



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

HILDA PUANI BRASILEIRO DE ALMEIDA

**A LEI DE MAQUILA COMO FATOR DE ATRATIVIDADE PARA
EMPRESAS BRASILEIRAS NO PARAGUAI**

CARAGUATATUBA - SP
2018

HILDA PUANI BRASILEIRO DE ALMEIDA

**A LEI DE MAQUILA COMO FATOR DE ATRATIVIDADE PARA
EMPRESAS BRASILEIRAS NO PARAGUAI**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Mestre Carlos
Henrique de Vasconcelos

A447I Almeida, Hilda Puani Brasileiro de
A Lei de Maquila como fator de atratividade para empresas
brasileiras no Paraguai. / Hilda Puani Brasileiro de Almeida. –
Caraguatatuba, 2018.
57 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em
Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo,
Câmpus Caraguatatuba, 2018.

1. Lei de Maquila. 2. Paraguai. 3. Estratégia. 4. Custos. I.
Título.

CDD 332.678

HILDA PUANI BRASILEIRO DE ALMEIDA

**A LEI DE MAQUILA COMO FATOR DE ATRATIVIDADE PARA
EMPRESAS BRASILEIRAS NO PARAGUAI**

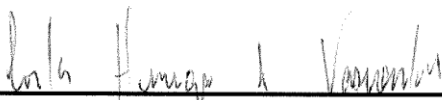
Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador(a): Professor Mestre Carlos
Henrique de Vasconcelos

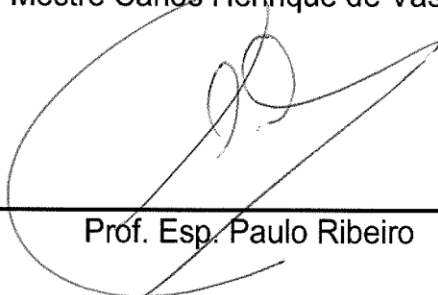
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Maria do Carmo Cataldi Muterle



Prof. Mestre Carlos Henrique de Vasconcelos



Prof. Esp. Paulo Ribeiro

HILDA PUANI BRASILEIRO DE ALMEIDA

**A LEI DE MAQUILA COMO FATOR DE ATRATIVIDADE PARA EMPRESAS
BRASILEIRAS NO PARAGUAI**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, 04 / 06 / 18

Puani

Hilda Puani Brasileiro de Almeida

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 04 / 06 / 18

Carlos Henrique de Vasconcelos

Prof. Mestre Carlos Henrique de Vasconcelos

Dedico este trabalho a meu filho Joseph
Goldenberg, na certeza de inspirá-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à Vida, por ter me trazido até aqui.

Agradeço a meus pais, Gilda e Américo, que me ensinaram a importância e o valor de estudar, a ser correta e que tudo na vida se consegue com trabalho e aos meus ancestrais, que pavimentaram o caminho para mim.

Agradeço a meu filho Joseph, pela paciência e compreensão nos fins de semana e momentos de lazer subtraídos por um objetivo, pois escrever é um ato solitário.

Agradeço aos meus colegas de turma, pois no momento em que um vacilava, os outros estavam lá para apoiar, em tudo.

Agradeço aos meus professores pela inspiração.

E por fim, mas não menos importante, agradeço ao meu orientador, professor Carlos Henrique de Vasconcelos, pelo apoio nesta empreitada, pelos encontros semanais para conversar sobre este trabalho e por acreditar na ousadia.

As oportunidades multiplicam-se à medida
que são agarradas.

Sun-Tzu

RESUMO

Em um cenário econômico globalizado, empresas de diferentes regiões e setores têm buscado maneiras de conter seus custos para manterem-se competitivas e sobreviver no mercado. Uma das maneiras possíveis para conseguir esses objetivos é deslocar sua produção para localidades que ofereçam benefícios a empresas que se instalem em seus territórios e empreguem sua mão de obra, seja uma localidade diferente dentro do próprio país ou no exterior. O Paraguai é um país em fase de industrialização recente, e tem trabalhado para atrair investidores dispostos a levar parte de sua produção para o país. Para tanto, o governo tem atraído empresas dos setores de indústria e serviços por meio dos benefícios da Lei de Maquila, que traz incentivos, principalmente fiscais, para quem investe no Paraguai usando este regime, a exemplo do que já fez o México na década de 1990. Empresas brasileiras têm se aproveitado destes benefícios e levado parte de suas operações para o país, em uma estratégia para baixar seus custos e melhorar suas posições no mercado, buscando vantagens competitivas sobre as concorrentes do setor. Os empreendedores que decidam pelo investimento em outro país devem estar atentos também às desvantagens e riscos que podem advir desta decisão, porém, para muitas empresas brasileiras, produzir no país vizinho tem sido a melhor escolha devido a, principalmente, possibilidades de reduzir custos de produção.

Palavras-chave: Lei de Maquila. Paraguai. Estratégia. Custos.

ABSTRACT

In a globalized economic scenario, companies from different regions and sectors have been looking for ways to contain their costs to stay competitive and survive in the marketplace. One of the possible ways to achieve these goals is to shift production to locations that offer benefits to companies that settle in their territories and employ their labor, whether it is a different location within the country or abroad. Paraguay is a country in the process of recent industrialization, and has worked to attract investors willing to take part of its production to the country. To this end, the government has attracted companies from the sectors of industry and services through the benefits of the Maquila Law, which brings incentives, mainly fiscal, to those who invest in Paraguay using this scheme, as Mexico did in the decade of 1990. Brazilian companies have taken advantage of these benefits and taken part of their operations to the country in a strategy to lower their costs and improve their positions in the market, seeking competitive advantages over competitors in the sector. Entrepreneurs who decide to invest in another country should also be aware of the disadvantages and risks that may arise from this decision, but for many Brazilian companies, producing in the neighboring country has been the best choice due mainly to the possibility of reducing production costs.

Keywords: Service. Maquila Law. Paraguay. Strategy. Costs.

RESUMEN

En un escenario económico globalizado, empresas de diferentes regiones y sectores han buscado maneras de contener sus costos para mantenerse competitivas y sobrevivir en el mercado. Una de las maneras posibles para lograr esos objetivos es desplazar su producción a localidades que ofrezcan beneficios a empresas que se instalen en sus territorios y empleen su mano de obra, sea una localidad diferente dentro del propio país o en el exterior. Paraguay es un país en fase de industrialización reciente, y ha trabajado para atraer inversores dispuestos a llevar parte de su producción al país. Para ello, el gobierno ha atraído a empresas de los sectores de industria y servicios por medio de los beneficios de la Ley de Maquila, que trae incentivos, principalmente fiscales, para quien invierte en Paraguay usando este régimen, a ejemplo de lo que ya hizo México en la década de los años 1990. Las empresas brasileñas se han aprovechado de estos beneficios y llevado parte de sus operaciones hacia el país, en una estrategia para bajar sus costos y mejorar sus posiciones en el mercado, buscando ventajas competitivas sobre las competidoras del sector. Los emprendedores que decidan por la inversión en otro país deben estar atentos a las desventajas y riesgos que pueden venir de esta decisión, pero para muchas empresas brasileñas, producir en el país vecino ha sido la mejor opción debido, principalmente, a posibilidades de reducir costos de producción.

Palabras clave: Ley de Maquila. Paraguay. Estrategia. Costos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1. ESTRATÉGIA E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	13
2.1.1. Visão, missão e valores	18
2.1.2. Estratégia de liderança em custos	18
2.1.3. Estratégia de liderança em diferenciação	20
2.2. GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DE MAQUILARIA	20
2.3. VANTAGENS DE LOCALIZAÇÃO.....	23
2.4. NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	25
2.5. PLAYERS DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	27
2.6. EMPREENDENDO EM OUTRO PAÍS	28
2.7. EMPREENDEDORISMO NO BRASIL	29
2.8. INDÚSTRIA MAQUILADORA.....	30
2.9. SUBCONTRATAÇÃO.....	30
2.10. O REGIME DE MAQUILA	31
2.11. ASPECTOS LEGAIS	32
2.12. MODALIDADES DE CONTRATO ENTRE EMPRESA MATRIZ E MAQUILADORA.....	34
2.13. ASPECTO ADUANEIRO	34
2.14. ASPECTO TRIBUTÁRIO.....	35
2.15. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO REGIME DE MAQUILA.....	35
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	40
4.1. CUSTOS DO TRABALHADOR	41
4.2. CUSTOS DE ENERGIA ELÉTRICA.....	42
4.3. CUSTOS DE IMPOSTOS	44
4.4. ANÁLISE DE DADOS MACROECONÔMICOS	46
4.5. OUTROS DADOS	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	52

1. INTRODUÇÃO

O trabalho de conclusão de curso desenvolvido tem como tema o investimento brasileiro no exterior, e se delimita em colher informações sobre quais são as vantagens e desvantagens de as empresas brasileiras expandirem seus negócios implantando fábricas no Paraguai.

A pesquisa foi idealizada após a observação de um movimento recente de empresas brasileiras instalando fábricas no Paraguai, levadas por incentivos fiscais por parte deste país. A transferência de operações de empresas brasileiras para o Paraguai tem chamado a atenção da imprensa e dos empresários nos últimos anos e, conforme o sítio eletrônico do jornal Folha de São Paulo do dia 31/12/2017, de cada dez indústrias abertas no Paraguai nos últimos cinco anos, sete são brasileiras, atraídos por valores menores nos custos trabalhistas, impostos e de energia elétrica, no país vizinho.

Empreendedores brasileiros aproveitam os benefícios da Lei de Maquila paraguaia, que isenta as empresas optantes por esse sistema de diferentes impostos e tarifas. As isenções se aplicam a diferentes áreas da indústria e serviços, como investimentos em finanças, mineração, bens de capital, prestação de serviços em transporte aéreo de carga e passageiros, transportes fluviais, transporte terrestre de carga em geral, rádio, televisão, imprensa, entre outros, de acordo com guia de investimentos no Paraguai publicado pela Federação das Indústrias do Estado do Mato Grosso do Sul, FIEMS.

O regime de Maquila paraguaio beneficia empresas estrangeiras que se instalem no Paraguai exclusivamente para fins de exportação; a legislação permite que até 10% dos bens produzidos possam ser comercializados dentro do país, embora essa cota seja taxada com outros tributos aplicáveis às empresas que vendem somente no mercado nacional paraguaio.

Os investimentos por parte de empresas brasileiras no país vizinho classificam-se como Investimento Direto Estrangeiro, em que uma empresa adquire ativos em outro país, estabelecendo sua presença física por meio da aquisição de ativos como terrenos, tecnologia ou instalações.

O problema de pesquisa é: Quais são os fatores de atratividade da lei de maquila paraguaia para os empreendedores brasileiros? O objetivo geral é elencar as vantagens competitivas e desvantagens para as empresas brasileiras fazerem

investimentos no país vizinho beneficiando-se da lei de maquila. Os objetivos específicos são analisar a legislação de incentivo a instalação de fábricas no Paraguai, identificar as vantagens e desvantagens de empreender no Brasil e no Paraguai e construir um quadro-resumo elencando as vantagens e desvantagens encontradas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. ESTRATÉGIA E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Neste capítulo, definimos o que é estratégia, falamos sobre a estratégia como uma escolha do empreendedor em busca de melhorar o desempenho da empresa, e sua importância para atingir os objetivos organizacionais.

Há várias décadas que a internacionalização é um recurso que as empresas vêm utilizando como forma de ampliarem seus mercados consumidores, produzir em locais que permitam diminuir custos em relação a seus países de origem e maximizar lucros. Para alcançar esses objetivos, as empresas devem utilizar diferentes estratégias que sirvam de instrumentos para tal. Empresas brasileiras não são exceção a esse quadro.

