



ANÁLISE COMPARATIVA DE CUSTO/BENEFÍCIO DE OPERACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIO NO BRASIL E NO PARAGUAI

COMPARATIVE COST/BENEFIT ANALYSIS OF BUSINESS OPERACIONALIZATION IN BRASIL AND IN PARAGUAY

Isabella Costa Trentini*

RESUMO

O presente estudo avalia a possibilidade da operacionalização de uma fábrica de forminhas de papel, analisando duas opções de operação, uma completamente no Brasil, e outra com produção no Paraguai e distribuição no Brasil, tendo como principal quesito de avaliação o custo/benefício em todos os níveis de operação, permitindo visualizar qual das opções trará maior rentabilidade e lucratividade ao projeto. Os objetivos deste estudo são avaliar os custos/benefícios de cada uma das propostas de logísticas aqui expostas, e identificar qual é a melhor opção de execução entre elas. A avaliação é feita através de levantamento de dados, em grande maioria mensuráveis, e alguns parcialmente subjetivos que possuem valores e custos a serem avaliados e estudados. Após obtenção dos dados, eles são comparados e avaliados dentro do contexto geral a fim de obter a opção com o melhor custo/benefício. No desenvolver do estudo ambas as opções apresentaram diversas vantagens e desvantagens competitivas, as quais foram individualmente avaliadas e em seguida analisadas como uma operação completa a fim de se chegar a melhor proposta de solução. Ao final do estudo a conclusão chegada foi que a operação de melhor custo/benefícios é aquela que mescla as duas opções, obtendo-se as matérias-primas no Brasil, enviando-as para o Paraguai para sua industrialização e então retornando-as ao Brasil para a venda, desta forma obtém-se o menor custo total e possibilita a expansão dos negócios da organização.

Palavras-chave: custo/benefício, logística, produção.

ABSTRACT

This paper studies the possibility of operationalization of a factory of paper pans, analyzing between two options of operations, one completely in Brazil, and one with the production in Paraguay and distribution in Brazil, having as the main aspect of analyses the cost/benefit in all levels of operation, allowing to be seen which of the options will bring greater rentability and profitability to the project. The objectives of this study are to evaluate the costs/benefits of each of the logistic options here presented, and identify which is the best execution option between them. The evaluation is conducted through data collection, most of them quantifiable, and some subjective that have values and costs to be assessed and studied. After the data collection is done, they are to be compared and assessed within general environment in order to obtain the option with best cost/benefit. In the course of the study both the options presented many competitive pros and cons, which were individual evaluated and after evaluated as a whole with the objective of obtaining the best solution proposition. In the end of this study the outcome was that the operation with best cost/benefit is the one that unite both options, purchasing the raw materials in Brazil, exporting it to Paraguay and returning them as final products to be sold, this way it possible to obtain the lower cost and have the possibility of business expansion.

Keywords: cost/benefit, logistics, production.

* Graduada em Administração pela Faculdade Integrada das Cataratas. E-mail: isabella.c.trentini@gmail.com.



1. INTRODUÇÃO

Este tema foi escolhido por sua importância e aplicação real ao estudar a operacionalização de um novo negócio, sempre tendo como objetivo a maior rentabilidade do negócio proposto.

O Brasil enfrenta um período de grande recessão nos últimos anos somando a burocrática legislação e a cara tributação que possui, muitas empresas vem optando por passar suas operações a países vizinhos que possuem um custo menor, estão em desenvolvimento e oferecem incentivos governamentais para a industrialização.

Este é o caso do Paraguai, que possui custo de mão-de-obra menor, com apenas 16,50% de oneração sobre a folha de pagamento para a empresa, com impostos sobre lucro e sobre vendas de apenas 10% (TRADING ECONOMICS, 2017), incentivo à exportação com isenção de impostos e projetos tais como a maquila¹ (FRETES, 2017).

O presente estudo busca responder o questionamento: Qual operação logística apresenta melhor custo/benefício, dentro das opções analisadas, para a implementação e operacionalização de uma fábrica de forminhas de papel, as quais têm como principal mercado de venda o Brasil?

E tem os seguintes objetivos:

- a. Analisar e abordar individualmente, os custos específicos gerados para iniciar e manter as operações, dentro das opções propostas.
- b. Analisar dentro dos custos listados e estudados se existe custos com valores finais iguais para as duas opções, para estes serem eliminados por não afetarem o resultado final, e separar para análise aqueles que possuem custos diferentes em cada uma das opções.
- c. Analisar cada custo que possui diferença de valores, em cada uma das opções propostas, percebendo através de pesquisa e cálculos, qual será o valor de cada um dos procedimentos logísticos e financeiros necessários, e a diferença entre as opções.
- d. Fazer uma avaliação geral, listando com especificidade quais os valores necessários para operacionalização final de cada opção, detalhando o que é necessário para tal, e seus custos específicos. Comparando, por fim, a rentabilidade das opções, benefícios presentes e potenciais futuros na análise da escolha.

Para isso avalia-se comparativamente as opções de funcionamento, sendo elas a operacionalização completa no Brasil, ou a produção no Paraguai com um distribuidor no Brasil. Para a análise das opções e dos resultados, e também para a conclusão do questionamento, o principal aspecto a ser analisado é a questão de custos/benefícios em todos os níveis de operação, permitindo visualizar qual das opções trará maior rentabilidade e lucratividade ao projeto.

¹ O regime de maquila é um benefício tributário que reduz grandemente a taxa de impostos para empresas que importam materiais para industrialização parcial ou total de produtos cujo destino é a exportação.



Para alcançar uma melhor percepção dos custos de operacionalização do projeto e analisar as opções para menor custo de oportunidade, serão utilizados métodos como, análise dos dados referentes a custo de produção, logísticas diversas, avaliação da utilização de benefícios contábeis e fiscais, para uma melhor visão de todo o processo, pois como dizem os autores “os gerentes monitoram o custo dos processos para que os mesmos estejam sob controle e que a empresa use eficientemente os recursos” (ATKINSON, BANKER, *et al.*, 2000, p. 125).

Este estudo servirá de ferramenta a todos os empreendedores, por propor modelos de análises que podem ser utilizados para diversos planos de negócio, projetando diferentes tipos de operacionalização que podem ser aplicados em diversos negócios, inclusive aqueles já em andamento, sendo estudado através de extensas fontes, tais como livros, análises, pesquisas e *know-how* gerencial e acadêmico dos participantes deste estudo.

A metodologia escolhida para este estudo, e como ela será aplicada será definida a seguir para que a leitura e o entendimento do tema se façam da melhor forma, pois a leitura “... serve como meio eficaz de aprofundamento dos estudos e aquisição de cultura geral.” (MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 15).

Iremos tratar a metodologia em quatro classificações das pesquisas na área de administração, sendo elas, sua natureza, sua forma, seus objetivos e o procedimento.

