ou seja, para efeitos facilitadores de arrecadação. As Receitas Fazendárias Estaduais e Federal estimam uma arrecadação sob os princípios de consumo e lucro dos postos, baseada no número de postos existentes no Estado. Fica a cargo das refinarias e ou das distribuidoras o pagamento do imposto. As distribuidoras e refinarias, portanto, são contribuintes substitutos. Assim, o imposto é taxado no processo anterior, ou melhor, na distribuidora ou refinaria, e

como o ICMS por definição é um imposto não-cumulativo, a incidência posterior será minimizada pela diferença do cálculo contábil dos débitos e créditos. Como exemplo, tem-se uma situação hipotética de 1 refinaria, 1 distribuidora e 1 posto. Como base será usada a alíquota de ICMS do Estado do Rio de Janeiro, hoje de 25%.

O gráfico abaixo mostra as diferenças de tributação para refinaria, distribuidora e posto.

	Refinaria	Distribuidora	Posto
Preço + Lucro	\$100	\$120	\$130
Imposto	25%	25%	25%
Valor do imposto a pagar na situação sem contribuinte substituto.	\$25	\$30	\$32,50
Saldo referente para pagamento do imposto com diferença entre débitos e créditos.	\$25	\$5	\$2,50

No total, portanto, o imposto deve ser de $\$32,50 = \$25 + \$5 + \$2,50$. Caso a distribuidora seja responsável pelo recolhimento do imposto, ou melhor, seja a contribuinte substituta, ela o fará sobre a alíquota total de 7,50 unidades monetárias hipotéticas, ao invés de somente 5 unidades monetárias hipotéticas. Com isso, o governo estima que o preço final do produto é de \$130, mas este pode ser maior ou menor, dependendo da atividade do consumo. De tempos em tempos, a Receita Fazendária Estadual refaz seus cálculos para determinar se o Estado está perdendo arrecadação e pode, se necessário, alterar o lucro presumido dos postos aumentando a base de arrecadação nas refinarias e distribuidoras. Assim, alguns Estados estipularam as refinarias como contribuintes substitutos, enquanto outros estipularam as distribuidoras.

A competitividade no setor de venda de gasolina é extremamente acirrada. Segundo o entrevistado, existem inúmeras distribuidoras sem a menor capacidade de operar. Não possuem bases de armazenagem e estocagem dos combustíveis, os

caminhões são alugados e outras, simplesmente, funcionam porque têm talonário fiscal e telefone.

Os postos, em grande parte, existem por contrato comercial. Portanto, são obrigados a comprarem somente da bandeira aos quais estão filiados. Esse procedimento não é seguido com o rigor necessário, dando oportunidade a distribuidoras não vinculadas a bandeiras específicas operarem no mercado de combustível de forma indevida. Existe, também, uma deficiência enorme no processo de fiscalização do setor, segundo o entrevistado.

Foi solicitado, ao entrevistado, que discorresse sobre um possível impacto da carga tributária sobre a logística do processo de distribuição de gasolina. Para tanto, o entrevistado sugeriu o seguinte cenário: Refinaria no Rio de Janeiro, Distribuidora C1, Distribuidora C2 e 1 Posto. Nesse cenário, a Refinaria seria responsável pela arrecadação tributária, uma vez que estaria localizada no Estado do Rio de Janeiro, onde a mesma é o contribuinte substituto. Estipulado um preço de \$100 unidades monetárias hipotéticas, a refinaria solicitaria ao distribuidor o destino da gasolina para que o imposto fosse destacado na nota fiscal de venda.

Caso 1: A distribuidora C1 “informa” à refinaria que o destino da gasolina será o próprio Estado do Rio de Janeiro. Assim, o imposto é acrescido ao preço da refinaria. O preço do produto na refinaria é de \$100 com alíquota de ICMS destacada de \$32,50. Portanto, o preço de revenda mínimo é de \$132,50.

Caso 2: A distribuidora C2 “informa” à refinaria que o destino da gasolina será um outro estado da federação. Nenhum imposto é acrescido ao preço da refinaria, pois por lei, não se incide ICMS sobre gasolina e derivados de petróleo em transações interestaduais. O preço do produto na refinaria é de \$100 com isenção de alíquota de ICMS.