Estratégia, segundo o dicionário Caldas Aulete, é a “Arte de utilizar os meios de que se dispõe para conseguir alcançar certos objetivos” ou “Planejamento de ações, jogadas, medidas, etc. visando a um objetivo, e procurando levar em consideração todas as variáveis possíveis”. Sua origem remete à “ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra, ou seja, um esforço de guerra”. (GHEMAWAT, apud MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2012)

Porter, (apud MINTZBERG et. Al, 2006) define que a estratégia competitiva significa que a empresa deve escolher intencionalmente atividades diferentes pra entregar uma mistura de valores. Ou seja, ser diferente é o significado de estratégia competitiva.

Estratégia também pode ser entendida como “um padrão de decisões de uma empresa, o qual determina e revela e seus objetivos, propósitos, metas, principais políticas e planos para atingir objetivos em questão” e engloba “a amplitude da atuação da empresa, o tipo de organização econômica e humana que esta deseja ser e o tipo de contribuição que ela deseja conceder aos *stakeholders*”. (MARTINS; GUINDANI, 2013). Os *Stakeholders*, conforme citado anteriormente, são pessoas, instituições, organizações que têm interesses nas empresas ou que podem exercer alguma influência sobre o negócio. Os *stakeholders* podem estar divididos em grupos diferentes e serem internos (como colaboradores) ou externos (como o governo). Esses grupos devem ser identificados para que suas necessidades sejam

atendidas e assim evitar conflitos garantir a prosperidade do negócio (MARTINS; GUINDANI, 2013).

Estratégia é criar uma posição que seja de valor e única, porém, não existe uma única posição ideal, se assim fosse, a estratégia não seria necessária, o trabalho das empresas seria somente o de descobrir essa estratégia e pô-la em prática. O posicionamento estratégico resume-se em escolher ações diferentes das dos rivais (MINTZBERG et. al, 2006).

Uma empresa, para vencer os concorrentes, deve determinar sua posição em relação ao mercado, definindo seu posicionamento estratégico, chegando à obtenção da vantagem competitiva. Posicionamento estratégico, “envolve o desempenho de atividades diferentes das que são exercidas pelos demais ou o desempenho das mesmas atividades de formas diferentes” (MARTINS; GUIDANI, 2013)

Para Porter, apud (MINTZBERG et. al., 2006) o posicionamento, apesar de já ter sido a essência da estratégia é considerado ultrapassado por não acompanhar as novas tecnologias que estão sempre mudando, nem os mercados atuais. Qualquer posição, então, pode ser copiada pelos concorrentes e a vantagem competitiva passa a ser temporária não mais sustentável.

Porter, (apud MINTZBERG et. al., 2006) explica que as posições estratégicas têm três suportes diferentes que se sobrepõem e não se excluem. O primeiro é o posicionamento que o autor chama de posicionamento baseado em variedade, baseando-se não em segmentos de consumidores, mas em variedades de produtos ou serviços, produzindo determinados produtos e serviços usando conjuntos de atividades diferenciados.

O segundo suporte é o posicionamento baseado em necessidades, que busca atender a maioria ou todas as carências de um grupo de clientes, ficando mais próximo da tradicional segmentação de clientes. Ocorre quando alguns grupos de clientes têm diferentes necessidades e um determinado grupo de atividades pode atendê-los melhor. Os grupos de clientes são diferentes entre si e alguns podem precisar de características diferentes de produtos, níveis variados de assistência, serviços e informações, além de reagirem aos preços de maneiras diferentes.

O terceiro suporte é o posicionamento baseado em acesso, que segmenta clientes acessíveis de diferentes formas. A acessibilidade desses clientes pode ser relacionada à geografia ou da escala do cliente (se os clientes estão reunidos ou

espalhados, se são pequenos ou grandes), ou qualquer outra situação que exija atividades diferentes para alcançar os clientes da maneira mais adequada.

Do ponto de vista então, do posicionamento, a estratégia é a criação de uma posição única e valorosa. As empresas devem usar atividades diferentes das usadas pelos concorrentes para atingir a posição que seja melhor para elas, pois se uma única posição fosse a ideal, qualquer empresa teria como desafio encontrá-la e tomá-la dos outros concorrentes.

Utiliza-se muito a estrutura de estratégias genéricas de Porter para diferenciar a principal área de negócios. Para Porter (apud MINTZBERG et. al., 2006), há dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: custos baixos ou diferenciação. Daí, três estratégias genéricas podem ser utilizadas pelas empresas para melhorar seu desempenho: liderança de custo, diferenciação e foco ou alta segmentação, especialização (fig1). Empresas que desejam ganhar vantagem competitiva devem escolher quais das estratégias genéricas querem utilizar, pois há o perigo a empresa adotá-las todas, mas não conseguir concluir nenhuma delas, prejudicando-se.

Figura 1: Estratégias Genéricas.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Mintzberg et al., (2004).

As duas estratégias básicas para que uma organização crie valor e consiga obter vantagem competitiva em determinado setor, são o baixo custo e a diferenciação, então a vantagem competitiva e a lucratividade mais alta ficam com as empresas que criam valor superior seja baixando os custos do negócio e/ou diferenciando seu produto para que os clientes atribuam mais valor a ele e paguem um preço maior. A lucratividade é determinada por duas condições mínimas, o valor

que os consumidores atribuem aos bens e serviços e os custos de produção da empresa. (HILL; JONES, 2013)

A estratégia também pode ser entendida como a teoria de uma empresa para obter vantagens competitivas, e uma boa estratégia então seria a que realmente gera vantagens para a empresa. Cada uma dessas teorias baseia-se em hipóteses sobre a evolução da competição em um determinado setor e sobre como explorar essa evolução para ter lucro. É necessário então que essas hipóteses sejam as mais acertadas possível para que as estratégias adotadas pela empresa se tornem realmente uma vantagem competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2017)

O desafio está em saber exatamente como a competição em um setor vai evoluir, então, não é possível dizer se uma empresa está adotando a estratégia correta. Por isso, a estratégia é considerada uma teoria, é uma aposta sobre o desenvolvimento da competição e como explorá-la para obter uma vantagem competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2017)

A empresa faz a implementação de uma estratégia quando adota políticas em sua organização que sejam consistentes com a estratégia adotada. Para implementar uma estratégia é necessário que o gestor tome certos cuidados importantes como adotar uma estrutura organizacional formal, sistemas de controle gerencial e política de remuneração consistentes com a sua estratégia, tendo assim maior probabilidade de conseguir implementar essas estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2017)

Todo o trabalho da empresa em implementar o processo de gestão estratégica objetiva que a empresa possa decidir por uma estratégia e estabelecê-la para conseguir uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva ocorre quando a empresa consegue gerar valor econômico maior que as suas concorrentes. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelos consumidores dos produtos e serviços de uma empresa e o custo econômico total desses mesmos produtos ou serviços. Então, a vantagem competitiva de uma empresa é tanto maior quanto a diferença entre o valor econômico que consegue criar e o de suas rivais no setor. (BARNEY; HESTERLY, 2017)

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2015),

Obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor.

Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando optam por estratégia específica, as empresas escolhem entre diversas alternativas um caminho para decidir como alcançarão a competitividade estratégica. Nesse caso, a estratégia escolhida indica o que a empresa fará, bem como o que a empresa não fará.

Além disso, a vantagem competitiva de uma empresa pode ser temporária ou sustentável. A vantagem competitiva temporária dura um período muito curto, enquanto a sustentável dura mais tempo. Empresas procuram obter vantagens competitivas sustentáveis, que durem ciclos de vários anos, embora as mudanças na tecnologia, nos processos produtivos e nos hábitos dos clientes tenham tornado o ciclo das vantagens competitivas mais curto. Empresas que geram mais valor competitivo que suas concorrentes têm vantagem competitiva e as que geram menos valor têm desvantagem competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2017)

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2015), “a organização apresenta vantagem competitiva quando implementa estratégia que agrega valor superior ao consumidor e que a concorrência não consiga duplicar ou considere muito onerosa para imitar”.

Para obter-se vantagem competitiva e retornos acima da média a organização deve reunir seus esforços em um conjunto de compromissos, decisões e ações. O primeiro passo deve ser analisar os ambientes interno e externo da empresa. De posse dessas informações, a empresa decide quais são sua visão e missão, e formula suas estratégias. A partir daí, a empresa deve agir para obter a vantagem competitiva e os retornos acima da média esperados, adotando ações que integrem estes esforços (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015). As análises interna e externa podem ocorrer ao mesmo tempo. A análise interna identifica as forças e fraquezas dentro da organização enquanto a análise externa identifica ameaças e oportunidades que a empresa vai ter que lidar, em relação a competidores e ao mercado.

A estratégia de se implementar um negócio em outro país deve é uma escolha do empreendedor e deve levar em consideração a identidade organizacional, guiada por sua missão, visão e valores.

2.1.1. Visão, missão e valores

As estratégias que uma empresa pretende adotar têm de estar alinhadas com a missão e a visão que ela tem definidas. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2015), “Visão é a imagem do que a empresa deseja ser e, em termos gerais, do que deseja alcançar.” A visão faz parte da projeção do que a empresa deseja ser, fazer e ter no futuro. A declaração de visão verbaliza os objetivos que a empresa pretende atingir.

A visão pode ser grandiosa - o futuro que a empresa deseja ter pode e deve ser ambicioso, porém, factível. Os funcionários devem ser motivados a ajudar a organização a cumprir essa visão e fazer parte dela, a visão deve ser empolgante, refletir os valores da empresa e ser duradoura. (HILL; JONES, 2013)

A missão da empresa baseia-se na visão. A missão relaciona-se com os negócio no qual a organização deseja competir e os clientes para os quais ela deseja trabalhar, sendo mais palpável que a visão. Porém, a missão também deve expressar o que a empresa é e inspirar os *stakeholders*. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015)

A formulação da missão da empresa está intimamente ligada ao negócio. O que a empresa faz e o que ela deverá fazer no futuro, com vistas a permanecer no negócio por muitos anos devem ser definidos a fim de se determinar a missão da organização. Missão é dizer a que a empresa se dedica. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015)

Os valores de uma determinada empresa dizem respeito ao comportamento esperado de seus colaboradores e gestores, à maneira de fazer negócios, e a como a ajudarão a cumprir sua missão, formando a base da cultura organizacional. (HILL; JONES, 2013)

Neste contexto de determinar a identidade da empresa, as estratégias são definidas para atender à missão e à visão da empresa, e das estratégias genéricas de Porter as empresas podem escolher para o seu posicionamento internacional a liderança em custo e em diferenciação.

2.1.2. Estratégia de liderança em custos

A estratégia de liderança em custos é utilizada pelas empresas para ter um desempenho financeiro melhor que o de suas concorrentes no negócio, produzindo

bens ou serviços com um custo menor. Desta estratégia, segundo Hill e Jones (2013), surgem duas vantagens. A primeira é que a empresa é mais lucrativa que seus concorrentes próximos, aquelas que têm os mesmos consumidores e faixas de preço parecida, exatamente porque tem os custos mais baixos e a segunda é que caso as empresas aumentem a rivalidade e comecem a competir pelo preço, a líder em custo têm mais condições de resistir ao ataque.

Atividades de logística interna, como armazenamento e controle de estoque; e externa, como armazenamento e distribuição de produtos, costumam responder por grande parte do custo total de produção, portanto, os líderes em custo devem preocupar-se com a redução dos custos da área de logística da empresa, para atingir a liderança (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

O líder em custos deve ter como seu objetivo reduzir custos e melhorar sua eficiência em relação aos concorrentes. Para isso é importante que a empresa tenha controle da produção e da gestão de materiais. Para Hill e Jones (2013):

Conseguir uma posição de baixo custo também pode exigir que uma empresa desenvolva habilidades em fabricação flexível e adote técnicas eficientes de gestão de materiais. Consequentemente, a redução dos custos das funções de produção e de gestão de materiais é o foco de atenção de uma empresa que segue uma estratégia de liderança em custos, e as outras funções moldam as suas competências distintivas para atingir esse objetivo. Por exemplo, a função de vendas pode desenvolver competência de capturar pedidos de grupos grandes e estáveis de consumidores. Isso, por sua vez, permite que a produção tenha ciclos maiores e, desse modo, obtenha economias de escala e reduza custos.