Quanto a natureza uma pesquisa aplicada, traz uma solução para um problema real, em uma empresa específica, que de fato será aplicada diretamente na situação tratada e então observada, ou seja, “...as observações são feitas no ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo...” (LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 195), podendo ser utilizada também em outras empresas em situações semelhantes.

No caso aqui descrito será analisado custo/benefício de duas operações, sendo uma a industrialização no Paraguai com distribuição no Brasil e a outra a produção e distribuição diretamente pelo Brasil, utilizando os métodos de estudo aqui abordados e aplicando-os, pode-se realizar diversas outras aplicações em diferentes ramos e negócios os quais poderão se aproveitar do conhecimento contido no desenvolver deste trabalho.

Quanto à forma, os dados serão abordados de forma quantitativa e qualitativa, por avaliar diversos dados com valores exatos para serem comparados e avaliados através de quadro comparativo, o que caracteriza como quantitativo, porém ao avaliar as questões de benefícios mais subjetivos, tais como burocracia, facilidade de mão-de-obra qualificada, entre outros, enquadra-se também como qualitativo por propor-se a definir qual dentre as opções é a melhor.

A avaliação de forma qualitativa e quantitativa se deve ao fato de que é completa e envolvida com o dia-a-dia empresarial e seus componentes, não de forma puramente sentimental, mas no nível de avaliação da relevância e da significação do problema estudado para o próprio pesquisador. (SEVERINO, 2000)

Para melhor avaliação dos dados será utilizado como principal ferramenta de organização e comparação de informações uma tabela, conforme a



tabela exposta no Apêndice deste trabalho, na qual serão expostos todos os custos e métodos de avaliação, sejam eles quantitativos ou qualitativos, tudo isso visando a melhor abordagem do dados e facilidade de compreensão para o acompanhamento do estudo aqui apresentado.

Quanto ao objetivo, é uma pesquisa exploratória pois avalia uma situação existente, tornando-a mais familiar e construindo hipóteses de solução dentro da situação estudada, tendo como procedimento a pesquisa bibliográfica ou o estudo de caso.

Neste trabalho o procedimento usado é o de estudo de caso. Por ser exploratória existem algumas necessidades que devem ser cumpridas: "...pressupõem que o investigador tenha um conhecimento aprofundado a respeito dos fenômenos e problemas que está estudando." (KÖCHE, 2009, p. 126)

A empresa já é operante e será avaliada dentro das possibilidades de operação aqui expostos com o intuito de desenvolver conhecimento e aplicação prática, sempre visando a maior rentabilidade dos negócios.

Quanto ao procedimento, o utilizado neste estudo como citado acima é o Estudo de Caso, por se tratar do estudo profundo e exaustivo de um problema, que permite que seja ampla e profundamente detalhado, com o propósito de se obter conhecimento e desenvolver uma solução.

Por tratar-se de uma empresa existente e um projeto já em andamento que será avaliado é possível a obtenção de dados que causem impacto nas mudanças de decisões, como exposto a seguir:

No método do estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas. (FACHIN, 2006, p. 45)

Será usada como principal ferramenta de avaliação o quadro comparativo desenvolvido através dos conceitos aqui estudados, com diversos aspectos que devem ser avaliados para a execução deste estudo e o sucesso da solução aqui proposta. O exemplo do quadro desenvolvido se encontra no Apêndice deste estudo.

2. DESENVOLVIMENTO

Os dados foram coletados através de pesquisa de mercado e estudo de caso, serão analisados individualmente e depois como um todo para que se tenha um entendimento mais profundo de cada critério e do resultado da análise de dados como um todo, ao visualizar o quadro geral para realizar estudo de soluções.

Foram escolhidos para este estudo treze critérios baseados principalmente nos conceitos propostos pelos autores Dutra (2010), Lins e Silva (2005) e Leone (2008).



Para a comparação será considerando cada critério sendo realizado completamente no Brasil e completamente no Paraguai, para após isso confrontar os resultados encontrados em cada uma das hipóteses.

Após serem analisados os dados obtidos será descrito qual das opções possuem vantagem naquele critério, ou seja, para executar o que está sendo avaliado qual país possui o melhor custo/benefício, ao findar da análise individual será efetuada uma análise de todos os critérios de forma conjunta, para uma visão geral da operação estudada.

2.1. CRITÉRIO 1

O primeiro critério que será avaliado é o custo do papel, que foi impresso das cores necessárias para a produção da forminha e já estão cortadas utilizando as facas com o formato ideal para a obtenção do produto final desejado.

Tabela 1 - Critério 1

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo do papel já cortadas (por folha)	<i>Custo cotado na gráfica é de R\$ 0,57 por folha já pronta para a produção</i>	<i>Custo cotado na gráfica é de R\$ 0,41 por folha já pronta para a produção</i>	Opção 2

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Analisando os dados fornecidos pela tabela podemos perceber que a diferença de custo do mesmo material já processado no Brasil e no Paraguai é 18 centavos, o que significa um custo 28% menor comprando o papel e fazendo os processos necessários para esta matéria-prima no Brasil.

Isto se faz verdade devido a alguns fatos, o primeiro é de que o papel no Paraguai é importado e no Brasil é de produção nacional, além disso, apesar de vários custos serem menores no Paraguai, o fato de ter maior demanda proporcional a quantidade de lugares que ofertam os serviços no Paraguai faz com que o preço aumente baseado na lei da oferta e demanda, que diz que quando há excesso de demanda "...os consumidores não são capazes de comprar tudo o que desejam ao preço praticado." (MANKIW, 2017)

Portanto neste critério e no momento em que este estudo foi realizado, a vantagem de custo é encontrada no Brasil, e se apresenta como uma vantagem considerável para esta opção.



2.2. CRITÉRIO 2

O segundo critério avaliado é o custo da embalagem onde serão adequados os produtos para venda no ponto de venda, com base no mesmo projeto estes foram orçados e negociados o custo final, já entregue, sem a inclusão da mão-de-obra necessária para a montagem da caixa ou acomodação dos produtos fabricados.

Tabela 2 - Critério 2

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo da embalagem (R\$/pacote)	<i>Custo cotado na gráfica é de R\$ 0,489 por folha já pronta para a produção</i>	<i>Custo cotado na gráfica é de R\$ 0,487 por embalagem desmontada</i>	<i>Opção 2</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Podemos verificar através dos dados coletados que existe uma pequena vantagem de preço quando a embalagem é fabricada no Brasil, e isso pode ser impactante quando se produz grandes quantidades.

Porém esta diferença poderia ser desconsiderada se não fosse pelos seguintes pontos: primeiramente, no Paraguai, por ter demandas altas em gráficas com qualidade de serviço, as mesmas exigem prazo maior para entrega dos pedidos e isto, para uma produção, é prejudicial; em segundo lugar, existe ainda a possibilidade de redução do preço cotado no Brasil, por existirem benefícios fiscais a serem explorados, inclusive dentro da possibilidade de exportação da matéria-prima.