O que acontece, segundo o entrevistado: a distribuidora C2 possuirá um custo de transporte maior do que a distribuidora C1, pois é necessário o transporte da gasolina do Rio de Janeiro para outro Estado, como Espírito Santo, por exemplo. Comercializada no Espírito Santo, ela sofrerá uma tributação de 17%. Entretanto, a distribuidora C1 pode sofrer concorrência em relação a distribuidora C2, no próprio Estado do Rio de Janeiro. Isso pode acontecer a partir de uma

fraude fiscal: C2 adquire o produto que supostamente deveria ser comercializado no Espírito Santo, com isenção de imposto e o comercializa no próprio estado. A distribuidora C1 terá no mínimo um preço 6% mais caro do que a distribuidora C2. Esta situação ocorre porque a fiscalização estadual de fronteira é extremamente precária e incapaz de coibir todas as operações. Além disso, a fiscalização nos postos é ineficiente.

O entrevistado ainda aponta a imunidade como um considerável estimulador no processo “distorcivo”, não considerando como causa a deficiência de fiscalização. Ele afirma que a lei permite ações distorcivas de caráter tributário quando obriga o processo fiscalizador a exercer uma eficiência quase pontual que, na prática, é impossível de ser atingida. Diz ainda que a atual regra tributária permite que empresas, operando em situações irregulares, sejam mais competitivas do que as que operam em situação regular. Já que, usando do exemplo hipotético, as distribuidoras C2 são irregulares quanto às normas de distribuição de derivados de petróleo, enquanto as distribuidoras C1 operam sobre as normas estabelecidas pela legislação. Então, além do custo tributário, as distribuidoras C1 possuem custos de operação mais onerosos, provenientes do processo legislativo, e na maioria das vezes investiram mais recursos sobre a rede de serviços de distribuição para tornar o processo mais eficiente. As distribuidoras C2 normalmente operam sem investimentos. Portanto, investimentos das distribuidoras C1 no processo logístico, tais como melhora da frota, agilização do pedido, busca de rotas mais eficientes e rápidas, são incapazes de oferecer um custo e serviço mais competitivos. Esclarece ainda que, apesar das distribuidoras C2 possuírem um custo logístico mais elevado, possuem preços mais competitivos ao final do processo.

Contudo, essa situação não ocorre somente quando a empresa C2 opera de forma irregular. Como já foi explicado anteriormente neste trabalho, Estados brasileiros possuem alíquotas diferenciadas de ICMS para os mesmos produtos. Vejamos o caso entre o Rio de Janeiro, com ICMS sobre a gasolina de 25%, e o Espírito Santo com alíquota de 17%. A distribuidora C1 possui preço de comercialização no Estado do Rio de Janeiro de \$132,50. Ou seja, impostos com lucro presumido + rentabilidade. A distribuidora C2 compradora de uma refinaria no Rio de Janeiro; de forma legal, pode operar um preço de revenda para um

posto no Estado do Espírito Santo de \$122,50 unidades monetárias, formado por: \$100 preço da refinaria RJ + 17% de imposto do ES + Despesas + Lucro. O posto compra a carga e resolve vender a gasolina no Estado do Rio de Janeiro, usufruindo-se de sua rede de postos. A região de fronteira é escolhida, pois o custo de logística é pequeno. O preço de venda agora é de \$122,50 + despesas + lucro. Como o imposto de ICMS é não tributado entre estados, o posto revende o combustível no Rio de Janeiro, com o preço mínimo de \$122,50 + despesas. A distribuidora C1, que opera na região, possui preço mínimo de \$132,50, ou seja \$10,00 unidades monetárias a mais. Assim, o combustível vendido pelo posto incorre em uma carga logística maior, pois sai da refinaria no Rio de Janeiro, vai ao Espírito Santo e volta ao Rio de Janeiro, enquanto que o combustível da distribuidora C1 sai da refinaria e vai ao posto de venda no próprio Estado do Rio de Janeiro.