Nos negócios internacionais, um dos motivos que pode levar uma empresa a se internacionalizar é a busca por fatores de produção com menor custo ou melhor valor, incluindo mão de obra capacitada ou de baixo custo fora de seu país. A internacionalização permite que as empresas tenham acesso a “capital, tecnologia, talento gerencial, força de trabalho e terreno a custos inferiores, qualidade mais elevada ou valor melhor em localidades espalhadas pelo mundo”. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p.14).

A estratégia de liderança em custo parece ser a que mais incentiva os empreendedores a utilizar o regime de maquila como posicionamento.

2.1.3. Estratégia de liderança em diferenciação

A estratégia de diferenciação objetiva obter vantagem competitiva, criando um produto que possa ser percebido pelo consumidor como único de alguma forma. Se uma empresa consegue satisfazer as necessidades dos clientes de forma que seus concorrentes não conseguem, ela pode cobrar um preço acima da média que outras empresas do setor praticam um preço diferenciado. A empresa que adota essa estratégia pode ter lucros acima da média e um desempenho melhor que o dos rivais, sem ter que reduzir os custos, como a líder em custos. Os preços praticados pela líder em diferenciação são maiores do que os da líder em custos, e os consumidores pagam essa diferença porque percebem as qualidades do produto diferenciado e crêem que vale a pena. (HILL; JONES, 2013).

Já segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2015, p. 110), “as empresas têm de ser capazes de produzir produtos diferenciados a custos competitivos para reduzir a crescente pressão sobre os preços que os clientes pagam por eles”, pois produtos criados com custos não competitivos podem ultrapassar o preço que os clientes estão dispostos a pagar.

Atualmente a escolha entre liderança em custos ou diferenciação não é tão óbvia para muitas empresas, com as mudanças nas técnicas de produção e as organizações podem buscar a diferenciação a baixo custo, combinando e beneficiando-se das duas estratégias. (HILL e JONES, 2013).

A estratégia de liderança em diferenciação pode ser necessária à empresa e combinada com a estratégia de liderança em custos, com o objetivo de obter custos menores numa internacionalização ou por haver maior disponibilidade de outros fatores de produção que são mais acessíveis em outros países ou regiões, barateando a produção.

2.2. GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DE MAQUILARIA

Globalização é a interdependência econômica entre os países e suas organizações, que se reflete no fluxo de bens e serviços, capital financeiro e conhecimento através das fronteiras dos países. A globalização é o produto de um grande número de empresas competindo umas com as outras em um número cada vez maior de economias globalizadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

Em uma economia globalizada, os bens, serviços, pessoas e ideias cruzam livremente, na maioria dos casos, as fronteiras geográficas. Muitas vezes as empresas estão em um ambiente competitivo onde algumas barreiras são impostas enquanto outras são liberadas como no caso das tarifas, ampliando ou complicando a sua atuação. São, então, enormes as oportunidades e os desafios presentes em uma economia globalizada. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

Quando temos mercados, indústrias e economias globalizados, o capital para investimento pode ser conseguido em um mercado nacional e utilizado para comprar matérias primas em outro. Os equipamentos necessários para a produção podem ser comprados em um terceiro país, a produção pode ser feita em um quarto, a produção pode ser vendida para um quinto país, ou muitos outros, e a mão de obra pode vir também de outros lugares. Desta forma, com a globalização, fica maior o número de oportunidades e desafios para as empresas que concorrem no mundo hoje. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

A globalização levou as organizações a elevar seu padrão de desempenho em vários aspectos da competição, incluindo, mas não somente em qualidade, produtividade, custos e eficiência operacional. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

Apesar de todos os aspectos positivos, há algumas dificuldades para as empresas que decidem pela globalização. Uma delas é o tempo que se leva para aprender a competir em um novo mercado, com uma cultura nacional ou regional diferente, tanto em relação ao mercado quanto à mão de obra, legislação e regulamentações. O desempenho pode sofrer enquanto esse conhecimento é adquirido localmente ou transferido do mercado original. Portanto, a administração estratégica é importante para as empresas entrarem em novos mercados internacionais, mesmo para aquelas que já têm experiência na globalização. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

Estratégia internacional é aquela que uma empresa utiliza para vender seus produtos ou serviços nos mercados de países diferentes da sua matriz. Uma das principais motivações para a implementação da estratégia internacional é a geração de novas oportunidades. Além disso, as empresas tornam-se multinacionais para garantir recursos necessários para a produção. Algumas indústrias têm necessidade de matéria prima, como energia e minérios, outras já transferem parte da produção para o exterior buscando baixar seus custos. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explica que:

Raymond Vernon formulou a lógica clássica da diversificação internacional. Ele sugeriu que é típico de uma empresa encontrar formas de inovar no mercado em seu próprio país, especialmente em uma economia avançada, como a dos Estados Unidos. Alguma demanda por determinado produto poderá, então, se desenvolver em outros países, e as exportações são alcançadas com as operações locais. Um aumento na demanda em países estrangeiros justifica o investimento estrangeiro em capacidade de produção no exterior, especialmente porque os concorrentes estrangeiros se organizam, de igual modo, para atender à crescente demanda. À medida que o produto é padronizado, a empresa poderá elaborar suas operações transferindo a produção para uma região com baixos custos de fabricação. Dessa forma, Vernon observou que um dos motivos pelos quais as empresas buscam a diversificação internacional é a necessidade de ampliar o ciclo de vida de um produto.

Há vários benefícios decorrentes de se adotar uma estratégia internacional. Hitt (2015), Mintzberg et. al. (2006) e Kavusgil, Knight e Riesenberger (2010) elencam alguns deles: o aumento do tamanho do mercado, maiores economias de escala e aprendizagem, o desenvolvimento de vantagem competitiva pela localização, como o acesso à mão de obra de baixo custo, a recursos críticos ou clientes; melhoria de qualidade em produtos e programas, maior preferência do cliente, aumento da alavancagem competitiva e obtenção de maiores margens e lucros.

Hill e Jones (2013, p. 230) dizem que:

A globalização da produção tem crescido à medida que as empresas tiram vantagens das barreiras mais baixas ao comércio e aos investimentos internacionais para espalhar parte importante de seu processo de produção ao redor do globo. Isso permite que elas tirem vantagem de diferenças nacionais no custo e na qualidade dos fatores de produção, tais como trabalho, energia, terra e capital, o que lhes permite baixar suas estruturas de custos e aumentar os lucros.

Não faz mais sentido em falar em mercado alemão ou japonês mas em mercado global, pois os consumidores pelo mundo demandam e usam os mesmos produtos básicos, os mercados não são mais isolados por barreiras culturais, de distância e comerciais, mas estão se fundindo em um único mercado global. Da mesma forma, com a globalização dos mercados e da produção, as empresas domésticas estão passando a ter que concorrer com estrangeiras e os gestores não podem analisar apenas focar nos seus mercados nacionais, podendo ser surpreendidos por concorrentes vindos de outros países. (HILL; JONES, 2013).

Uma boa estratégia internacional pode ajudar a reduzir custos obtendo economia de escala transferindo a produção ou outras atividades para países de

custo mais baixo. Mintzberg et. al. (2006) exemplifica dizendo que “o lado mexicano da fronteira EUA-México está hoje abarrotado de ‘maquiladoras’ – como no exemplo de fábricas estabelecidas e administradas por empresas norte-americanas usando mão de obra mexicana”. Maquiladoras são, segundo Vázquez Fabio (2006), empresas que se instalam em um país tendo matriz em outro ou são subcontratadas pela matriz para realizar processos totais ou parciais de bens tangíveis ou intangíveis, com destino à exportação.

2.3. VANTAGENS DE LOCALIZAÇÃO

As empresas em busca de recursos podem buscar algumas localizações que sejam mais adequadas que outras produzir determinados bens e serviços. Economias de localização são benefícios que surgem de a empresa produzir em uma localização que melhore a sua competitividade, em qualquer parte do mundo. Economias de localização são compatíveis tanto com estratégias de negócios de baixo custo como de diferenciação. Criar valor em uma boa localização pode reduzir os custos ou permitir que a empresa diferencie seu produto. Teoricamente, uma empresa que crie valor em um número maior de boas localizações (dependendo de suas necessidades) teria mais vantagens competitivas que outra empresa que concentra suas atividades em um só lugar, reduzindo custos ou conseguindo melhor diferenciação que sua concorrente. Em um mundo já globalizado e de alta competitividade, essa estratégia pode fazer a diferença. (HILL; JONES, 2013).

Alguns fatores podem influenciar o grau de benefícios advindos da localização. Um deles são os custos de fabricação e distribuição, além da natureza das necessidades dos clientes externos e diferenças culturais, pois é mais fácil fazer transações internacionais em culturas menos diferentes. As distâncias e a questão da logística também podem influenciar as escolhas de localização. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2015),

Implantar instalações fora do mercado doméstico pode às vezes ajudar as companhias a reduzir custos. Esse benefício de uma estratégia internacional reverte para a empresa quando suas instalações em locais internacionais facilitam a mão de obra de menor custo, energia e outros recursos naturais. Outras vantagens de localização incluem o acesso aos suprimentos essenciais e clientes. Uma vez estabelecidas em localidade atrativa, as organizações devem administrar suas instalações de maneira eficaz para que possam desfrutar totalmente dos benefícios relativos à vantagem oferecida pela localidade.

As empresas que atuam globalmente costumam ter duas questões conflitantes a resolver: a redução dos custos e as vendas locais. A necessidade de reduzir custos leva a empresa a ter que produzir em locais que favoreçam o custo mais baixo e a oferecer ao mercado um produto padronizado, ganhando em economia de escala. A necessidade de vender localmente pode levar a empresa a ter que diferenciar seu produto e investir em estratégias de marketing diferenciadas de um país para o outro, aumentando seus custos. (HILL; JONES, 2013)

A pressão para reduzir custos parece maior para empresas que competem no mercado internacional. Uma empresa pode reduzir seus custos baseando-se na localização de diferentes maneiras seja, por exemplo, produzindo em escala em uma localização favorável ou terceirizando a produção ou parte dela para fornecedores estrangeiros cujo custo seja menor. (HILL; JONES, 2013)

Segundo Hill e Jones (2013), a pressão para reduzir custos também é intensa “em setores em que as principais concorrentes têm sua base em localizações de baixo custo, há excesso de capacidade persistente e os consumidores são poderosos e têm baixos custos de mudança”.

A estratégia de padronização global é útil para empresas que buscam aumentar a lucratividade reduzindo custos usando as economias de escala e localização, adotando uma estratégia de baixo custo em escala global. Essas empresas não investem em adequar seus produtos e estratégias de marketing a cada local onde atuam com a intenção de economizar, fazendo um produto padronizado no mundo todo e ganhando os maiores benefícios em economia de escala. (HILL; JONES, 2013)

Vantagens diferenciais de localização, ou seja, oferecidas por um país ou região onde será feita a atividade multinacional, incluem, os custos do trabalho, de transporte, de energia e materiais, de produção e de comunicação, a intervenção governamental (barreiras tarifárias, incentivos fiscais), a distância física, a abundância de recursos naturais, a infraestrutura, as instituições, o tamanho e dinamismo do mercado, a presença de concorrentes ou de clusters, a estabilidade política e econômica, entre outras. (STAL, 2008)

A globalização é um fenômeno complexo que possibilita a realização de negócios internacionais, embora a empresa que se internacionaliza deva respeitar as particularidades de cada país para obter sucesso.

