

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LORENZO DANIEL ROTTA**

**ANÁLISE LOGÍSTICA E FINANCEIRA DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO: O  
CASO DA BETA DISTRIBUIDORA**

**CHAPECÓ  
2024**

**LORENZO DANIEL ROTTA**

**ANÁLISE LOGÍSTICA E FINANCEIRA DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO: O  
CASO DA BETA DISTRIBUIDORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração com Ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Moacir Francisco Deimling

Chapecó

2024

### **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Rotta, Lorenzo Daniel  
ANÁLISE LOGÍSTICA E FINANCEIRA DO PROCESSO DE  
IMPORTAÇÃO: O CASO DA BETA DISTRIBUIDORA /  
Lorenzo

Daniel Rotta. -- 2024.

96 f.

Orientador: Doutor Moacir Francisco Deimling

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2024.

1. Processo de Importação. 2. Comércio Exterior. 3.  
Análise Logística. 4. Análise Financeira. I. Deimling,  
Moacir Francisco, orient. II. Universidade Federal da  
Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**LORENZO DANIEL ROTTA**

**ANÁLISE LOGÍSTICA E FINANCEIRA DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO: O  
CASO DA BETA DISTRIBUIDORA**

---

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração com Ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

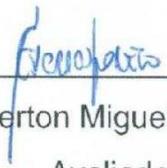
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em 25 de  
Novembro de 2024

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Moacir Francisco Deimling  
Orientador



---

Prof. Dr. Everton Miguel da Silva Loreto  
Avaliador



---

Prof. Me. Ronei Arno Mocellin  
Avaliador

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, queria agradecer a Deus pela saúde e vida concebidas, por sempre trilhar meu caminho e me abençoar. Em um segundo momento, quero agradecer a minha família, principalmente a minha mãe Valdete Rotta, e meu pai Daniel Rotta, por estarem me auxiliando e tornarem possível a concretização de tudo isso, sem eles acredito que tudo seria diferente. O apoio de minha família permitiu a realização de diversos sonhos e objetivos que sempre tive, e sei que continuará me permitindo isso daqui para sempre.

Também quero agradecer ao meu quarteto de amigos, que sempre me apoiou e possibilitou que tudo isso fosse possível, facilitando demasiadamente essa jornada percorrida na universidade. Em especial, agradecer ao meu amigo Marcos, amigo de vida e que está na caminhada comigo há alguns anos.

Por último e não menos importante, quero agradecer a todos os professores que tive nesses longos anos, nos quais pude obter conhecimento e aprendizado suficiente para seguir meu caminho, e em especial, o professor Moacir, esse que foi meu orientador durante este trabalho, permitindo que tornasse possível a concretização do mesmo.

O meu sincero obrigado à todos!

## RESUMO

Nos dias atuais, a busca incessante pela competitividade dentro de um mercado cada vez mais globalizado, faz com que as organizações tenham um olhar gradualmente mais amplo perante seu setor e mercado de atuação. O processo de importação, dentro do que se entende por comércio exterior, a anos surge como alternativa para organizações que desejam ser mais agressivas no mercado, buscando maneiras de gerar lucro e competitividade. O comércio exterior, a diversos anos, configura-se como parte integrante da economia nacional, e como uma ferramenta exploratória e lucrativa a organizações que desejam crescer no mercado. Dessa forma, a presente pesquisa objetiva analisar os fluxos de importação e as principais composições de custos relacionados à estes dentro da Beta distribuidora, empresa estabelecida no sul do Brasil. A fim de cumprimento de seus objetivos, esta pesquisa possui natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos, a mesma trata-se de uma pesquisa descritiva, e no que se refere aos procedimentos técnicos, confere-se como uma pesquisa documental, junto a um estudo de caso feito a partir de uma pesquisa de campo. Para a coleta de dados, realizou-se uma entrevista focalizada e não estruturada, juntamente à uma pesquisa documental. A fins de analisar os dados, foi feita uma análise descritiva desses que foram interpretados e transcritos da entrevista focalizada juntamente com o entrevistado e também com os documentos examinados pela pesquisa documental. Como resultado deste estudo, objetifica-se em um fluxograma do processo de importação da empresa, e em uma análise das composições de custos relacionados a este processo, estas que puderam conferir ao pesquisador o entendimento de que a organização necessita ajustar alguns fatores que limitam suas atividades de importação. Para que o processo concretize-se de uma maneira mais prática e gere menos custos à empresa, foram propostas algumas possíveis ações e melhorias organizacionais impostas ao processo como um todo. Além disso, torna-se interessante a continuação deste estudo, a fins de um melhor mapeamento desses processos em outras organizações, fornecendo mais conhecimento acerca do mercado exterior ao pesquisador e às organizações estudadas.