Conclusão: Fica claro neste caso, portanto, que as regras tributárias não influenciam o setor. A forma de arrecadação, a falta de fiscalização e a sonegação na venda ao estado produtor, permitem distorções no processo de distribuição logística. O fato a ser ponderado nessa análise é determinar até que ponto as regras tributárias dificultam a forma de fiscalização e arrecadação. Entretanto, esse assunto não faz parte de análise deste trabalho. Não foi constatado, neste caso, que a Petrobrás utilize quaisquer algoritmos ou modelos matemáticos descritos anteriormente para seu sistema de distribuição logística.

5.4

Caso Shell

A Shell opera no Brasil a 90 anos. Como distribuidora de derivados de petróleo desenvolve inúmeros projetos em todo o território nacional. Está presente em mais de 145 países. Na visão da Shell, a contribuição a áreas sociais prioritárias é dever empresarial, como retorno da empresa à sociedade que adquire sua produção. A prática contínua dessa filosofia de trabalho caracteriza a Shell Brasil que, desde 1913 vem atuando no país, destina parte dos resultados de suas atividades à participação social, à cultura e à preservação do meio ambiente. A

Shell Brasil é uma das maiores companhias distribuidoras de combustíveis de capital privado do país. A companhia também produz e comercializa lubrificantes e produtos químicos.

A rede de distribuição, espalhada por todo o território nacional, é composta por cerca de 2800 postos de serviço, incluindo os especializados em gás natural veicular (GNV). No final do século passado, a Shell Brasil passou a atuar também nas áreas de exploração e produção, gás natural e energia renovável.

Números de mercado (fonte <http://www.shell.com.br>) demonstram que a Shell abastece 13,76% do mercado nacional de derivados de petróleo e colabora na geração de 62 mil e 830 empregos:

- 2 mil e 130 diretos
- 1 mil e 700 em empresas associadas
- 5 mil nas empresas contratadas
- 54 mil nos postos de serviço
- Tem US\$ 800 milhões de Patrimônio Líquido.
- Investe US\$ 130 milhões ao ano.

Negócios - Divisão Petróleo	
SETP	50%
COLISUL	20%
SHELL no Brasil	100%
PETROLEO SABBA	80%
TRANSGAMA	20%
EXPRESS	100%
POSTO IATE	100%
LMS	50%
PEROGAZ	100%
COMGÁS	19,86%

Negócios - Divisão Química	
PetroRio	1,5%

Os pontos de distribuição da Shell são os postos conveniados por franquias. A Shell possui soluções próprias de gerenciamento de frotas e disponibiliza vários serviços de gerenciamento que são de certa forma inovadores e contribuem para o sucesso logístico da companhia na distribuição de seus produtos. São os sistemas Shell Monitor, Shell Card e Shell Card Auto, abaixo relacionados por modo de distribuição:

	Shell Monitor	Shell Card	Shell Card Auto
Local de Abastecimento	Postos Shell estrada	Postos Shell estrada	Postos Shell cidade
Tipo de Veículo	Caminhões ou ônibus	Caminhões ou ônibus	Automóveis e veículos leves
Tecnologia utilizada	Anel eletrônico e cartão magnético	Cartão magnético	Cartão magnético
Prazo de pagamento	22 dias em média		
Taxa anual ou custos	Custo zero - Não existe qualquer taxa de adesão ou anuidade		
Relatórios Gerenciais	Informações detalhadas do abastecimento via internet		

O Shell Monitor é o mais integrado. O Shell Card Auto permite o controle da frota, segurança, redução de custos e conveniência. É um programa de gerenciamento de frota de automóveis. Com ele é possível controlar, de dentro do seu escritório, o que está acontecendo com os seus veículos nas ruas. Um completo relatório é atualizado diariamente na Internet, permitindo um efetivo rastreamento da frota. Não existe qualquer taxa de adesão, anuidades, mínimo de consumo ou limite de veículos. Os benefícios em utilizar o Shell Card Auto, são:

- Ampla rede de postos credenciados
- Facilidade de pagamento
- Pode ser utilizado para pagamento de todas as despesas feitas nos postos Shell
- Relatórios disponíveis na Internet
- Central de Atendimento
- Controle