Observando desta forma a vantagem nesse quesito é do Brasil pela pequena diferença de preço, mas mais importante, pela agilidade em questão de prazos e potencial de redução de custos dentro do sistema fiscal brasileiro.

2.3. CRITÉRIO 3

O terceiro critério avalia o custo de embalagem novamente, mas agora relativo a embalagem para transporte para ponto de venda e transporte aduaneiro no caso de exportação. Esse é um critério importante por se tratar de algo que garante a integridade do produto até a chegada do ponto de venda.



Havendo problemas com esta embalagem o produto não será aceito, e terá custos de devolução e até perda por questão de danificação do produto durante o transporte.

Tabela 3 - Critério 3

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo da embalagem para transporte (R\$/caixa)	<i>Custo cotado na fábrica é de R\$ 1,88 por caixa, já incluso o custo de entrega</i>	<i>Custo cotado na fábrica é de R\$ 1,94 por caixa, já incluso o custo de entrega</i>	<i>Opção 1</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Como observado no exposto acima, a vantagem neste quesito é da fábrica no Paraguai, com exatamente a mesma qualidade de material o preço ainda assim se mostra inferior.

Haviam produtos de custo menor, porém com menor durabilidade e resistência, portanto foi escolhida uma fábrica que importa sua matéria-prima do Brasil e apenas industrializa no Paraguai, gerando assim um produto final de melhor qualidade, e ainda assim devido a diferença de impostos e custos de pessoal, o preço oferecido pela fábrica foi aproximadamente 3% menor do que o obtido no Brasil.

Portanto a vantagem deste critério é do Paraguai, por obter menores custos finais, porém ainda há a possibilidade de adquirir conhecimento de outros fornecedores de caixas de papelão no Paraguai, que tenham a qualidade desejada e um preço ainda mais competitivo, porém não é o mesmo caso para o Brasil, pois a empresa já fez suas cotações levando em conta seu tempo de mercado e parceria desenvolvida para atingir o valor apresentado.

2.4. CRITÉRIO 4

O próximo critério é muito importante por se tratar de um produto que depende muito mais de pessoas do que máquinas, possuindo baixo custo de investimento em máquinas, porém necessitando da mão-de-obra básica para a execução do produto, se tornando assim um dos principais custos a serem considerados na formação de preço.



O custo da mão-de-obra é um critério de avaliação que considera o custo de cada pessoa que irá se fazer necessária para a produção, sem as quais é impossível a produção.

Tabela 4 - Critério 4

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo de mão-de-obra direta (h)	<i>Custo de R\$8,98 por hora</i>	<i>Custo de R\$11,08 por hora</i>	<i>Opção 1</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Através do quadro que teve seus dados coletados no mercado de trabalho, podemos analisar e chegar à conclusão de que o custo do mesmo funcionário trabalhando o mesmo período de tempo é aproximadamente 23,4% maior no Brasil em comparação ao Paraguai, o que é uma diferença extremamente significativa para um item tão essencial no processo de produção deste item.

Mas além desta diferença, há outros pontos não tão evidentes que fortalecem a vantagem da Opção 1:

O primeiro é que estes custos foram considerados apenas o horário normal de trabalho, sem considerar horas extras, adicionais noturnos ou qualquer outro tipo de cobrança que possa incidir sobre o trabalhador. Se houver a necessidade de fazerem horas extras, ou turnos mais longos, trabalhar de noite para que a entrega ocorra em tempo hábil de algum pedido especial, ou até o aumento de número de turnos, o custo no Brasil se torna ainda mais expressivo e extremamente burocrático, devido a horários noturnos com valores extras de salário e encargos, adicionais de insalubridade e periculosidade, horário remunerado de descanso, entre diversos outros acréscimos e onerações para este tipo de operacionalização no Brasil.

Além disso, o Paraguai possui leis e regras trabalhistas mais flexíveis podendo ser acordado um método de trabalho entre patrão e empregado que não seja tão oneroso e que seja benéfico aos dois, não limitando o acordo, como no Brasil, àquilo que está obrigado na CLT, sem possibilitar a escolha de abrir mão destes padrões, podendo ser negociados horários mais flexíveis e facilitando grandemente o método de remuneração por meritocracia.

Também no Paraguai há a possibilidade de trabalho terceirizado, com custo de remuneração completamente variável, sendo assim o custo pago pela mão-de-obra é diretamente proporcional a produção feita pelo indivíduo; que pode trabalhar



com dias fixos e horários fixos ou não, de sua casa, ou em um lugar designado pelo contratante, a noite, de dia, somente para um contratante ou para vários, sem que haja implicação de custos trabalhistas ou possibilidade de processos legais que trarão custos desnecessários e não planejados a empresa.

Desta forma, mesmo remunerando acima da média do mercado pela produção estabelecida como padrão, beneficiando assim ao trabalhador, o custo se torna bem menor, e também possibilita maior desenvolvimento pessoal, por seu ganho ser vinculado a produção, sendo assim quem trabalha de forma mais eficiente e eficaz, ganhará mais.

Sendo assim, analisando tanto os pontos objetivos quanto os subjetivos deste critério a vantagem é claramente o trabalho no Paraguai, que permite o melhor desenvolvimento da empresa e de todos que trabalharem neste projeto, e obtendo o menor custo ao mesmo tempo.

2.5. CRITÉRIO 5

O critério que será analisado em seguida é o custo da energia elétrica nos dois países, por se tratar de uma indústria que possui o uso de máquinas e que tende a aumentar isso com o passar do tempo, o custo de energia é um critério que se torna cada vez mais importante na formação de custos do produto e, portanto, na presente avaliação.

Tabela 5 - Critério 5

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo de Eletricidade (R\$/MWh)	<i>O custo da energia no estado do Paraguai, é de <u>R\$195,30/MWh</u> segundo THE WORLD BANK (2017)</i>	<i>O custo da energia no estado do Paraná é de <u>R\$564,92/MWh</u> segundo FIRJAN (2017)</i>	Opção 1

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme dados coletados através de THE WORLD BANK (2017) e FIRJAN (2017), o custo de energia no Paraguai é aproximadamente 2,9 vezes menor do que no estado do Paraná, onde a empresa se encontra e pretende exercer suas atividades.

É uma diferença gigantesca que afeta grandemente qualquer indústria. Apesar de inicialmente a empresa estudada não ter grande utilização de maquinário e o utilizado ser de pequeno porte, não consumindo muita energia, ainda assim é



algo a ser avaliado por afetar no momento o custo fixo podendo reduzir o ponto de equilíbrio.

Também, quando se leva em conta que a longo prazo as indústrias tendem a se mecanizar, reduzindo assim a mão-de-obra humana e aumentando o custo de hora-máquina este critério se torna cada vez mais importante pois a redução proporcional gerada pelo aumento da utilização da energia em detrimento do custo de mão-de-obra torna o custo efetivo do produto cada vez menor ao longo do tempo e torna esta opção cada vez mais favorável ao Paraguai.