2.4. NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Negócios internacionais são atividades de comércio e investimentos feitos pelas empresas entre países, atravessando suas fronteiras. Empresas podem fazer negócios em escala internacional, embora muitas atividades também possam ser feitas entre governos e órgãos internacionais (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Negócios entre nações são feitos há séculos, porém, as novas tecnologias em transportes e comunicações aceleraram os processos no século XX e nestas primeiras décadas do século XXI, facilitando o acesso a bens, serviços e capital, afetando as economias dos países.

Os negócios internacionais estão inseridos na globalização de mercado, que segundo Kavusgil, Knight e Riesenberger (2010), “refere-se à integração econômica e à crescente interdependência entre países, que ocorrem em escala mundial”, enquanto a internacionalização de empresas diz respeito à redimensão de suas atividades a um nível mundial.

Empresas de diferentes setores têm buscado a internacionalização, não só a indústria, como já era tradicional, como o setor de serviços e representantes do setor primário da economia, como exploração mineral e agropecuária. Além disso, tem se tornado mais fácil para uma empresa tornar-se um *player* global e agir no mercado internacional é possível para empresas que não são gigantes multinacionais (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O investimento e o comércio internacional são as formas mais comuns de transações comerciais internacionais. Comércio internacional são operações comerciais, envolvendo tanto bens como serviços, realizadas entre países e realiza-se através de importação ou exportação. A importação é um movimento de entrada de bens ou serviços em um determinado país de origem ou um terceiro. Já a exportação é a venda de bens ou serviços para serem consumidos no exterior, a partir de uma base em no país de origem ou em um terceiro país. No que se refere aos bens comercializados, tanto produtos acabados como matérias primas e componentes contam como bens que podem ser importados ou exportados (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O investimento internacional é a aquisição ou transferência de ativos para outro país, dividindo-se em investimento internacional em portfólio e investimento direto estrangeiro (IDE). O investimento em portfólio (ou especulativo) é de curto

prazo, pois diz respeito à propriedade de títulos estrangeiros, como ações, que gerem um retorno esperado ao investidor e não é de interesse deste trabalho. O investimento direto estrangeiro é o aporte de dinheiro vindo do exterior que investe na participação de empresas existentes ou na criação de novas, e permanece no país em longo prazo, ajudando no aumento da capacidade produtiva. É uma estratégia de entrada em mercados estrangeiros que estabelece a presença de uma empresa pela aquisição de ativos, como terreno, equipamentos e instalações (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Kavusgil, Knight e Riesenberger (2010) destacam o crescimento do IDE nas economias de países em desenvolvimento no pós 11 de setembro de 2001. São nações da África, Ásia e América Latina, que têm menor renda, uma base industrial menos desenvolvida e menos capital de investimento do que as economias mais avançadas mas formam uma parcela importante e crescente das atividades de comércio e investimento internacionais.

Empresas que investem em negócios internacionais têm, também, que lidar com riscos, fatores sobre os quais não há muito controle, mas que devem ser bem administrados para evitar prejuízos ou falhas. Os riscos da internacionalização são quatro, a saber: risco intercultural, risco-país, risco cambial e risco comercial, (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O risco intercultural diz respeito a situações em que pode haver uma má interpretação cultural do país para onde a empresa vai. Essas diferenças podem ser linguísticas, de maneiras de pensar, de religião ou costumes. Diferenças linguísticas podem causar mal entendidos em negociações e diferenças culturais podem levar a não aceitação de um produto em um determinado país (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O risco-país ou risco político refere-se aos riscos por situações adversas nos ambientes políticos, econômico e jurídico de um país. Um governo pode intervir em uma empresa estrangeira instalada em seu país, restringindo a liberdade econômica. Um governo também pode modificar leis e regulamentações, o que pode dificultar as operações de uma empresa. Condições econômicas de um país, como inflação alta e dívida externa também são prejudiciais no cenário econômico (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O risco cambial, ou risco financeiro, diz respeito às flutuações nas taxas de câmbio que possam ser prejudiciais às empresas porque, embora a variação entre

as moedas mude diariamente, o risco existe porque as transações internacionais costumam ser realizadas em mais de uma moeda. Uma empresa que importe materiais ou equipamentos pode sofrer prejuízo se a moeda na qual foi feita a importação aumentar muito de valor (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Risco comercial é o risco de uma empresa fracassar ou ter prejuízos por erros estratégicos ou táticos. Problemas com a gestão podem acontecer no cenário nacional, mas podem causar mais danos se ocorrem em outro país (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Diferenças entre os países requerem que gestores adaptem produtos e serviços para atingirem seus públicos nos países para onde estão indo, além de adequarem-se às realidades de regulação e legislação (KAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

2.5. PLAYERS DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Das empresas que participam dos negócios internacionais, as empresas focais são aquelas que trabalham com essa atividade de maneira mais direta, destacando-se as multinacionais e as organizações não governamentais (ONGs) (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

As multinacionais são, tradicionalmente, o tipo de empresa focal mais importante. De acordo com Kavusgil, Knight e Riesenberger (2010),

Uma empresa multinacional caracteriza-se por ter recursos substanciais, realizando negócios por meio de uma rede de subsidiárias e afiliadas localizadas em diversos países. Uma de suas marcas registradas consiste em conduzir atividades de P&D, compras, manufatura e marketing em qualquer parte do mundo onde isso pareça economicamente viável.

As empresas multinacionais são os principais players, mas não os únicos no cenário dos negócios internacionais. As pequenas e médias empresas têm tido cada vez maior participação no jogo. Essas empresas costumam ser participantes mais modestos tanto em seus países como fora deles, mas têm buscado cada vez mais participação no mercado internacional (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

As empresas de menor porte, apesar de não contar com os mesmos recursos das multinacionais, têm sucesso na área internacional porque adaptam-se mais rápido e tem menor tempo de resposta, inovando com mais frequência; têm mais capacidade de atender a nichos de mercado ignorados pelas grandes empresas; usam mais da tecnologia de informação e comunicação; minimizam custos indiretos ou fixos por terem menos recursos e costumam aproveitar seu conhecimento específico. (KAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010)

Neste contexto de pequenas e médias empresas, o regime de maquila passa a ser uma estratégia interessante para a internacionalização, tanto para empreendedores novos como para os que já estão no mercado.

2.6. EMPREENDENDO EM OUTRO PAÍS

O empreendedor é aquele que corre riscos para iniciar uma empresa, idealiza e realiza coisas novas, embora existam empreendedores em todas as áreas, não só na de negócios. Schumpeter, apud Maximiano (2006), diferencia o empresário do empreendedor, apontando que o empresário representa a parte formal do negócio e que o empreendedor é o lado criativo e prático, e que o empresário nunca deve deixar de ser empreendedor.

Empreender tem suas vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens pode-se elencar a autonomia que o empreendedor tem pois disfruta da liberdade de tomar suas decisões da maneira que lhe parecer melhor; o desafio que se enfrenta todos os dias, que para muitos empreendedores gera um sentimento de realização, sabendo que o sucesso ou o fracasso do negócio depende de seu próprio esforço e o controle que tem sobre o negócio e suas finanças, porque não depende de um emprego de onde pode ser demitido a qualquer hora (MAXIMIANO, 2006; DEGEN, 2005).

Algumas das desvantagens de empreender são o sacrifício da vida pessoal do empreendedor, que costuma trabalhar mais do que as oito horas diárias do empregado, principalmente no início da empresa, o que pode acarretar tensões com os familiares, pela falta de tempo disponível para o lazer e as relações com as pessoas; o excesso de responsabilidades, pois o empreendedor está sozinho na tomada de decisões, não há outra pessoa que esteja correndo os riscos com ele e a pequena margem de erro, pois as empresas pequenas ou em início de atividades

não possuem tantos recursos para cometer erros que levem a prejuízos, podendo chegar à falência (MAXIMIANO, 2006; DEGEN, 2005).

O empreender não é uma questão apenas lógica e finanças, mas também diz respeito a outros aspectos que podem influenciar a decisão quanto a empreender dentro ou fora do país.

2.7. EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. De cada 100 empresas abertas no país, 98 são micro ou pequenas empresas, que empregam mais de metade da mão de obra do Brasil. Porém, muitas empresas têm uma curta vida, não chegando a três anos da abertura. O empreendedor brasileiro enfrenta muitas barreiras ao crescimento do negócio: uma carga tributária alta, poucas linhas de financiamento e juros altos, tributos e obrigações trabalhistas pesados (MAXIMIANO, 2006). Outras duas barreiras ao empreendedorismo no Brasil, de acordo com Degen (2005), são o excessivo controle estatal sobre a atividade empreendedora, que é desigual na concessão de privilégios e o capitalismo “selvagem” ou oligopolista, fazendo a população pagar mais caro por produtos de pouca eficiência.

Segundo Degen (2005), a riqueza de um país mede-se “por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população”. Partindo deste ponto, o autor crê que o melhor recurso disponível para resolver os problemas socioeconômicos do Brasil seja a “liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços”.

Shumpeter (apud DEGEN, 2005), diz que os empreendedores contribuem para a formação da riqueza do país por um processo denominado “destruição criativa”, que seria “o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista”, ou seja, criando nova estrutura econômica sem destruir a antiga, gerando novos produtos, métodos e mercados.

2.8. INDÚSTRIA MAQUILADORA

A maquiladora não é uma indústria comum, mas uma estrutura que oferece às empresas serviços de produção contratados no país combinados com os serviços levados pela matriz, como os bens de capital. A indústria maquiladora combina essencialmente dois elementos, a importação temporária de insumos, matérias primas, partes e componentes e a associação de serviços nacionais e importados - como os bens de capital, infraestrutura e recursos humanos - para a manufatura de bens para exportação (VÁZQUEZ FABIO, 2004).

2.9. SUBCONTRATAÇÃO

É um sistema bastante utilizado no mundo e que constitui um fator importante para o desenvolvimento de países industrializados em que há contato duas empresas manufatureiras. No sistema de subcontratação há dois *players*: a empresa subcontratada, que executa determinados serviços ou fabrica partes e/ou componentes estabelecidos pela outra parte, a contratante (VÁZQUEZ FABIO, 2004).

O sistema começou a ser utilizado localmente, abrangendo uma área geográfica limitada, mais próxima da contratante, passando depois ao nível nacional, abrindo então caminho para o sistema de subcontratação internacional. Dentre as principais razões para o uso deste sistema estão a competição entre os países industrializados e a necessidade de reduzir custos na busca da melhoria da competitividade de empresas. Além disso, vários fatores incentivam o sistema como diferenças de legislação entre países, no estabelecimento de atrativos e incentivos, além de outras facilidades como energia, matérias primas ou localização geográfica, entre outras, que definem as vantagens comparativas entre os países (VÁZQUEZ FABIO, 2004).

Em geral é aceito o conceito de subcontratação como o de “processo de produção ou serviço que, incorporando mão de obra e outros recursos nacionais, está destinado à transformação, elaboração, reparação ou montagem” de mercadorias importadas temporariamente com o objetivo de sua reexportação posterior, em contrato com empresa normalmente domiciliada em outro país (VÁZQUEZ FABIO, 2004).

2.10. O REGIME DE MAQUILA

A maquila é uma maneira diferenciada de produção de bens e prestação de serviços, um sistema em que as empresas instaladas em um determinado país podem produzir bens e serviços, total ou parcialmente, com fins de exportação. A produção é feita sob as ordens de uma empresa matriz, cuja sede está domiciliada em um outro país (SCHLEI, 2017).