- Relatório detalhado de utilização dos cartões disponível na Internet
- Relatório detalhado de pagamento disponível na Internet
- Evita fraudes
- Evita utilização de vales, adiantamentos e notas fiscais
- Segurança
- Cartão com senha
- Limites de utilização por cartão e transação
- Sistema on-line
- Facilidade de pagamento
- Garantia Shell - rede confiável e produtos de alta qualidade
- Economia de combustível
- Sem taxas
- Prazos de pagamento
- Linha de crédito
- Redução do capital empregado
- Redução dos custos administrativos
- Eliminação de adiantamentos para os motoristas

Cada carro da frota possui um cartão personalizado e, a cada utilização na rede de postos Shell, seja para abastecimento de combustíveis, troca de óleo ou outros serviços, o sistema registra a transação e envia para a Central Shell. Com essa base, a empresa detém informações que permitem o controle e o acompanhamento da frota através de relatórios gerenciais disponíveis na Internet.

O pagamento ocorre conforme datas pré-acordadas. O suporte e atendimento são gerenciados pela Central de Atendimento no Rio de Janeiro.

Para este estudo de casos foi entrevistado o Sr. Carlos Faria, responsável pela área de estratégias em logística da companhia. A entrevista enfocava as possíveis influências da carga tributária no processo logístico de distribuição de derivados de petróleo, produtos estes comercializados e distribuídos pela empresa no Brasil.

Nesse estudo não se fez referência às importações, portanto desconsiderando os impostos federais. Decidiu-se por enfatizar o ICMS, pois o entrevistado esclarece que este é o imposto que mais influencia os custos logísticos da Shell, para distribuição. Não se fez alusão, nesta entrevista, à localização de pontos de distribuição, nem a possíveis influências tributárias na localização de postos de gasolina. Por não ter refinarias no Brasil, a Shell não possui centros de fabricação próprios. Nesta entrevista, também não há referências a qualquer imposto sobre serviço, como o ISS, assim como taxas federais.

Inicialmente, o Sr. Carlos Faria informou a respeito da regras de tributação para petróleo e derivados no Brasil. Basicamente, a tributação de petróleo é feita no estado de destino. Essa informação é coerente com os dados informativos fornecidos pelo entrevistado no caso Petrobrás, o que representa um fator coerente, que respalda a credibilidade das informações recolhidas para análise. Diz o entrevistado que não existe uma “guerra fiscal” entre estados que seja relacionada com o mercado de combustíveis, uma vez que, por lei tributária, a tributação dos impostos é feita no Estado de destino. No entanto, aderiu à hipótese de que a atual política tributária exerce influência negativa na distribuição de derivados de petróleo no Brasil, desvirtuando o processo logístico ideal.

Tal afirmação pode gerar uma divergência de interpretação. A Shell entende que as refinarias embutem o ICMS mesmo em operações interestaduais, enquanto a Petrobrás afirma que não. Segundo Carlos Faria, a tributação do ICMS se faz “por dentro” em operações intra-estaduais e “por fora” em operações interestaduais. Na prática as duas operações representam o seguinte:

$$\text{Operação por Dentro: } - = \frac{\text{Preço do Produto}}{1 - \% \text{ICMS}}$$

$$\text{Operação por Fora} = \text{Preço do Produto} \times \% \text{ICMS}$$

Conforme o entrevistado, a falta de clareza das regras gera problemas. Essa regra tributária de ICMS, a seu ver, seria a maior causa às fraudes e à sonegação de impostos e, portanto, o motivo que mais acarretaria problemas relacionados à logística para a Shell, incluindo aí a perda de competitividade. Considera que a política e as regras tributárias para derivados de petróleo não são claras ao afirmar a cobrança do ICMS por dentro ou por fora para operações intra e interestaduais e, normalmente, as empresas utilizam uma e outra, de acordo com as possibilidades de negócio. A Shell, por exemplo, adotou há pouco tempo uma regra única para suas operações, em que se faz o pagamento do tributo por dentro para operações intra-estaduais e por fora para operações interestaduais. Esse procedimento foi adotado após inúmeros problemas fiscais com o Estado. Essa possibilidade de inúmeras interpretações sobre a regra tributária, que não caracterizam fraude mas denigrem o princípio de competitividade, são os fatores que o entrevistado atribui para a “falta de balanço de custos operacionais em logística” entre empresas que distribuem no mesmo Estado onde adquirem o produto e suas concorrentes que comercializam os produtos adquiridos de outro Estado.