2.6. CRITÉRIO 6

O critério que será analisado em seguida é o custo do aluguel, que é importante pois integra o custo fixo e, portanto, aumentando o ponto de equilíbrio da empresa, que sempre é importante que permaneça o mais baixo possível para que em momentos em que a empresa tenha que se adaptar rapidamente, seja por mudanças no mercado, ou por mudanças e problemas dentro da própria estrutura, ela consiga fazê-lo com o mínimo de prejuízo.

Tabela 6 - Critério 6

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo do aluguel (m ²)	³ Local encontrado com custo de R\$7,25 por m ²	⁴ Local encontrado com custo de R\$4,30 por m ²	Opção 2

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme percebido na tabela acima, é visível uma grande diferença entre os custos de locação no Brasil e no Paraguai, sendo no caso do segundo 68% maior do que no primeiro, e isso ocorre devido, principalmente, a desvalorização da moeda brasileira nos últimos anos e a redução dos valores de aluguéis que ocorreram na cidade que a empresa está estabelecida devido a grave crise econômica e política que o Brasil vem sofrendo, que reduziu a demanda.

Como dito anteriormente os pontos que influenciam diretamente no custo fixo afetam diretamente o ponto de equilíbrio da empresa, quando este ponto aumenta isso enrijece a estrutura da empresa e dificulta sua adaptação às mudanças rápidas do mercado.



Portanto neste critério a vantagem é claramente do Brasil, por apresentar custo bem menor que a Opção 1, e, portanto, proporcionar um ponto de equilíbrio potencialmente menor.

2.7. CRITÉRIO 7

O sétimo critério a ser avaliado é o de custos aduaneiros, por se tratar de uma empresa que já atua no mercado internacional e apresenta intenções de desenvolvimento de seus produtos em outros países, que também vê como oportunidade a importação de materiais que não são produzidos no Brasil para serem industrializados e criar produtos diferenciados, além de possibilitar a redução de custos de matéria-prima por considerar um mercado maior com mais concorrência.

Tabela 7 - Critério 7

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo aduaneiro	<i>Importação - Cerca de 14% já acrescido todos os impostos, taxas e custos de despachante Exportação - Cerca de 4% do valor da fatura, já incluindo taxas e despachante</i>	<i>Importação - Cerca de 23% de impostos não passíveis de crédito e taxas + cerca de 32,75% de impostos antecipados ao governo em forma de crédito + R\$1350,00 de despachante Exportação - Cerca de 3% de taxas + R\$600,00 de despachante</i>	Opção 1

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme pode ser analisado na tabela acima, vemos que no Paraguai o processo e tarifação é facilitado, com menos taxas e impostos e facilmente compreendido e explorado, enquanto no Brasil o processo aduaneiro é extremamente complexo e oneroso.

No Paraguai ao se tratar de custos de importação, existe o IVA de 10% que é cobrado sobre o valor da mercadoria, as taxas aduaneiras e o custo do despachante, totalizando em geral aproximadamente 14% do valor da mercadoria, com fácil tributação e avaliação.

Quando se trata de exportação, são cobrados apenas pequenas taxas e o custo do despachante, com isso o valor fica em torno de 4% do total da mercadoria e é simplificado em geral o processo.



No caso do Brasil a importação é um processo complexo, possuindo diversas taxações e custos extras, tais como marinha mercante, capatazia², taxa de Siscomex, antidumping, entre outros, dependendo de como se dá a importação, além desta taxa é cobrado também necessariamente os impostos de II, IPI, ICMS, PIS e COFINS, dos quais o II nunca se credita, o IPI e o ICMS são creditado por empresas que tem sua empresa nos regimes tributários do Lucro Real e do Lucro Presumido, e PIS e COFINS são creditados apenas por optantes do Lucro Real, além dos custos de despachantes os quais são cobrados a parte.

Quando a mercadoria é adquirida de um país integrante do MERCOSUL com certificação de origem, a mesma fica isenta do Imposto de Importação, que no caso do produto estudado é de 16%, ou seja, importando com esta certificação o custo final do produto para o importador fica cerca de 16% menor do que importando o mesmo produto de qualquer país que não providencie a mesma certificação.

No caso da exportação o sistema é simplificado, tendo isenção de todos os impostos de saída, havendo pequenas taxas aduaneiras e tendo custo reduzido de despacho devido a sua simplicidade de execução junto à Receita Federal.

Portanto a vantagem neste critério é do Paraguai por sua simplicidade, incentivo ao comercio internacional e custos consideravelmente menores principalmente quando se trata de impostos.

2.8. CRITÉRIO 8

O oitavo critério se trata de uma análise diferente das demais, pois avalia o custo que existirá ao se escolher operacionalizar a produção no Paraguai tendo matérias-primas compradas no Brasil, havendo assim custo de transporte de matéria-prima para o Paraguai.

E é algo que será trazido para verificar a viabilidade desta operação e qual custo existirá, também se o custo/benefício é interessante logisticamente.

Tabela 8 - Critério 8

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo de transporte das materias-primas	<i>Não há acréscimo de fretes internacional devido a modelo de flexibilização de exportação vigente, existindo apenas custo de frete nacional</i>	<i>Frete nacional para Foz do Iguaçu</i>	<i>Indiferente</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

² É a taxa cobrada para pagamento de atividades de movimentação de cargas dentro de áreas portuárias, que incluem o recebimento, conferência, manipulação interna da carga, transporte interno, entrega para retirada, entre outros serviços cabíveis.



Podemos notar que da forma que é analisada a situação neste tópico é indiferente a vantagem deste critério, devido a alguns fatos estudados que serão explicados a seguir.

A empresa ao estudar a viabilidade de uma produção através de *outsourcing* foi informada pelo seu despachante da possibilidade de operar através da aduana integradas que existe no MERCOSUL, que permite que utilize para transporte internacional carros particulares devidamente registrados junto à Aduana Integrada, com faturas de no máximo dois mil e quinhentos dólares por vez, efetuando um único Registro de Exportação dos materiais no final de cada período.

Sendo assim e tendo a possibilidade de comprar produtos no Brasil para entrega em Foz do Iguaçu, com suspensão de impostos por se tratar de produtos com destino a exportação, o único frete nesta operação ao Paraguai será o frete nacional da matéria-prima até a cidade em que a organização tem sua sede.

Portanto, como o material será comprado dos mesmos fornecedores e não há acréscimo de frete na Opção 1 apesar de ser uma operação de *outsourcing*, este critério se torna indiferente na avaliação geral para determinação de melhor opção logística.

2.9. CRITÉRIO 9

O próximo critério a ser analisado é o custo do transporte do produto pronto até o local em que será distribuído aos clientes. Este custo deve ser avaliado para que se possa entender qual a diferença total do custo do produto produzido em relação as opções logísticas avaliadas.

Tabela 9 - Critério 9

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo de transporte do produto pronto	<i>Custo de travessia de US\$ 500,00</i>	<i>Não há incidência deste custo</i>	<i>Opção 2</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme demonstra a tabela, como o produto inicialmente deve ser distribuído a partir de Foz do Iguaçu, então no caso de ser produzido na mesma localidade não terá custos de transporte do produto pronto, apenas o custo de distribuição ao cliente.