As indústrias maquiladoras surgem no Japão no período pós-guerra, em que grandes empresas subcontratavam outras para elaborar parte de sua produção, passando a outros países asiáticos. Na América Latina o sistema surge em 1965 no México, com o Programa de Industrialização de Fronteira, com o qual o governo pretendia empregar a população e reduzir a imigração aos Estados Unidos. O programa funciona então, na maioria dos casos, na região de fronteira entre os dois países, com base em um programa estadunidense que permite a exportação de produtos americanos, como insumos e componentes, para serem processados em outros países, voltando aos Estados Unidos sem pagamentos de impostos além dos cobrados em território mexicano (VÁZQUEZ FABIO, 2004).

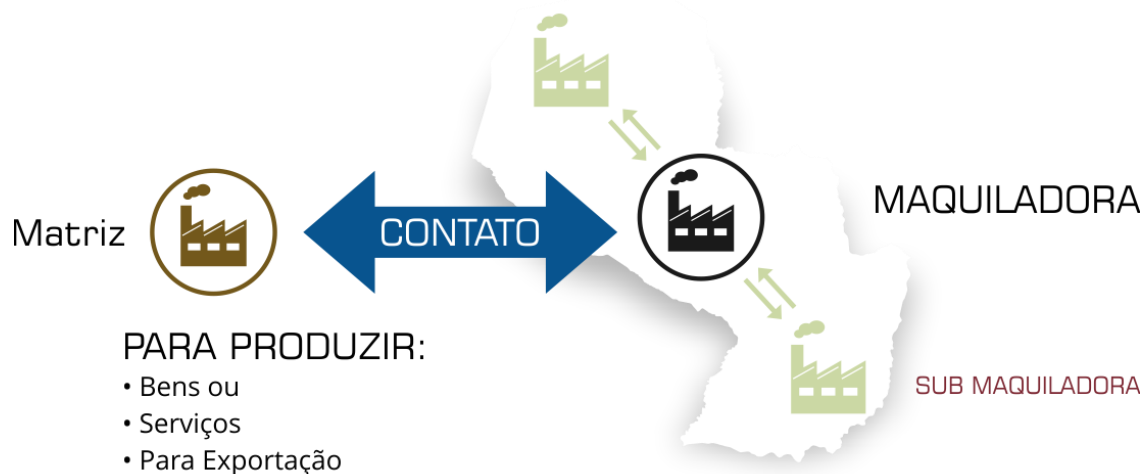
De acordo com Vázquez Fabio (2004, p. 37), a maquila no Paraguai é “um regime legal de subcontratação internacional, em virtude da qual as empresas domiciliadas no exterior se instalam no país por si próprias ou subcontratando empresas paraguaias constituídas especificamente para este efeito” ou empresas voltadas ao mercado nacional que tenham capacidade ociosa, para produzir parcialmente ou totalmente bens e serviços destinados à exportação. As partes e componentes importados temporariamente entram no Paraguai sem o pagamento de impostos de importação, assim como as máquinas e equipamentos necessários à manufatura, então o Paraguai faz parte do processo produtivo como intermediário para que o bem produzido chegue ao seu destino.

De acordo com a CEMAP, Câmara de Empresas Maquiladoras do Paraguai (2015), a lei de maquila tem por objetivo:

[...] promover o estabelecimento e regular as operações das empresas maquiladoras que se dediquem total ou parcialmente a realizar processos produtivos tangíveis ou intangíveis, combinando bens ou serviços de procedência estrangeiros importados temporariamente, com mão de obra e outros recursos nacionais, destinando sua produção aos mercados de exportação. Esta atividade é realizada em virtude do Contrato de Maquila, firmado entre uma empresa domiciliada dentro do território nacional (Maquiladora) e outra domiciliada no exterior (Matriz) (CEMAP, 2015).

Na figura 2, ilustra-se como as empresas matrizes contratam as maquiladoras para produzir bens ou serviços para exportação, que por sua vez podem subcontratar sub maquiladoras para terceirizar a produção.

Figura 2: Esquemas dos contratos das empresas envolvidas na maquila



Fonte: FIEMS (2017).

2.11. ASPECTOS LEGAIS

O regime de maquila no Paraguai obedece à lei nº 1064/97 “De Maquila”, regulamentada pelo decreto nº 9585/00. Os principais aspectos legais seguem no quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Aspectos legais da lei de Maquila paraguaia

Beneficiários desta lei	Qualquer pessoa física ou jurídica, seja paraguaia ou estrangeira habilitada a realizar atividade econômica
Locais para instalação	Em qualquer parte do território paraguaio, limitado apenas às regulações nacionais, departamentais e municipais com relação a meio ambiente e desenvolvimento urbano
Constituição	Podem constituir-se em qualquer forma estabelecida por lei, como sociedades anônimas, de responsabilidade limitada, sucursais de empresas estrangeiras ou empresas individuais de responsabilidade limitada.
Exigências para os proprietários	Podem estabelecer-se empresas maquiladoras com por cento nacionais, estrangeiras ou <i>joint ventures</i> , havendo garantia tanto a investimentos nacionais como estrangeiros.
Exigências em relação ao capital	Empresas maquiladoras podem ter cem por cento de capital estrangeiro, nacional ou <i>joint ventures</i> .
O que podem produzir e em que quantidade	As próprias empresas decidem quanto e o que produzir, sem restrições além de produtos sujeitos a cotas de

	importação ou autorizações especiais.
Tipos de programas de maquila que podem ser realizados neste sistema	a) Maquila: “Empresa nacional que se constitui para realizar, sob contrato com uma empresa matriz estrangeira, processos industriais ou de serviços, totais ou parciais, sobre bens tangíveis ou intangíveis, admitidos temporariamente e com destino a exportação” (VÁZQUEZ FABIO, 2004, p. 38)
	b) Submaquila: empresa subcontratada pela maquiladora, podendo esta ser maquiladora ou não, como complemento do processo de produção da atividade do programa, voltando à maquiladora para exportação.
	c) Maquila de serviços: utilização no exterior de serviços prestados por residentes do país.
	d) Maquila de serviços intangíveis: objetiva atribuir valor agregado intelectual ou de natureza similar a bens intangíveis, que possam ingressar no país e ser exportados da maneira como estão ou serem transformados em bens tangíveis ou vice-versa.

Fonte: elaborada pela autora, baseada em Vazquez Fabio, 2004 e CEMAP, 2015.

Há também, conforme a legislação, diferentes modalidades ou formas de operação das maquiladoras, como no quadro 2:

Quadro 2: Modalidades de operação das maquiladoras

Modalidades ou formas de operação das maquiladoras	a) Plantas gêmeas (twin plants): indústrias estrangeiras habilitadas a estabelecer no país uma planta que complemente sua estrutura produtiva.
	b) Maquila pura (duty free): “É quando as matrizes estrangeiras proveem todo o equipamento administrativo e técnico, tecnologia, capacitação, maquinarias, insumos e componentes, inclusive financiamento e exercem a administração e o controle da produção, enquanto o maquilador provê o serviço e cobra por ele” (Vázquez Fabio, 2004, p. 39)
	c) Programa albergue (shelter): empresas que realizam projetos de exportação por parte de empresas estrangeiras que colaboram com tecnologia e material produtivo, mas não operam diretamente o projeto.
	d) Subcontratação: a maquiladora é proprietária das instalações, maquinarias e equipamentos, fazendo seu próprio controle de produção e administração, assumindo o comando da importação e exportação, e recebe da matriz as matérias primas, insumos e componente, trabalhando com um sistema de manufatura por peça ou unidade.
	e) Maquila por capacidade ociosa: desenvolvida por pessoa física ou jurídica instalada e voltada para a produção no mercado nacional e que tenha capacidade ociosa em suas instalações.

Fonte: elaborada pela autora, baseada em Vazquez Fabio, 2004.

2.12. MODALIDADES DE CONTRATO ENTRE EMPRESA MATRIZ E MAQUILADORA

Há modalidades diversas de contratos entre a empresa matriz e a maquiladora, segundo Vázquez Fábio (2004), a saber:

- a) Contrato de compra e venda: pode ter seu próprio sistema de financiamento, livremente negociado entre as partes.
- b) Contrato de leasing: é um arrendamento – cessão de uso temporal de um bem por certo valor – com compromisso de compra e venda.
- c) Contrato de comodato: ocorre quando a matriz fornece, sem custo para a maquiladora, o maquinário e equipamentos necessários para a unidade produtora.

2.13. ASPECTO ADUANEIRO

No aspecto aduaneiro, a legislação estabelece regras para o regime de importação. A admissão temporária, em maquila, refere-se aos bens de capital, que devem regressar ao país de origem no mesmo estado em que chegaram ou serem nacionalizados pagando os impostos correspondentes como uma importação e aos bens finais, que chegam ao país com defeitos e que são reparados antes de regressar ao país de origem. Além disso, é possível fazer a importação temporária de mercadorias que ingressam no país para passarem por modificação ou elaboração. (Vázquez Fabio, 2004)

As maquiladoras operam sob o regime de Admissão Temporária, ou seja, há a permissão do ingresso no país de bens de capital, matérias primas e insumos com suspensão temporária de tributos e impostos, com consolidação anterior sob a forma de garantia hipotecária, penhor, depósito bancário, numerário e apólices de seguro. Os tributos que os maquiladores têm isenção são, entre outros, as taxas portuárias (50%) e aeroportuárias, tributos aduaneiros estabelecidos no Código Aduaneiro e suas modificações, taxa do Instituto Nacional do Indígena e tributos que podem ser cobrados sobre as remessas de dinheiro relacionadas ao regime de Maquila. (CEMAP, 2015)

2.14. ASPECTO TRIBUTÁRIO

Para as maquiladoras, é estabelecido um regime de Tributo Único de Maquila, no qual paga-se o equivalente a 1% sobre o valor agregado em território nacional. Para as submaquiladoras, paga-se um tributo de 1% de imposto de renda sobre o valor agregado em território nacional. O valor agregado é entendido como bens adquiridos no país para cumprir os contratos de maquila e submaquila, além de compras nos território nacional de bens de compra local ou importados definitivamente pelo maquilador ou submaquilador (VÁZQUEZ FABIO, 2004; CEMAP, 2015).

O valor agregado em território nacional refere-se a:

- a) Bens adquiridos no país pela maquiladora, ou importados diretamente pelo maquilador o submaquilador, para cumprir com o contrato de maquila ou submaquila.
- b) Serviços contratados, como energia elétrica, água e outros similares; custo de serviço de transporte; custo de financiamento do operacional da fábrica; seguros da fábrica, matérias primas e produtos terminados; depreciação de maquinário; custos de arrendamentos pagos; outros serviços contratados.
- c) Salários pagos no país. (VÁZQUEZ FABIO, 2004; CEMAP, 2015)

As maquiladoras estão isentas de qualquer outro tributo nacional, departamental ou municipal, com exceção do Tributo Único de 1%, quando o destino dos bens for a exportação.

Apesar de a legislação determinar que a produção das maquiladoras ter de ser voltada à exportação, é autorizada a venda no mercado nacional, de 10% do volume exportado no último ano, mantendo-se a mesma qualidade dos produtos destinados ao mercado exterior. Neste caso, devem ser pagos taxas e tributos que haviam sido suspensos, valendo o mesmo para a nacionalização de subprodutos, produtos e desperdícios. (VÁZQUEZ FABIO, 2004; CEMAP, 2015)

2.15. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO REGIME DE MAQUILA

Os principais benefícios da maquila paraguaia, segundo a CEMAP (2015) e a FIEMS (2017), são:

- Tributo Único de Um por cento, segundo o qual as empresas que funcionam sob o regime de maquila ficam isentas de tributos ou taxas relativas ao processo produtivo, pagando-se somente um por cento de tributo sobre o valor agregado ao produto dentro do território paraguaio.
- Recuperação do IVA (Imposto sobre valor agregado), que isenta as empresas maquiladoras de pagar tal imposto sobre compras de bens e serviços. O imposto pago pode ser recuperado em forma de créditos fiscais.
- Suspensão de tarifas de importação, que permite que as empresas importem matérias primas, maquinas e insumos por meio da admissão temporária com a suspensão de tarifas e impostos de importação.
- Remessas de lucros e dividendos ao exterior isentas de pagamento de taxas ou tributos.
- Isenção de Imposto de Renda.
- Isenção de imposto de reexportação de bens importados pelo regime de maquila.