Para exemplificar a diferença foi pedido ao Sr Carlos que ilustrasse seus argumentos com números. Segundo o entrevistado a diferença de preços entre uma empresa que interprete a regra de uma cobrança de ICMS por fora de outra por dentro chega a 4% e respaldou sua afirmação em estudos feitos pelo departamento de logística da Shell.

O exemplo dado foi o seguinte: Considerando uma empresa A que compre o combustível em São Paulo para revender em Belo Horizonte, esta empresa não paga ICMS, pois, em operações interestaduais o imposto é isento de cobrança. Na operação, a empresa A leva o combustível para Belo Horizonte e daí revende-o para São Paulo, utilizando-se do mesmo artifício. Segundo ele, os cálculos mais recentes realizados pela Shell no Brasil indicam uma diferença final de preços de 4%, o que para o negócio de combustíveis é considerado muito alto. Para

demonstrar o quanto esse fator é considerado alto foi dada a informação de que o lucro geral na distribuição de derivados de petróleo não ultrapassa a faixa de 3%, sendo a média em torno de 2% (dados obtidos por informação do entrevistado).

Os termos por dentro e por fora foram demonstrados no capítulo 2 deste trabalho, quando foram apresentados estudos sobre o ICMS. O entrevistado ressaltou que muitas distribuidoras, inclusive fazendo referência a grandes distribuidoras, compram combustíveis em um estado, remetem esse combustível a outro estado e retornam com este combustível para a venda no estado produtor, com o intuito de fugir da carga tributária. Temos, outra vez, uma concordância de fatos entre as entrevistas da Petrobrás e da Shell, sendo que o entrevistado da empresa Petrobrás afirmou que esse procedimento era mais comum para distribuidoras de pequeno porte. Na verdade, há falta de fiscalização nas divisas estaduais e isso contribui para essa movimentação sem fiscalização. A informação compartilhada pelos dois informantes foi a existência de combustíveis sendo transportados pelas estradas brasileiras para conseguir custos tributários mais baixos. Assim sendo, a falta de clareza das regras tributárias e a já referida deficiência de fiscalização existente no país, proporcionam distorções competitivas, além de perda de receita aos Estados.

Conclusão: Novamente não se podem atribuir somente às regras tributárias o fator de distorção nas decisões logísticas. Na verdade, o conjunto de fatores como a sonegação, a falta de clareza da interpretação da regra tributária e até mesmo a elisão fiscal, são fatores que em muito contribuem para o desequilíbrio dos custos logísticos e, por conseguinte, a potencial distorção sobre as decisões de localização. Não foi constatado, neste caso, que a Shell utilize quaisquer algoritmos ou modelos matemáticos descritos anteriormente para seu sistema de distribuição logística, embora exista um departamento da empresa desenvolvendo métodos mais racionais para redução de custos e otimização logística. Mesmo assim, não foi informado pelo entrevistado o conhecimento de quaisquer estudos teóricos que envolvam o uso de algoritmos similares aos estudados no capítulo 3 para a determinação de rotas ou localização de centros de distribuição.

5.5

Caso Wella

A Wella chegou ao Brasil em 1954, proveniente da Alemanha, com o lançamento da primeira tintura creme do mercado nacional o Koleston. Hoje, são aproximadamente 40 marcas, num total de 389 itens. A Wella Brasil é uma empresa líder no mercado capilar. Presente em mais de 150 países e sediada em Darmstadt, Alemanha, possui um complexo de Laboratórios e Centros Avançados de Tecnologia e Pesquisa. A empresa possui um setor de qualidade, sempre voltado para a melhoria da qualidade dos produtos e dos processos. Matérias-primas biodegradáveis e fórmulas de última geração asseguram a preservação das fontes naturais e a perfeita compatibilidade com o ambiente. Além de produzir e vender produtos, a Wella presta consultoria, desenvolve profissionais e influencia a moda. A companhia possui verbas de marketing compatíveis com as maiores empresas do Brasil. Frequentemente, centenas de especialistas promovem seminários em Estúdios Técnicos espalhados pelos maiores mercados e centros de moda do mundo.