Enquanto isso na opção de produção no Paraguai existe o custo de travessia da mercadoria pronta que é feito através de contratação de empresas transportadoras habilitadas junto à Receita Federal do Brasil para transporte internacional. Possuem custos de quinhentos dólares para entrega em Foz do Iguaçu.

Evidentemente a vantagem neste critério é de se produzir no Brasil devido a inexistência deste custo, e a agilidade, sem a necessidade de passar por controle alfandegário que pode ser afetado por greves, atrasos, investigações do produto, entre outros aspectos incontroláveis que o comércio internacional acrescentam.

2.10. CRITÉRIO 10

O décimo critério avaliado neste estudo é o de impostos pagos para venda interna. Este ponto será avaliado principalmente como algo subjetivo, não simplesmente comparando o custo monetário, mas avaliando também o custo de oportunidade desta decisão.

Tabela 10 - Critério 10

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Impostos a serem pagos na venda interna	<i>Para vendas dentro do país é taxado 10% sobre o valor da mercadoria; nenhum imposto é cobrado na exportação</i>	<i>Para a venda é cobrado aproximadamente 42,25% de impostos</i>	Opção 1

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Podemos notar a clara diferença dos custos dos impostos quando são vendidos produtos no mercado interno de cada um dos países analisados como opções de operação.

No Brasil, uma empresa que seja optante por regime tributário segundo Lucro Real pagará 42,25%³ em impostos para o produto estudado, sendo eles, com exceção do IPI, cobrados com cálculo circular, ou seja, o próprio imposto já está incluído em sua base de cálculo, gerando um ônus bem maior do que a alíquota que já é alta.

Mesmo que a empresa opte por ter seu regime tributário através do Lucro Presumido, ainda pagará 36,6% nos mesmos termos, em que apenas o IPI será

³ Os cálculos realizados são para produtos classificados através da Nomenclatura Comum do Mercosul como 4819.50.00 e para vendidos a consumidores finais a fim de simplificação de cálculo.



tributado diretamente sobre o valor e o restante dos impostos entrarão em sua própria base de cálculo, porém não havendo o crédito dos impostos PIS e COFINS na importação dos matérias-primas, se houver materiais importados.

No Paraguai a venda do produto acarretaria apenas 10% de impostos sobre o preço do produto, simplificando e onerando menos ao consumidor.

Levando em consideração que a empresa já possui o *know-how* de importação e seu mercado estabelecido no Brasil, permanecerá o mesmo nas duas opções ou até com custos levemente superior para produção no Paraguai. Porém ao se avaliar o custo de oportunidade de não explorar o mercado do Paraguai, um país que vem crescendo e se desenvolvendo grandemente na América do Sul, que tem mais facilidade de comércio com outros países da América Latina, e visão de crescimento e desenvolvimento, isto passa a ser um critério a ser avaliado.

O mercado brasileiro já é amplamente explorado pela Companhia X, que vende para todos os estados da federação, através de diversos representantes, porém o mercado paraguaio ainda é pouco explorado devido a dificuldades de encontrar clientes importadores para a distribuição. Se a empresa optar por ter sua fábrica neste país existiria uma facilitação da entrada do produto no mercado paraguaio expandindo a o alcance de seus produtos, sem perder sua atuação no Brasil por possuir empresa que poderá fazer a distribuição dos produtos fabricados.

Avaliando desta forma, o Paraguai é um mercado a ser explorado com menores custos para a venda ao cliente e maior chance de aceitação do produto por ser produzido no país e sendo distribuído diretamente pela fábrica, e encontra-se em vantagem neste critério.

2.11. CRITÉRIO 11

O critério seguinte é correlato ao critério anterior, por se tratar de outro ponto a ser avaliado através da opção de operacionalização de mercado no Paraguai através de uma fábrica estabelecida no país citado.

Portanto além dos impostos pagos na saída, outro ponto que deve ser avaliado para que se invista em *outsourcing* é o imposto que será cobrado sobre os lucros do país em que se pretende operar, para entender qual é a melhor maneira de tributar e quanto este país irá requerer da renda obtida nas operações.

Como podemos analisar acima, no Paraguai será tributado 10% sobre o lucro que a empresa obtiver, já decrescido quaisquer custos e despesas por ela gerado.

Em comparação, no Brasil as taxas de impostos cobrados sobre o lucro para optantes pelo Lucro Real, são de 24% de Imposto de Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, para empresas com lucros mensais abaixo de R\$ 20.000,00 e 34%, sobre a mesma base, para empresas com lucros mensais acima deste valor.



Tabela 11 - Critério 11

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Impostos a serem pagos sobre a renda	São cobrados 10% sobre o Lucro Líquido da empresa	24% de IRPJ+CSLL para lucros abaixo de R\$ 20.000,00 por mês, e acima disso as taxas são de 34% de IRPJ+CSLL	Opção 1

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Um optante pelo Lucro Presumido irá recolher 27% de IRPJ + CSLL sobre o lucro presumido de 8%, tendo como base de cálculo a Receita Bruta menos as Vendas canceladas menos os Descontos incondicionais concedidos menos o IPI incidente sobre venda menos o ICMS devido por Substituição Tributária, havendo ainda a consideração de que se esta base de cálculo for maior do que R\$ 20.000,00 mensais, será acrescido 10% a alíquota de IRPJ, totalizando uma alíquota total de 37%.

Sendo assim pode-se notar que a obtenção de lucros é muito mais vantajosa quando é feita no Paraguai, e assim, havendo a possibilidade de aumento de renda através da distribuição no Paraguai que é um ponto a ser considerado. A Opção 1 possui vantagem neste critério.

2.12. CRITÉRIO 12

O critério a seguir é completamente subjetivo, porém de muita importância para quaisquer negócios a serem feitos, a burocratização de um país pode atrasar processos e trazer prejuízos quando se trata de produtos e serviços, é um ponto que merece atenção ao ser avaliado.

Para auxiliar na compreensão desta análise será utilizado o estudo do *World Bank* (2017), de classificação das economias pelo grau de facilidade de se fazer negócios, além da experiência de mercado da empresa estudada.

Conforme visto através dos dados coletados, apesar do Paraguai ainda estar demoroso em relação a automação de informações, dificultando alguns processos por não haver um sistema integrado e depender principalmente de papeis para transitar a informação, ainda assim é um país menos burocrático em geral, com estruturas mais flexíveis que facilitam as operações e o trabalho de uma organização.