Há outras isenções fiscais, como: taxas sobre atos e documentos; a totalidade de impostos, taxas e contribuições cobrados sobre empréstimos destinados a financiar operações de maquila; pagamento de taxas pelo serviço de avaliação aduaneira; tributos consulares. (CEMAP, 2015)

Para empresas que realizam exclusivamente operações de maquila, há benefícios adicionais, como a exoneração do Imposto de Patentes a Comércio, Indústrias, Profissões e Ofícios; a exoneração do imposto sobre a construção que afete a planta industrial ou de serviços da maquiladora; exoneração de taxas municipais e exoneração de IVA cobrados sobre arrendamento ou leasing de máquinas e equipamentos que formem parte do programa de maquila e qualquer outro imposto, taxa ou contribuição nacional ou departamental criado ou a criar-se. (CEMAP, 2015)

Para países que fazem parte do Mercosul, há regras referentes ao conteúdo regional que considera a produção como originária de um país. Qualquer bem produzido no Paraguai entre os anos de 2015 e 2023 deve ter um conteúdo regional

mínimo de 40%, enquanto os 60% restantes podem ser provenientes de países extrazona e, alcançado o conteúdo regional, os bens produzidos podem acessar o mercado de quaisquer outros membros do Mercosul livre de taxas e impostos. (CEMAP, 2015)

Partindo do exposto acima, destaca-se que muitos e variados fatores influenciam um empreendedor na decisão de expandir seus negócios instalando sua empresa em outro país. Investir em outro país demanda planejamento, há riscos envolvidos, além dos benefícios e lucros que podem advir desta operação. As empresas devem buscar quais são as situações mais vantajosas para elas.

Para obter então maiores lucros, uma empresa pode buscar reduzir custos, como os relacionados com a mão de obra, recursos naturais, impostos, entre outros. Outros fatores podem influenciar na escolha do empreendedor como a mão de obra disponível ou a estrutura oferecida pelo governo local.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho de conclusão de curso baseia-se na abordagem qualitativa de pesquisa buscando apontar quais as vantagens competitivas e desvantagens que os empresários brasileiros encontram no momento de investir no Paraguai.

Para Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema e o explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Além disso, a pesquisa qualitativa define o problema e desenvolve uma abordagem e é também apropriada para enfrentar uma situação de incerteza, como nos momentos em que os resultados conclusivos diferem das expectativas.

Quanto aos métodos de pesquisa qualitativos, Hair (2014) afirma que os dados qualitativos consistem em textos, imagens, áudio ou vídeo e que podem ser ocorrer naturalmente ou ser coletados de respostas a perguntas abertas dos pesquisadores.

No que se refere aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, que objetiva descrever um fenômeno e uma de suas características é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54). Andrade, (2010, p.112), diz que “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.

As técnicas de coletas de dados utilizadas são a da pesquisa bibliográfica, que consiste em buscar explicar um problema partindo de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses, onde busca-se conhecer e analisar contribuições do passado sobre determinado assunto, tema ou problema, e a pesquisa documental, em que se investigam documentos para descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. (CERVO; BELVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa bibliográfica, apesar de fazer parte de qualquer tipo de estudos, pode ser a fonte exclusiva de pesquisa. (DIEHL; TATIM, 2004). Portanto, esta se vale da busca, em livros, artigos e sites, de informações sobre estratégias de internacionalização de empresas, suas vantagens e desafios, além de buscar na legislação dos dois países, incentivos à instalação de fábricas.

Godoy (1995, p. 67- 68), ressalta que “a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações obtidas de outras fontes”.

3.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é o momento em que se informa como se pretende obter os dados necessários para se responder ao problema. Não se pode esquecer de relacionar os objetivos aos meios para alcançá-los. (Vergara, 1998). Os dados para este trabalho foram coletados utilizando-se pesquisa documental e bibliográfica, por meio de livros e artigos que tratem do assunto, além de sites de internet que contenham dados e informações relevantes.

Teixeira Júnior (2002), citando Vergara (1997, p.46), diz que a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas e que, por sua vez, investigação documental é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, circulares, anais, regulamentos, etc.

Nesta pesquisa, deverão ser usados os dois meios de investigação, bibliográfico e documental, pois autores recomendam que a pesquisa documental não seja utilizada como única fonte de dados (BELTRÃO; NOGUEIRA, 2011, p.).

A análise de dados foi inspirada pela Correspondência de Padrões ou Pattern Matching, proposta por Trochim (1989, p. 356), que de acordo com o autor, “envolve uma tentativa de ligar dois padrões em que um é o padrão teórico e o outro é o padrão observado ou operacional”, objetivando fazer um estudo comparativo de condições para investimentos diretos entre os dois países. Dados coletados, a respeito de Brasil e Paraguai conforme visualizado no quadro abaixo:

Quadro 3: Dados coletados para análise

DADOS	
População, em milhões	Valor do imposto de importação
População economicamente ativa	Valor do imposto de exportação
PIB (bilhões de dólares)	Inflação anual
Salário mínimo (em dólares)	Custo Mwh
Dias necessários para abrir um negócio	IPi (ou equivalente)
Importação de bens e serviços (% do PIB)	ICMS (ou equivalente)
Exportação de bens e serviços (% do PIB)	Índice de desenvolvimento humano (idh)

Fonte: elaborado pela autora

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo analisamos os dados obtidos de reportagens de um jornal de grande circulação, noticiando a ida de indústrias brasileiras para o Paraguai, para expandir ou mesmo iniciar sua produção no país. Destacam-se o elevado número de empresas brasileiras instalando-se no país vizinho, os custos menores em mão de obra e energia elétrica e outras vantagens e isenções decorrentes do regime de maquila.

Pode-se observar nos últimos anos, uma tendência de empreendedores brasileiros instalando plantas de fábrica e subcontratando outras empresas no país vizinho, Paraguai. De acordo com o jornal Folha de São Paulo de 31/01/2017, 70% das indústrias instaladas no Paraguai nos últimos cinco anos são de brasileiros. São empresários que buscam diminuir custos em um país onde os custos trabalhistas são menores, assim como a energia elétrica e impostos. A intenção é aumentar as margens de lucro e ganhar preços competitivos no mercado global.

O Paraguai é uma nação com 6,73 milhões de habitantes, o que equivale a 3,24% da população brasileira, de 207,6 milhões. A taxa de crescimento da população urbana foi de 1,1% em 2016, nos dois países. A população economicamente ativa do país é de 43% do total da população, ou 2,9 milhões de pessoas, ou seja, uma força de trabalho bastante grande, em função de o país ter 70% da sua população abaixo dos 35 anos de idade, uma das populações mais jovens do continente. (Banco Mundial, 2017; MIC, 2017) A população economicamente ativa brasileira, de acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), era de 100.441.546 de pessoas, ou 49% da população da época.

Essa força de trabalho jovem, no entanto, tem menos especialização que os pares brasileiros. Segundo a Folha de São Paulo (2017), há ausência de mão de obra qualificada para alta gerência; em duas empresas brasileiras citadas na reportagem, funcionários brasileiros ocupam cargos de chefia morando, na maior parte dos casos, em Foz do Iguaçu, cidade brasileira que faz fronteira com a paraguaia Ciudad del Este.

4.1. CUSTOS DO TRABALHADOR

Segundo a Folha de São Paulo (2017), o salário mínimo do Paraguai em 31/12/2017 era equivalente a R\$ 1200 por mês, enquanto o salário mínimo brasileiro à época era de R\$ 937 (G1, 2017). Embora o salário mínimo paraguaio seja maior que o brasileiro, os encargos sociais são menores, não há incidência de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, por exemplo.

De acordo com apresentação do Ministério da Indústria e Comércio do Paraguai (2017), os encargos sociais e custos que incidem sobre a folha de pagamento no Paraguai são de 35%, enquanto os brasileiros chegam a 102% (há variação entre 30% e 110%, conforme o regime tributário da empresa), ou seja, segundo esses dados, enquanto o empregado paraguaio custa à empresa, um total de R\$ 1620, o brasileiro custa R\$ 1874.

O país tem um regime laboral simples, segundo dados divulgados em evento da FIESP em 2013, compreendendo:

- 13º salário
- Encargos de 16,5% sobre a remuneração total
- 5% de salário família, por filho
- Férias de 12 a 18 dias, para funcionários com 1 a 10 anos de empresa e 30 dias para funcionários com mais de 10 anos de empresa.
- Jornada de trabalho de 48 horas semanais
- Término do contrato sem justa causa:

Aviso prévio de 30 a 60 dias para empregados com menos de 10 anos na empresa e 90 dias para funcionário com mais de 10 anos.

Indenização de 0,5 salário por ano trabalhado para menos de 10 anos na empresa e 1 salário por ano para mais de 10 anos trabalhados, e requer acordo com o trabalhador.

A mão de obra paraguaia é um dos elementos da competitividade paraguaia. Segundo a Folha de São Paulo (2017), “Industriais enfatizam o compromisso com o trabalho do paraguaio, o índice baixo de faltas e a praticamente inexistência de ações trabalhistas”. Além disso, reportam que os contratos de trabalho são mais flexíveis no país vizinho, mesmo com a reforma trabalhista recentemente feita no Brasil.

4.2. CUSTOS DE ENERGIA ELÉTRICA

Os custos de energia elétrica podem responder por uma parte importante dos custos totais de uma empresa, dependendo do valor do quilowatt/hora (kWh) no local onde a empresa está instalada.

No território brasileiro, há ocasiões em que há acréscimos nas tarifas de acordo com a condição dos reservatórios das usinas hidrelétricas, havendo então necessidade de pôr em funcionamento as usinas termoeletricas, que têm um custo maior de geração de energia elétrica. Conforme site da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL (2017),

A cada mês, as condições de operação do sistema de geração de energia elétrica são reavaliadas pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS, que define a melhor estratégia de geração de energia para atendimento da demanda. A partir dessa avaliação, definem-se as térmicas que deverão ser acionadas. Se o custo variável da térmica mais cara for menor que R\$ 211,28/MWh, então a Bandeira é verde. Se for igual a R\$ 211,28/MWh e inferior a R\$ 422,56/MWh, a Bandeira é amarela. E se for igual a R\$ 422,56/MWh e inferior a R\$ 610,00/MWh, a Bandeira será vermelha – patamar 1. Para custo igual ou superior a R\$ 610,00/MWh, a Bandeira será vermelha – patamar 2.

Todas as classes de consumidores pagam os mesmos valores, de acordo com a cor da bandeira, conforme site da ANEEL, a seguir:

- Bandeira verde: condições favoráveis de geração de energia, sem acréscimo na tarifa.
- Bandeira amarela: condições de geração menos favoráveis, e há o acréscimo de R\$ 0,10 para cada kWh consumido.
- Bandeira vermelha – patamar 1: condições mais custosas de geração, com acréscimo de R\$ 0,30 para cada quilowatt/hora consumido.
- Bandeira vermelha – patamar 2: condições ainda mais custosas de geração de energia, acrescentando R\$ 0,50 para cada kWh consumido.

O jornal Folha de São Paulo (2017) diz que uma das vantagens que o Paraguai leva em relação ao Brasil é o custo mais baixo da energia elétrica, então os fabricantes chegam a pagar metade do que custa o quilowatt/hora no Brasil. O Paraguai é sócio do governo brasileiro na usina hidrelétrica de Itaipu, e não chega a consumir toda a sua parte da energia elétrica gerada, vendendo parte da sobra ao

Brasil e usando outra parte para oferecer energia mais barata para as indústrias paraguaias.