A empresa, então, possui atuação globalizada. No Brasil, está localizada no Bairro de Jacarepaguá, na cidade do Rio de Janeiro. A fábrica possui padrão internacional e é considerada uma das mais modernas do mundo, atendendo e produzindo para toda a América Latina. Visitamos a fábrica para constatar todo o processo de produção e logística. Na verdade, a empresa está intimamente voltada para a logística. Como empresa de marca forte e consumo largo, a companhia investe constantemente em processos de logística, procurando sempre a melhoria nos prazos de entrega ao mesmo tempo em que busca constantes reduções de custos.

A entrevista para este estudo foi realizada com o Gerente de Logística, o Sr. André Dornelles. O entrevistado iniciou comentando as mudanças no processo estratégico de logística que a Wella vem realizando nos últimos anos. Desde o início de sua operação no Brasil, a companhia sempre utilizou empresas distribuidoras terceirizadas para comercializar seus produtos. Na década de 90,

entretanto, a companhia transformou de forma radical seu processo de distribuição. A mudança iniciou com a modernização da fábrica, hoje 100% automatizada, e ainda o processo de estocagem. A fábrica foi concebida sob uma proposta de minimizar a atuação humana, tanto para o controle e produção da química, como para o controle de estoque, embalagem, retirada de pedido e criação das rotas de distribuição dos produtos. A empresa possui um sistema computacional, agregado ao sistema de gerenciamento SAP que determina a melhor rota para alcançar o destino do cliente final. Ainda, o manuseio humano para embalagem, também é praticamente nulo. Todo o processo é desenvolvido por máquinas, onde o estoque é instalado em salas completamente escuras. Cada produto é alocado no estoque por um processo previamente estudado. Os itens são retirados do estoque por robôs, e alocados nos *palletes*. Os *palletes* são de forma previa, devidamente dispostos para agilizar a operação de embalagem e o futuro posicionamento nos caminhões. O custo de armazenagem é baixo, visto que, a operação é completamente automatizada, reduzindo ao mínimo a permanência do produto no estoque. Existe alto nível de controle, e a operação é extremamente precisa. Os resultados foram satisfatórios para os clientes e, acima de tudo, permitiram que a operar com custos menores, o que proporcionaram um incremento na capacidade competitiva da Wella.

No processo contínuo de aperfeiçoamento logístico e redução de custos, a empresa adquiriu a maioria das distribuidoras terceirizadas nas 4 regiões do país. Contudo, existe uma vantagem adicional nessa integração para trás, que é a de obter custos menores de impostos. Nos últimos anos, a empresa vem utilizando um sistema de distribuição próprio, basicamente composto pela fábrica: Belfam, a distribuidora do Rio de Janeiro, Belcosa, a distribuidora paulista, Dicosima e a Distribuidora Cosmonã, da Bahia. Esse triângulo de distribuição atua como a cadeia de distribuição da companhia no Brasil. O custo da operação foi acrescido de um valor significativo, entretanto, a operação final barateou em virtude dos ganhos com impostos. A empresa optou pelo fechamento de CDs em varias regiões, fazendo a distribuição direta dos armazéns das distribuidoras. O custo de transporte aumentou, entretanto o custo de impostos reduziu. A operação é de simples entendimento. A Belfam (Fábrica) vende o produto para uma das distribuidoras do grupo a preço de custo. Com isso a empresa ganha uma redução

no valor de contribuição do IPI, junto com o ICMS, que é o imposto que mais impacta para a companhia. Como os produtos da companhia são caracterizados como supérfluo, as alíquotas chegam de 19% para Xampu a 38% para as tintas e coloração para cabelos. As alíquotas de ICMS estão em 12% e 7% dependendo do estado. Mas, para simplificar o entendimento dos ganhos com o IPI, podemos resumir a operação comparativa entre venda direta ao cliente e venda via distribuição.