Tabela 12 - Critério 12

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Nível de burocratização de processos	<i>O Paraguai apesar de ter algumas complicações nos processos pela falta de sistemas tecnológicos integrados é simples e rápido nas tramitações em geral, sendo flexível e incentivando o trabalho</i>	<i>O Brasil apesar de ser bem informatizado e ter acesso de sistemas, ainda é extremamente burocrático complicando a maioria das medidas comerciais, principalmente tratando-se de medidas de meritocracia e flexibilidade em todas as áreas de trabalho</i>	Opção 1

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O *World Bank* (2017) usa dez critérios para a avaliação de facilidade de se fazer negócios: abertura de empresas, obtenção de alvarás de construção, obtenção de eletricidade, registro de propriedades, obtenção de crédito, proteção dos investidores minoritários, pagamento de impostos, comércio internacional, execução de contratos e resolução de insolvências.

Cada um destes aspectos é classificado com notas que vão de 1ª posição, que significa com maior facilidade, até 190ª, que é a de pior facilidade, esses critérios após serem analisados são transformados em uma média, tendo todos os critérios com o mesmo peso, e esse número é a classificação do país nesta escala. O Paraguai, se encontra na posição 106ª, enquanto o Brasil se encontra na 123ª, atrás de diversos países como por exemplo, Argentina, Equador, Irã, Suazilândia.

Dentre os critérios avaliados o Brasil superou o Paraguai em proteção de investidores minoritários, com classificação de 32 contra a de 137 do Paraguai, obtenção de eletricidade, de 47 contra 102, execução de contratos, de 37 contra 74, e resolução de insolvência, de 67 contra 102.

Enquanto isso o Paraguai teve vantagem sobre o Brasil nos quesitos, facilidade para a abertura de empresas, com classificação 143 contra a de 175 do Brasil, obtenção de alvarás de construção, de 56 contra 172, registro de propriedade, de 56 contra 128, pagamento de impostos, de 153 contra 181 e comércio internacional, de 116 contra 149. Os países empatam no quesito obtenção de crédito, ambos com classificação 101.

Alguns aspectos deste vasto estudo do *World Bank* (2017) que são importantes para a compreensão desta análise serão expostos, mas por se tratar de



um estudo extremamente complexo, iremos nos limitar aos fatores mais significativos para o presente trabalho.

Primeiramente vemos que “o tempo gasto para preparar, arquivar e pagar (ou reter) o imposto de renda das empresas, o imposto sobre o valor agregado e as contribuições de previdência social (em horas por ano)” (WORLD BANK, 2017) no Brasil é de 2038 horas, enquanto para os mesmos processos no Paraguai, utiliza-se apenas 378 horas anuais.

No Brasil a duração do procedimento de abertura de novos negócios é de 101 dias e meio, enquanto no Paraguai este período é reduzido para 35 dias. Porém o custo de abertura no Paraguai é proporcional a 39,8% da renda *per capita* da economia, enquanto o mesmo medidor registra uma porcentagem de 4,1 no Brasil (WORLD BANK, 2017), o que dificulta a abertura de novos negócios para moradores do país, mas não necessariamente para pessoas vindo de outros países, devido ao valor da renda *per capita* proporcional ao valor monetário que advém do investidor.

Um aspecto que é de grande importância de ser examinada para este critério é a burocratização da contratação e manutenção da mão-de-obra, por ser algo extremamente essencial neste projeto, a facilitação deste quesito é algo que deve ser avaliada com cuidado.

No Brasil é incrivelmente difícil instaurar uma cultura empresarial baseada na meritocracia, e também é difícil oferecer trabalhos com remuneração variável baseada na produção, por qualquer tipo de trabalho ser facilmente enquadrado a onerosa tributação trabalhista brasileira e suas obrigações.

Enquanto isso no Paraguai a flexibilização do trabalho é fácil e rápida de ser atingida, o que torna benéfica a situação tanto para o empregado quanto para o empregador, que podem trabalhar de forma justa, como acordarem entre si, sem que haja risco de o empresário receber processos jurídicos onerosos e sempre favoráveis ao empregado indiferentemente do que foi acordado entre as partes.

Os trâmites aduaneiros e de venda são muito mais simples, o governo é mais acessível e flexível, não possuindo uma legislação extremamente complexa, com leis que se opõem umas às outras a ponto de se tornar impossível trabalhar sem cometer falhas passíveis de multas, como é a situação em que se encontra o Brasil.

Portanto a vantagem deste critério é da Opção 1, por facilitar o trabalho empresarial e o crescimento e desenvolvimento das empresas ali estabelecidas, principalmente no tocante a legislação trabalhista.

2.13. CRITÉRIO 13

O último critério que será avaliado no presente estudo é outro aspecto subjetivo que deve ser avaliada ao empreender um negócio, e este é a facilidade de obtenção de mão-de-obra qualificada.



Tabela 13 - Critério 13

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Facilidade de obtenção de mão-de-obra qualificada	<i>Há bastante dificuldade de adquirir mão-de-obra qualificada, tendo que normalmente ser importada</i>	<i>Devido a empresa ser localizada em Foz do Iguaçu, também há escassez de mão-de-obra qualificada, sendo necessário trazer de outras cidades</i>	<i>Indiferente</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O Paraguai, devido a sua história, teve retrocessos na educação que estão se recuperando apenas na última década, e, portanto, a obtenção de mão-de-obra qualificada é difícil, por haver poucas opções de capacitação perto de Cidade do Leste, onde a empresa estuda pretende iniciar suas operações.

Apesar do Brasil possuir um bom nível de mão-de-obra qualificada, as pessoas que se encontram em Foz do Iguaçu, não tem cultura industrial, por se tratar de uma cidade a qual a principal atividade que gera fonte de renda é o turismo, não havendo assim grande incidência de profissionais da área, tendo que ser trazidos de outras cidades para que efetuem seus serviços ou então treinados para capacitação e conhecimento industrial.

Também é um ponto passível de avaliação que as pessoas que se encontram em Foz do Iguaçu, em geral não tem objeções quanto a trabalhar em Cidade do Leste, desde que a remuneração seja adequada.

Portanto podemos considerar este critério indiferente dentro da situação apresentada neste estudo.

2.14. ANÁLISE GERAL

Por fim será analisado o panorama geral, para análise de quais pontos são favoráveis para cada uma das opções, e uma análise mais profunda dos aspectos gerais.

Podemos observar na tabela completa que há dois critérios que podem ser desconsiderados por serem indiferentes, ou seja, gera o mesmo custo independentemente da escolha, estes sendo: a facilidade de obter mão-de-obra qualificada e o custo de transporte de matérias-primas, que indiferente da opção escolhida existirão da mesma forma.