Apresentação da FIESP (2013) faz um paralelo entre os custos de energia elétrica oferecida pela ANDE (Administração Nacional de Eletricidade), no Paraguai e pela COPEL (Companhia Paranaense de Energia), no estado do Paraná, conforme tabela a seguir:

Tabela 1: Custos de energia

CUSTOS DE ENERGIA			
Provisão	Consumo	Tarifa US\$/MWh	
		ANDE	COPEL
Baixa Tensão	<5000 KWh/mês	61	157
Média Tensão < 100KW	< 25000 KWh/mês	45	149
Média Tensão <300 KW	<50000 KWh/mês	41	176
Alta Tensão< 10000 KW	<5000000 KWh/mês	27	117

Fonte: FIESP (2013)

Em entrevista ao jornal paraguaio *La Nación*, em edição de 29/10/2017, o diretor geral paraguaio da usina hidroelétrica Itaipú Binacional, James Spalding, destaca a “vantagem competitiva que representa para o Paraguai dispor de energia elétrica não só abundante, como a um preço menor que o que o Brasil pode oferecer aos investidores”. A diferença chega a ser de 40%, com vantagem para o lado paraguaio. No ano de 2016, a usina teve uma produção de 103.098.366 MWh, um recorde mundial pois nenhuma hidroelétrica chegou a uma produção de mais de 100.000.000 MWh.

O diretor destaca que 99,991% do consumo de energia elétrica no país vêm da água, e que a ANDE têm realizado investimentos na melhora da infraestrutura nas subestações, o que atrai as maquiladoras para o departamento Central, onde fica a capital Assunção, mais distante da fronteira com o Brasil do que Salto Del Guairá, Amambay e Alto Paraná, onde costumam instalar-se estas empresas.

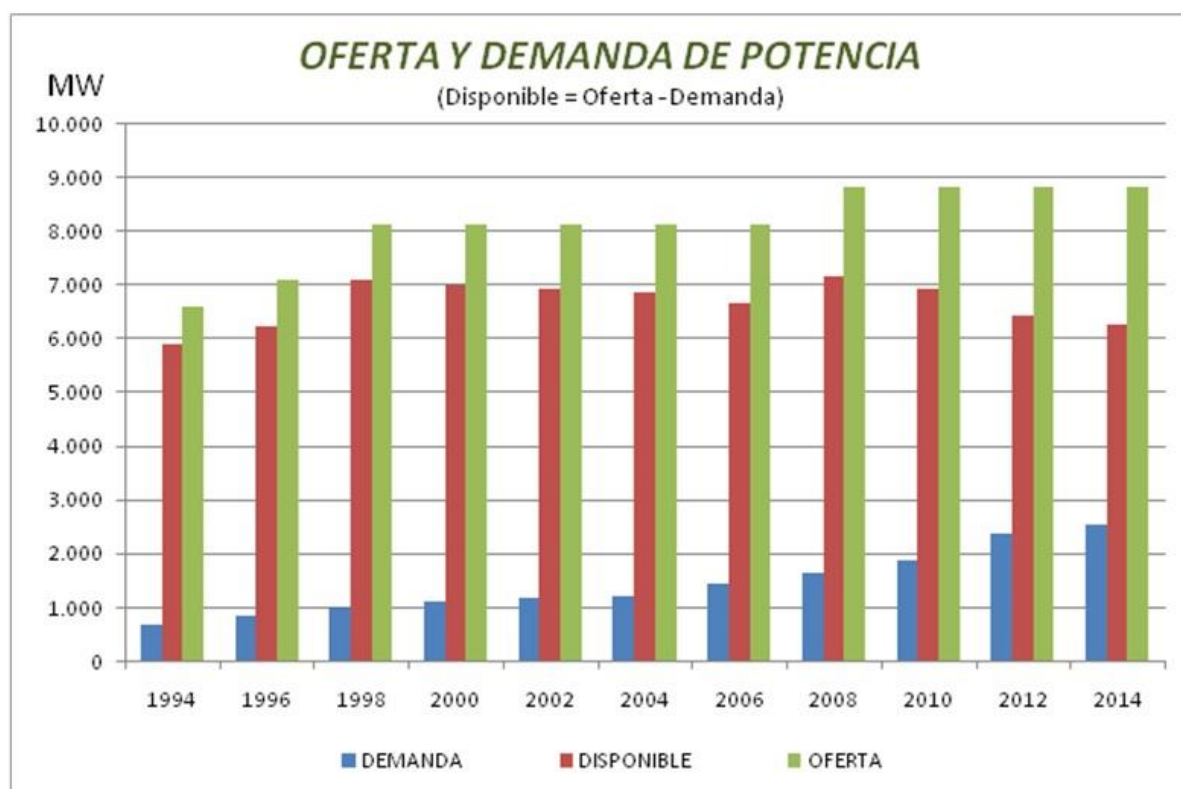
Ainda segundo Spalding, os investidores têm ido ao Paraguai porque a ANDE pode garantir contratos de longo prazo a preços estáveis, já que o Paraguai não depende de fatores como o preço internacional do petróleo para gerar energia. Além disso, finaliza dizendo que a ANDE tem um plano mestre de investimentos de US\$

7.000.000 em um período de 10 anos em transmissão, distribuição e geração de energia.

Além da usina de Itaipú, que tem uma potência de 7000 MW e participação de 85% na geração de energia nacional, o país conta com as usinas de Yacyreta, com potência de 1600MW e participação de 10% e Acaray, que tem potência de 252 MW e participação 5% na geração de energia do país (FIESP, 2013; ANDE, 2018).

No gráfico 1, pode-se observar que ao longo dos anos a demanda de energia elétrica no Paraguai tem-se mantido muito abaixo da quantidade de energia produzida. Parte do excedente da usina de Itaipu é revendida ao Brasil.

Gráfico 1: Oferta e demanda de energia elétrica no Paraguai.



Fonte: ANDE, 2018.

4.3. CUSTOS DE IMPOSTOS

Como descrito, o aspecto tributário é uma parte importante da atratividade da lei de Maquila para empreendedores de outros países.

Na lei de Maquila paraguaia, o imposto de importação para qualquer tipo de insumo é zero, o que vale também para máquinas e equipamentos que sejam

necessários ao desempenho das atividades da empresa e que não sejam fabricados no país.

No Brasil, a importação de máquinas, equipamentos e insumos é tributada dependendo do tipo de material, pagando o Imposto de Importação (II), que recai sobre mercadorias importadas. Máquinas e equipamentos têm alíquotas de 12 a 16%, embora as empresas possam obter uma redução para 2% nessa tarifa, fazendo uma requisição justificando a necessidade de importação de bens sem similar nacional, em um regime chamado ex-tarifário.

O regime ex-tarifário reduz temporariamente a alíquota do Imposto de Importação de “bens de capital (BK), e de informática e telecomunicação (BIT), (...) quando não houver a produção nacional equivalente.”, de acordo com o sítio eletrônico do MDIC, o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017).

Insumos também são tributados, embora haja momentos em que as alíquotas podem chegar a zero por um período determinado, conforme situações de desabastecimento no mercado nacional. A legislação brasileira, pelo regime de Drawback, permite a isenção do imposto de importação somente para insumos que serão transformados para serem exportados, não para consumo no mercado interno, conforme o MDIC (2017).

Segundo o Instituto de Pesquisas Econômicas (IPEA), as tarifas de matéria prima variam entre 0% e 12%, as de bens de capital entre 12% e 16% e as de bens de consumo, 18% a 20%, seguindo a Tarifa Externa Comum (TEC), lista de produtos sobre os quais incidem impostos de importação nos países do Mercosul.

No regime de maquila paraguaio, os bens importados sob o contrato de maquila ficam isentos de impostos de reexportação. A alíquota do imposto de exportação vigente no Brasil é de 30% do preço da mercadoria vendida em condições normais no mercado internacional, podendo ser maior ou menor, conforme determinação da Câmara de Comércio Exterior, não podendo ultrapassar 150%, conforme sítio eletrônico da Receita Federal (2015).

Também no regime de maquila, o único imposto pago sobre a produção é o Tributo Único de 1%. No Brasil, incidem sobre atividades de indústria e comércio tributos federais como o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição sobre o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL) e tributos estaduais, como o Imposto sobre Operações

Relativas à Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicações (ICMS). Sobre as prestadoras de serviço incidem os mesmos tributos federais além de impostos municipais, como o Imposto sobre Serviços (ISS), entre outros. (Governo do Brasil, 2017; Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018)

As alíquotas variam para empresas optantes por regimes tributários diferentes, como o Simples Nacional, que conta com alíquotas de 4% a 22,90%, dependendo do setor; o de Lucro Real, no qual os tributos são calculados sobre o lucro líquido contábil da empresa e o Lucro Presumido, no qual os tributos são fixos sobre margem de lucro pré-fixada.

4.4. ANÁLISE DE DADOS MACROECONÔMICOS

Dados macroeconômicos são de grande importância na decisão de empreender em um país ou outro. Fatores como a estabilidade política e econômica, Produto Interno Bruto (PIB) e índices de inflação influenciam no desempenho empresarial.

Considerando dados de do Banco Mundial relativos a 2016, a inflação anual no Brasil ficou em 8,3%, enquanto que no mesmo período, a taxa de inflação anual ficou em 5,3%. Este dado indica que no Paraguai, em 2016, os preços subiram menos do que no Brasil, o que permite mais investimentos.

Quanto ao PIB, os dados do Banco Mundial indicam que no Brasil, o PIB ficou em US\$ 1.796.190.000, com uma queda de 3,6% em relação ao ano anterior, indicando uma diminuição da produção e dos investimentos no país. No Paraguai, no mesmo período, o PIB ficou em US\$ 27.420.000.000, com um crescimento em relação ao ano anterior de 4,0%, indicando um aumento dos investimentos e da produção no país e movimentação da economia.

Neste mesmo ano, no Brasil, a agricultura correspondeu 5% do PIB, a indústria 21% e aos serviços 73% do PIB. No Paraguai, a agricultura foi responsável por 20% do PIB, a indústria por 30% e os serviços por 50% do PIB. Esses dados indicam que o setor de serviços responde pela maior parte do PIB dos dois países, porém, apesar de que no Paraguai a agricultura corresponde a uma porcentagem maior do PIB nacional do que no Brasil, percebe-se que a indústria tem um peso

maior na economia paraguaia do que na brasileira, o que evidencia um esforço do país em fomentar a industrialização como meio de crescimento econômico.

No Paraguai, pode-se ver a importância das importações e exportações para a economia nacional: as exportações de bens e serviços correspondem a 42% do PIB, e as importações correspondem a 40%, indicando que o país é bastante dependente de sua produção escoada para outros países, principalmente na agricultura, e ao mesmo tempo, depende também de produtos industrializados importados. Já o Brasil é menos dependente de importações, que corresponderam a 12% do PIB de 2016, porém as exportações tiveram menos impacto no PIB, fechando o ano também com 12%. Mesmo o Paraguai dependendo de exportações, o PIB do país manteve-se em crescimento em 2016.

Segundo o PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2018), no Brasil os setores mais fortes no país são o agrícola, minerador, manufatureiro e de serviços, exportando, entre outros produtos, “equipamentos elétricos, aeronaves, suco de laranja, automóveis, álcool, têxtil, minério de ferro, aço, café, soja e carne.”

O mesmo órgão informa que a economia paraguaia baseia-se na exportação de produtos agrícolas, como soja, milho e gado, e na produção de energia hidroelétrica.

4.5. OUTROS DADOS

Além dos dados macroeconômicos, outros dados também influenciam na decisão de transferir parte da produção para outro país, como o tempo requerido para abrir uma empresa.