Venda via Distribuidor	Preço de Custo	IPI (38%)	Preço de Venda ao Distribuidor
Venda Fábrica para o Distribuidor	\$ 10	\$ 3,8	\$ 13,8

Venda via Distribuidor	Preço de Custo	IPI (38%)	Preço de Venda ao Cliente
Venda Distribuidor Para o Cliente	\$ 13,8 + Lucro	\$ 0	\$ 13,8 + Lucro

Venda Direta	Preço do Produto	IPI (38%)	Preço de Venda ao Cliente
Venda Direta	\$ 100	\$ 38	\$ 138 + Lucro

Em uma operação hipotética, a empresa reduz em 10 vezes o valor com o IPI. Dessa maneira, o distribuidor agrega o valor do lucro ao vender o produto ao cliente final, e como participante do mesmo grupo, fica responsável em remeter para a empresa matriz, na Alemanha, o lucro da operação. A alíquota do IPI não é re-introduzida na operação de venda do distribuidor ao cliente, pois, como demonstrado no capítulo 2 deste trabalho, o IPI é um imposto não cumulativo.

O entrevistado informou que esse processo é de certa forma universal para as concorrentes, e não existe nenhuma ilegalidade no processo. A única preocupação da empresa é não permitir que um dos três distribuidores possua compras maiores do que 50% do valor dos restantes. Isso, para não caracterizar

um cartel. O processo do ICMS é alterado, pois, nesse caso, temos o IPI como base para o imposto estadual. Para a operação dos produtos de beleza as alíquotas de ICMS seguem a tabela abaixo:

Origem Destino	RJ	Sul - Sudeste	Nordeste – Norte – Centro Oeste e Espírito Santo
RJ	18%	12%	7%
BH	12%	12%	12%
SP	12%	12%	7%

A influência no processo logístico é direta. Como informado pelo entrevistado, a empresa reduziu seus Centros de Distribuição e seus distribuidores, pois o ganho com o imposto justifica um processo logístico de transporte mais oneroso, mas que propicie uma centralização das operações no Rio. O entrevistado informou ainda, que a maioria das vendas para a região nordeste, que hipoteticamente deveriam ser realizadas pela distribuidora da Bahia, são normalmente realizadas pelas distribuidoras do Rio de Janeiro ou São Paulo, onde as alíquotas de imposto são menores. A empresa até considera o fechamento deste distribuidor. Isso porque a empresa obtém vantagens no ICMS, ou melhor, despende menos recursos monetários na quitação do imposto estadual.

A localização dos centros de distribuição também é afetada. A empresa possui centros de distribuição na Cidade de São Paulo, em Duque de Caxias no Rio e em Salvador. Embora a Região Sul seja grande consumidora dos produtos Wella, a empresa não mantém centros de distribuição no Sul, pois, o custo de operação não justifica a perda com os impostos, optando a empresa, neste caso, por custos de transporte mais onerosos.

Questionada sobre a parceria com distribuidores como a Martins e a Zamboni, a resposta foi que embora a Martins e a Zamboni possuam excelência na distribuição, com serviços bem focados a nichos de mercado que a Wella não

teria como atender, ou o faria a um custo muito mais alto. Lembra-se que a Zamboni se encontra em Minas Gerais e possui como maior mercado a Baixada Fluminense e o Norte Fluminense. Argumentado sobre a possibilidade da Wella operar logisticamente com a Baixada Fluminense, uma vez que ela própria possui CD na região, a resposta do Sr. André Dornelles foi que, ainda assim, Martins e Zamboni seriam mais competitivas em preços. Segundo o entrevistado, isso foi constatado em operações anteriores, o que levou a empresa a buscar ambos como parceiros de distribuição.

Questionou-se, então, se a razão dos custos altos teriam relação com a carga tributária. A resposta convergiu para uma afirmação de que a empresa vem estudando a abertura de um centro de distribuição na região de Juiz de Fora.

Conclusão:

Embora tenhamos em dois dos estudos de casos uma decisão estratégica de operar um centro de distribuição em Minas Gerais, e ter o mercado consumidor no Rio de Janeiro ou São Paulo, não se obteve por nenhum dos entrevistados a vinculação desta opção com a uma política tributária vigente. Infelizmente, não foi possível identificar a razão, a não ser que esta esteja ligada aos incentivos fiscais, ou outros procedimentos financeiros aos quais não se foram possíveis o acesso. Ponto comum, portanto, a clara preferência por alocar os centros de distribuição distantes dos mercados consumidores e, até mesmo, sujeitando as operações a atrasos e burocracias de fiscalização intra-estaduais.