Tabela 14 - Tabela geral de análise

Critério avaliado	Opção 1 - no Paraguai	Opção 2 - No Brasil	Vantagem
Custo do papel já cortadas (por folha)	Custo cotado na gráfica é de ⁴ R\$ 0,57 por folha já pronta para a produção	Custo cotado na gráfica é de R\$ 0,41 por folha já pronta para a produção	Opção 2
Custo da embalagem (R\$/pacote)	Custo cotado na gráfica é de R\$ 0,489 por folha já pronta para a produção	Custo cotado na gráfica é de R\$ 0,487 por embalagem desmontada	Opção 2
Custo da embalagem para transporte (R\$/caixa)	Custo cotado na fábrica é de R\$ 1,88 por caixa, já incluso o custo de entrega	Custo cotado na fábrica é de R\$ 1,94 por caixa, já incluso o custo de entrega	Opção 1
Custo de mão-de-obra direta (h)	Custo de R\$8,98 por hora ⁵	Custo de R\$11,08 por hora ⁶	Opção 1
Custo de Eletricidade (R\$/MWh)	O custo da energia no estado do Paraguai, é de <u>R\$195,30/MWh</u> ⁷ segundo THE WORLD BANK (2017)	O custo da energia no estado do Paraná é de <u>R\$564,92/MWh</u> segundo FIRJAN (2017)	Opção 1
Custo do aluguel (m ²)	⁸ Local encontrado com custo de R\$7,25 por m ²	⁹ Local encontrado com custo de R\$4,30 por m ²	Opção 2

⁴ Taxa de conversão usada é de 1690 PYG para cada Real (data base: setembro de 2017).

⁵ Salário bruto considerado de R\$ 1.119,00 com vale alimentação de R\$ 240 e 44 horas semanais acrescido os encargos.

⁶ Salário bruto considerado de PYG 1.950.000,00 com 44 horas semanais acrescido os encargos.

⁷ Valores convertidos para reais na taxa de R\$ 3,15 por dólar americano (data base: setembro de 2017).

⁸ Depósito de 600 m² encontrado na região do Alto Paraná.

⁹ Barracão de 700 m² encontrado em Foz do Iguaçu.



Custo aduaneiro*	Importação - Cerca de 14% já acrescido todos os impostos, taxas e custos de despachante Exportação - Cerca de 4% do valor da fatura, já incluindo taxas e despachante	Importação - Cerca de 23% de impostos não passíveis de crédito e taxas + cerca de 32,75% de impostos antecipados ao governo em forma de crédito + R\$1350,00 de despachante Exportação - Cerca de 3% de taxas + R\$600,00 de despachante	Opção 1
Custo de transporte das matérias-primas	Não há acréscimo de fretes internacional devido a modelo de flexibilização de exportação vigente, existindo apenas custo de frete nacional	Frete nacional para Foz do Iguaçu	Indiferente
Custo de transporte do produto pronto	Custo de travessia de U\$ 500,00	Não há incidência deste custo	Opção 2
Impostos a serem pagos na venda interna*	Para vendas dentro do país é taxado 10% sobre o valor da mercadoria; nenhum imposto é cobrado na exportação	Para a venda é cobrado aproximadamente 42,25% de impostos	Opção 1
Impostos a serem pagos sobre a renda*	São cobrados 10% sobre o Lucro Líquido da empresa	24% de IRPJ+CSLL para lucros abaixo de R\$ 20.000,00 por mês, e acima disso as taxas são de 34% de IRPJ+CSLL	Opção 1
Nível de burocratização de processos	O Paraguai apesar de ter algumas complicações nos processos pela falta de sistemas tecnológicos integrados é simples e rápido nas tramitações em geral, sendo flexível e incentivando o trabalho	O Brasil apesar de ser bem informatizado e ter acesso de sistemas, ainda é extremamente burocrático complicando a maioria das medidas comerciais, principalmente tratando-se de medidas de meritocracia e flexibilidade em todas as áreas de trabalho	Opção 1
Facilidade de obtenção de mão-de-obra qualificada	Há bastante dificuldade de adquirir mão-de-obra qualificada, tendo que normalmente ser importada	Devido a empresa ser localizada em Foz do Iguaçu, também há escassez de mão-de-obra qualificada, sendo necessário trazer de outras cidades	Indiferente

* Dados obtidos a partir da empresa estudada e legislações vigentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Podemos ver também que a vantagem na maioria dos critérios analisados é da Opção 1, que é no Paraguai, possuindo 7 critérios vantajosos. Estas vantagens se dão principalmente nos aspectos que dizem respeito a impostos, tributos e burocratização, e podemos considerar que isso se dá pelos incentivos de industrialização e crescimento que vem regendo a situação política do Paraguai.

Enquanto isso a Opção 2, ou seja, o Brasil foi vantajoso em 4 critérios de avaliação, destacou-se principalmente em relação a aquisição de matérias-primas por se tratar de um país com maior nível de industrialização e tecnologia que o Paraguai, portanto conseguindo uma redução significativa do custo final da mercadoria em questão.

Também vale expor que estes custos baixos obtidos no Brasil, mesmo que o Paraguai possua um custo muito menor de impostos e custo de mão-de-obra, também foi influenciado pela parceria já existente previamente entre a empresa aqui analisada e seus fornecedores, que ofereceram preços muito mais baixos do que os praticados normalmente no mercado, enquanto os novos fornecedores no Paraguai não tinham nenhum histórico de relacionamento com a empresa estudada, e isto refletiu diretamente no valor de seus orçamentos.

Há também a observação que não há uma vantagem predominante de uma única opção, fazendo assim com que seja considerado como mais vantajoso uma união das forças de cada uma das opções aqui apresentadas, para que se atinja o resultado de melhor rentabilidade à empresa.

Cada uma das opções apresentadas tem suas vantagens e desvantagens, este é o benefício de se operar além das fronteiras do país em que se encontra a sede de uma empresa, pois permite o estudo e aproveitamento das vantagens que cada país oferece, havendo naturalmente custos extras para a execução de logística internacional, porém por existir vantagens monetárias nesse processo em diversos casos é algo que deve ser analisado e estudado, principalmente no mundo globalizado que hoje temos acesso.

3. CONCLUSÃO

Baseado em todas as informações provenientes deste estudo e os dados coletados, propõem-se a seguinte solução para o problema apresentado:

Para melhor custo/benefício desta operação é ideal a utilização dos recursos com menores custos, utilizando-se de um modelo operacional de *outsourcing* que possibilite usufruir o menor custo de cada um dos países, devido à localização da empresa e benefícios ofertados por cada uma das operações.

Sendo assim, sugiro que a empresa que possui sua matriz em Foz do Iguaçu compre a matéria-prima que tiver menos custo no Brasil com destino a exportação, para a isenção de impostos, inclua um pequeno ganho, para não gerar problemas fiscais com a Receita Federal do Brasil por estar revendendo uma mercadoria sem ganho algum que pode ser considerado evasão de divisas, e exporte esse material



para a empresa no Paraguai, usando o método de aduana integrada para praticamente reduzir completamente o custo de transporte.

Após isso, aproveitando-se de baixos custos de mão-de-obra, produzir-se-á o produto no Paraguai, e então será exportado para o Brasil o produto pronto para a distribuição dentro do território brasileiro.

Apesar desta proposta se utilizar de serviços aduaneiros e, portanto, ter custos extras e maior tempo para a realização das operações, a mesma possibilita diversas formas de expansão e melhoria de infraestrutura para aumentos de ganhos futuros.