Segundo o Banco Mundial (2017), no ano de 2016, no Paraguai eram necessários 35 dias para se abrir uma empresa, enquanto no Brasil eram necessários 80 dias. Isso indica uma estrutura menos burocrática no Paraguai, buscando a facilitação desse processo, e uma estrutura mais burocrática no Brasil.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), calculado anualmente pelo PNUD, analisa a situação das populações de 188 países e é formado por três componentes: a expectativa de vida, a educação e a renda. Quanto mais próximo de 1, mais desenvolvido o país. No relatório anual mais recente, relativo ao ano de 2014, o Brasil estava em 75º lugar, com um IDH de 0,775, classificado como alto

desenvolvimento humano e o Paraguai estava em 112º lugar, com um IDH de 0,679, classificado como médio desenvolvimento humano.

Segundo o PNUD (2018), a renda per capita do Brasil é de US\$ 11.067 e a pobreza atinge 9,96% da população, já no Paraguai a pobreza atinge 23,8% da população e a renda per capita é de US\$ 7.580. O sítio eletrônico do PNUD frisa que nas últimas duas décadas no Paraguai, as políticas governamentais asseguraram estabilidade macroeconômica ao país, com taxas sustentáveis de crescimento do PIB, além de superávit fiscal, inflação e endividamentos baixos e reservas internacionais.

Para sintetizar os dados apresentados, foi construído o quadro-resumo abaixo, onde pode-se ver lado a lado dados levantados durante a pesquisa referentes aos dois países.

Quadro 4: Resumos dos dados analisados

DADOS	BRASIL	PARAGUAI
População, em milhões	207,6	6,73
População Economicamente Ativa (% da população total)	49	43
PIB (em dólares, bilhões)	27	1,796
Crescimento anual do PIB	-3,60%	4,90%
Salário Mínimo (em reais)	937	1200
Encargos Sociais sobre a folha de pagamento	30 a 110%	35%
Dias necessário para abrir uma empresa	80	35
Importação de bens e serviços (% do PIB)	12	40
Exportação de bens e serviços (% do PIB)	12	42
Alíquota de Importação, máquinas e equipamentos	12 a 16%	0%
Alíquota de Importação, matéria prima	0% a 12%	0%
Alíquota de Exportação	30%	0%
Inflação anual	8,30%	5,30%
Custo MWH, Baixa Tensão (em dólares)	157	61
Alíquotas sobre a produção	4%	1%
IDH, posição no ranking	75º	112º
Renda per capita (em dólares)	11.067	7.580

Fonte: Banco Mundial (2017); PNUD (2018); SEBRAE (2018); ANDE (2018); FIESP (2013). Análise de dados em maio/2018. Elaborada pela autora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas buscam, sempre que possível, crescer em um ambiente de incerteza. O crescimento e a maximização dos lucros podem acontecer tanto no mercado interno como no mercado externo e, para tanto, os empreendedores devem estar atentos às oportunidades que se apresentem.

A lei de maquila paraguaia busca atrair investidores para o país, em indústrias e em serviços, oferecendo incentivos às empresas que decidam por instalar-se em seu território. Estes incentivos são atrativos em médio e longo prazo, pois assim como nos seus países de origem, as condições econômicas e políticas podem mudar e então a vantagem competitiva da maquila deixa de ser sustentável, passando a ser temporária, e isso pode influenciar na decisão de manter a empresa operando no Paraguai não.

Condições macroeconômicas podem mudar, como os índices de inflação, estabilidade da moeda e mudanças políticas, portanto o gestor deve estar atento.

A instalação de fábricas ou a subcontratação em território paraguaio por meio da lei de maquila é uma tentativa de se conseguir vantagem competitiva sobre os concorrentes que não usem da mesma estratégia. Empreendedores brasileiros têm cruzado a fronteira em busca dessas vantagens, mesmo considerando algumas desvantagens que se apresentem.

Das estratégias genéricas de Porter, a que mais apresenta vantagens para o empreendedor no contexto da lei de maquila paraguaia, é a estratégia de liderança em custo, pois demonstramos que muitos dos custos relacionados à produção ficam reduzidos com os incentivos fiscais oferecidos pela legislação paraguaia, em relação aos mesmos custos no Brasil. Com um custo menor, a empresa pode praticar preços menores para o consumidor e maximizar seus lucros.

Empresas que produzem em grande escala podem obter vantagens no momento em que o produto manufaturado passa a ter uma padronização, o que gera economia de escala, transferindo então sua produção para uma região em que os custos sejam mais baixos que em seu local de origem, como no caso da comparação entre os custos gerados no Brasil e no Paraguai.

A transferência de produção, total ou parcialmente, do Brasil para o Paraguai apresenta algumas vantagens. Existem vantagens diferenciais de localização, pois a localidade, o Paraguai, oferece vantagens que não existem no Brasil.

Verificamos diferenças de custos em comparação entre os dois países. No Paraguai, contratar funcionários sai mais barato, pois há uma diferença de encargos sociais cobrados sobre a folha de pagamento entre os dois países.

Bens de capital necessários à produção também podem sair mais baratos no país vizinho do que no Brasil. Pese a que no Paraguai ainda não há uma indústria de máquinas e equipamentos desenvolvida, o imposto para importação desses bens dentro da lei de maquila é zero, gerando vantagem para o empresário que paga apenas pelo bem e seu frete na importação.

Os custos de energia elétrica também saem bem mais baratos no Paraguai do que no Brasil, tendo em vista que o país tem uma demanda de energia muito menor que sua oferta, sendo assim possível subsidiar o valor da energia consumida pela indústria no Paraguai.

Os impostos cobrados também fazem parte da atratividade da lei de maquila para o empreendedor brasileiro. No regime de maquila a empresa tem uma carga tributária menor do que seria comum no país: o imposto de exportação é zerado, paga-se somente um tributo de um por cento sobre os bens maquilados e o imposto para a importação de insumos, assim como ocorre com os bens de capital, também é zero. Ademais, não há cobrança de impostos sobre os lucros enviados para a matriz. Portanto, vê-se que a vantagem se manifesta para o Paraguai.

A distância física também é uma vantagem, pois produzir no Paraguai e enviar as mercadorias para o Brasil leva menos tempo do que aguardar a chegada de bens produzidos na China, e a mudança já tem sido realizada por algumas empresas.

Há também riscos a considerar na internacionalização de empresas e nos gastos envolvidos em fazer um investimento direto em outro país. O empreendedor fica à mercê da flutuação cambial, pois em negócios internacionais costuma-se usar o dólar americano como moeda das transações, e as condições podem ser favoráveis ou não. Há o risco-país, pois cada país tem seu ambiente econômico e político que podem variar sem aviso, e as economias sul-americanas não estão livres destes acontecimentos.

Outros riscos a serem considerados são o risco intercultural, pois Brasil e Paraguai, apesar de serem países vizinhos e compartilharem momentos históricos, têm culturas diferentes, desde os idiomas falados - português no Brasil e espanhol e guarani no Paraguai – até feriados e datas comemorativas e o risco comercial, pois

as decisões de onde instalar-se, o que produzir e para quem vender não estão isentas de erros, pois decisões estratégicas costumam ser tomadas em ambiente em que não há total certeza dos fatos, e a decisão de estabelecer-se em outro país envolve um grande investimento.

A presente pesquisa sofreu limitações impostas pelo método utilizado, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, em que os dados analisados restringem-se ao que está publicado. Cabe ressaltar que é um tema novo e pouco explorado, havendo poucas fontes a serem consultadas. Em alguns momentos, dados secundários foram utilizados por dificuldades em encontrá-los em fontes primárias, o que pode levar a pequenas distorções em algumas informações e como trabalho qualitativo, podem haver diferenças na interpretação dos dados obtidos.

Esclarecemos que este assunto está longe de ser esgotado, considerando as constantes mudanças no ambiente econômico do atual mundo globalizado. Sugere-se então pesquisas futuras em outros níveis, por este ou outros vieses.

Consideramos, então, que há grandes vantagens para o empreendedor brasileiro que transfira sua produção, ou parte dela, para o Paraguai, e que essas vantagens podem se manter por algum período.

REFERÊNCIAS

ANDE. **Generación Hidráulica**. Disponível em: <<http://www.ande.gov.py/generacion.php>>. Acesso em 11/05/2018.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEEL. **Bandeiras Tarifárias**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/bandeiras-tarifarias>>. Acesso em 11/05/2018.

AULETE, C. **Dicionário Aulete Digital**. Disponível em: <www.aulete.com.br>. Acesso em 05/04/2018.

BANCO MUNDIAL. **Data Bank**. Brazil. Disponível em: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/ReportWidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57> Acesso em 11/05/2018.

_____. **Data Bank**. Paraguay. Disponível em: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/ReportWidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57> Acesso em 11/05/2018.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

BELTRÃO, R. E.; NOGUEIRA, F. **A pesquisa documental nos estudos recentes em administração pública e gestão social no Brasil**. Rio de Janeiro: XXXV Encontro da ANPAD, 2011.

CARNEIRO, M. **Brasileiros abrem 7 de cada 10 indústrias no Paraguai**. Folha de São Paulo, São Paulo. 31/12/2017. Caderno Mercado. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/12/1947163-brasileiros-abrem-7-de-cada-10-industrias-do-paraguai.shtml?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsfolha> . Acesso em 11/05/2018.

_____. **Paraguai é base exportadora para empresa de médio porte**. Folha de São Paulo, São Paulo. 31/12/2017. Caderno Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/12/1947172-paraguai-e-base-exportadora-para-empresa-de-medio-porte.shtml>> Acesso em 11/05/2018.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CEMAP. **Que es Maquila?** Disponível em: < <http://www.maquila.org.py/?cat=5>>. Acesso em 11/05/2018.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1989.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FIESP. **Apresentações – oportunidades de investimentos no Paraguai**. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/apresentacoes-oportunidades-de-investimentos-no-paraguai/>>. Acesso em: 11/05/2018.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 35 (n. 4), p.65-71. Jul./Ago. de 1995.

G1. **Salário mínimo em 2017: veja o valor**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/salario-minimo-em-2017-veja-o-valor.ghtml>>. Acesso em: 11/05/2018.

HAIR, J.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HILL, C. W.; JONES, G. **O essencial da administração estratégica**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2 ed.. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____. (2015). **Administração Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Cengage learning.

JÚNIOR, F. T. **Análise dos métodos de pesquisa utilizados em artigos de administração de informações**. Enanpad, 2002.

LA NACIÓN. **La energía cuesta en Paraguay 40% más barata que en Brasil**. Disponível em: <https://www.lanacion.com.py/politica_edicion_impresa/2017/10/29/la-energia-cuesta-en-paraguay-40-mas-barata-que-en-brasil/>. Acesso em: 11/05/2018.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A. **Estratégia e competitividade**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

MAXIMIANO, A. C. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RECEITA FEDERAL. **Imposto de exportação**. Disponível em:< <http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/tributos/imposto-exportacao> >. Acesso em 11/05/2018.

SCHLEI, E. **Viabilização de uma Empresa de Plásticos entre uma Empresa Chinesa e Paraguaia a Partir das Vantagens do “Maquila” Satisfazendo um cliente Brasileiro**. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v.7, n.2, p. 1-16, 2017.

STAL, E. **O efeito de políticas públicas sobre a atratividade dos países emergentes para a realização de atividades de inovação tecnológica por empresas multinacionais**. *INTERNEXT - REVISTA ELETRÔNICA DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA ESPM* , 217-324, 2008.

TROCHIM, W. ***Outcome pattern matching and program theory***. *Evaluation and Program Planning*, v. 12, pp. 355-366, 1989.

VÁZQUEZ FABIO, Y. ***La Maquila en Paraguay***. *Población y Desarrollo*. n. 26, p. 32 – 45, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1998.