Desta forma também é possível aproveitar de forma completamente legal os benefícios tributários do Paraguai, utilizando de administração tributária para minimizar os custos da tributação sobre a renda adquirida.

E ainda, há a possibilidade de gerar renda e novos mercados no MERCOSUL com a venda dos produtos na América Latina, mas principalmente no Paraguai que é um país emergente.

Portanto a criação da indústria no Paraguai, com a compra de matéria-prima no Brasil e apenas uma empresa de distribuição no Brasil é, segundo o entendimento desta pesquisa, a melhor opção logística dado o amplo conhecimento que a empresa já possui na área de comércio exterior, e nas possibilidades que podem ser abertas através desta escolha.

REFERÊNCIAS

AMORIM, A. Atual situação econômica do Brasil – Carta do gestor. **Site da Par Mais**, 2017. Disponível em: <<https://www.parmais.com.br/blog/atual-situacao-economica-do-brasil/>>. Acesso em: 04 Agosto 2017.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2000. 124-200 p.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1993. 388 p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Dados diários. **Site do Banco Central do Brasil**, Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdiarios.asp>>. Acesso em: 18 Agosto 2017.

BLOOMBERG BUSINESSWEEK. The Stateless Comporation. **Business Week**, Nova York, p. 98, 14 maio 1990.

BNDES. Guia do financiamento. **Site do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**, 2017. Disponível em: <http://bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa!/ut/p/z1/rVRdb5swFP0te-CR-trmw0yaJkpZs4YoaRK6hJfKEAOeEiDgtNu_n5Omi9omWaWOB5AP1j33nHtsIKAZSir>



-IAuuZF3xpV7PE-f-
hkVBz7MguiYTB_zRLaa9cUyC2EU_dhvgxOMDSvTvyOuHPWslEQs05F8RN6LRIP
QDjO5Qg>. Acesso em: 10 Agosto 2017.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CAVES, R. E.; FRNKEL, J. A.; JONES, R. W. **Economia internacional Comércio e Transações Globais**. 8ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 31-40 p.

COLOMBO, S. Com crescimento acima da média, Paraguai vira caso de sucesso na região. **Site da Folha de S. Paulo**, Assunção, 05 Fevereiro 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/02/1855944-com-crescimento-acima-da-media-paraguai-vira-caso-de-sucesso-na-regiao.shtml>>. Acesso em: 18 Agosto 2017.

CONSELHO DO MERCOSUL. **Septuagésimo Sétimo Protocolo Adicional - AAP.CE Nº 18**. Montevideu: [s.n.], 2010. Disponível em: <<http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/f7a2d493807d9e8c032574e100640526/e95fbdf677d71dfd0325780800431dbb?OpenDocument>>.

DUTRA, R. G. **Custos uma Abordagem Prática**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 16-60 p.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIRJAN. Publicações de Economia - Sistema FIRJAN. **Site da FIRJAN**, Fevereiro 2017. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/default-1.htm?IdPublicacaoEditoria=&IdPublicacaoAbrangencia=&IdPublicacaoTema=4028808B4C0F7A40014C111D13F362EA&strConteudo=>>>.

Acesso em: 23 Agosto 2017.
Pesquisas e Estudos Socioeconômicos.

FRETES, A. Maquila made in Paraguay: los costos de “tornarse competitivos” (I). **Site de la Cultura y Participación**, Assunção, 20 Março 2017. Disponível em: <<http://www.cyp.org.py/index.php/analisis/154-maquila-made-in-py>>. Acesso em: 14 Agosto 2017.

IBGE. Indicadores IBGE. **Site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas**, 2017. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/236/inpc_ipca_2017_jul.pdf>. Acesso em: 18 Agosto 2017.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 28ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna, Novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 1997. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788537805978/epubcfi/6/4\[;vnd.vst.idref=body002\]!/4/2@0:0>](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788537805978/epubcfi/6/4[;vnd.vst.idref=body002]!/4/2@0:0>)>.



- LAKATOS, M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3^a. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1991.
- LÉLIS, E. C. **Gestão da produção**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 13-16 p. Disponível em:
<<http://fgvrj.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543010113/pages/15>>.
- LEONE, G. S. G. **Custos Planejamento, implantação e controle**. 3^a. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008. 58-80 p.
- LINS, L. S.; SOUSA SILVA, R. N. **Gestão Empresarial com Ênfase em Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 3-23 p.
- LUDOVICO, N. **Logística Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2007. 13-148 p.
- MAIA, J. D. M. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. 16^a. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014. 398-419 p.
- MALUF, S. N. **Administrando o comércio exterior do Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. 3^a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MANKIW, N. G. Capítulo 4 - Introdução à Economia. **As forças de mercado da oferta e da demanda**, 2017. Disponível em:
<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/176977/mod_resource/content/3/cap04.pdf>. Acesso em: 24 Agosto 2017.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7^a. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.
- MDIC. Regime de Origem do Mercosul. **Site do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços**, 2017. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/206-assuntos/categ-comercio-exterior/sgp-sistema-geral-de-preferencias/1805-sgp-regime-de-origem-do-mercosul>>. Acesso em: 14 Setembro 2017.
- MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2^a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. 1-23 p.
- NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- PEINADO, J.; GRAELM, A. R. **Administração de Produção (Operações industriais e de Serviços)**. Curitiba: UnicenP, 2007. 52-54 p. Disponível em:
<<http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/livro2folhas.pdf>>.
- POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais - Uma Abordagem Logística**. 7^a. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012. Disponível em:



<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597004427/epubcfi/6/18\[;vnd.vst.idref=chapter01\]!/4/374@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597004427/epubcfi/6/18[;vnd.vst.idref=chapter01]!/4/374@0:0)>. Acesso em: 13 Setembro 2017.

RATTI, B. **Comércio Internacional e Câmbio**. 11^a. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.

RECEITA FEDERAL. Introdução - Receita Federal. **Site da Receita Federal do Brasil**, 2014. Disponível em:

<<https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-exportacao/topicos/despacho-a-posteriori/introducao>>. Acesso em: 14 Setembro 2017.

RECEITA FEDERAL. Port. DRF/FOZ N° 183 - 2017. **Site da Receita Federal do Brasil**, 2017. Disponível em:

<<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=85247>>. Acesso em: 2017 Setembro 14.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21^a. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, R. O. D. **Teorias da Administração**. 2^a. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 291-305 p. Disponível em:

<<http://fgvrj.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581431857/pages/295>>.

SOSA, R. B. **A Aduana e o Comércio Exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

THE WORLD BANK. Getting Electricity in Paraguay. **Doing Business**, 2017.

Disponível em:

<<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/paraguay/getting-electricity>>. Acesso em: 23 Agosto 2017.

TRADING ECONOMICS. PARAGUAI - INDICADORES ECONÔMICOS. **Trading Economics**, Nova York, 2017. Disponível em: <<https://tradingeconomics.com/about-te.aspx>>. Acesso em: 14 Agosto 2017.

Recebido em 27/09/2017
Aprovado em 19/12/2017