**Palavras-chave:** Importação. Processo. Comércio Exterior. Organização. Competitividade.

## **ABSTRACT**

Nowadays, the continuous search for competitiveness in an increasingly globalized market means enterprises have a gradually broader view of their sector and operating market. The import process, within the context of foreign trade, has long emerged as an alternative for organizations that wish to be more aggressive in the market, looking for ways to generate profit and competitiveness. Foreign trade, for several years, has been an integral part of the national economy, and as an exploratory and profitable tool for organizations that wish to grow in the market. Therefore, this research aims to analyze the import flows and primary cost compositions associated with them at Beta Distribuidora, a company in southern Brazil. To fulfill its objectives, this is, in nature, an applied research, with a qualitative approach. Regarding the objectives, this is a descriptive research and, in terms of technical procedures, is categorized as documentary research, along with a case study conducted through field research. For data collection, a focused and unstructured interview was conducted, along with documentary research. To analyze the data, a descriptive analysis was conducted on the information obtained from the focused interview with the interviewee, as well as on the documents reviewed through documentary research. As a result of this study, a flowchart illustrating the company's import process was created, along with an analysis of the cost components associated with this process. This analysis provided the researcher with insights indicating that the organization needs to adjust certain factors that are limiting its import activities. For the process to be carried out more practically and generate less costs for the company, some possible actions and organizational improvements imposed on the process as a whole were proposed. Additionally, continuing this study could better map these processes in various organizations, enhancing knowledge about foreign markets for both researchers and the organizations examined.

Keywords: Import. Process. Foreign trade. Organization. Competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxos Logísticos na Unidade Produtiva.....	22
Figura 2 - Movimentação portuária - Análise anual de 2010 a 2024.....	32
Figura 3 - Movimentação portuária - Análise mensal comparativa entre os meses no ano de 2023 e 2024.....	33
Figura 4 - Parte 1 do Fluxograma - Negociação com fornecedores.....	52
Figura 5 - Parte 2 do Fluxograma - Documentos iniciais.....	55
Figura 6 - Parte 3 do Fluxograma - Finalização do processo inicial.....	57
Figura 7 - Parte 4 do Fluxograma - Licença de Importação e mercadoria em trânsito..	60
Figura 8 - Parte 5 do Fluxograma - Chegada da mercadoria no Brasil e Despacho Aduaneiro.....	62
Figura 9 - Parte 6 do Fluxograma - Finalização do processo de importação.....	64
Figura 10 - Parte 1 da tabela de custos - Custos iniciais com fornecedores.....	67
Figura 11 - Parte 2 da tabela de custos - Valores Aduaneiros.....	68
Figura 12 - Parte 2 da tabela de custos - Taxa de Câmbio.....	69
Figura 13 - Parte 3 da tabela de custos - Tributos e Impostos.....	70
Figura 14 - Parte 3 da tabela de custos - AFRMM.....	72
Figura 15 - Parte 3 da tabela de custos - Tabela de Utilização SISCOMEX.....	72
Figura 16 - Parte 4 da tabela de custos - Tabela dos custos totais.....	74
Figura 17 - Parte 4 da tabela de custos - Tabela IBAMA.....	76
Figura 18 - Parte 4 da tabela de custos - Custo unitário.....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos e tendências acerca do futuro da atividade logística.....	22
Quadro 2 - Componentes logísticos internacionais e seus conceitos.....	24
Quadro 3 - Pontos básicos para a definição de estratégias logísticas e seus conceitos.....	27
Quadro 4 - Balança Comercial do Comércio Exterior Brasileiro no ano de 2024, em US\$ Milhões.....	36
Quadro 5 - Fatores limitadores no processo de importação.....	80

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFRMM	Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante
BIC	<i>Bureau International des Containers et du Transport Intermodal</i> (Escritório Internacional de Contêineres e Transporte Intermodal)
BL	<i>Bill of Lading</i> (Conhecimento de Embarque)
CE	Conhecimento Eletrônico
CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i> (Custo, Seguro e Frete)
COFINS	Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social
DI	Declaração de Importação
FOB	<i>Free On Board</i> (Livre a Bordo)
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
II	Imposto de Importação
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional de Normalização)
LI	Licença de Importação
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
NOR	<i>Non-Operating Reefer</i> (Contêiner Refrigerado Desligado)
PIB	Produto Interno Bruto
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior
ST	Substituição Tributária
TEC	Tarifa Externa Comum
THC	<i>Terminal Handling Charge</i> (Taxas de Manuseio do Terminal)
TRS	Taxa de Registro do Siscarga
VMLE	Valor da Mercadoria no Local de Embarque

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 LOGÍSTICA.....	18
2.2 LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	24
2.3 COMÉRCIO EXTERIOR.....	33
2.3.1 Comércio exterior no Brasil.....	35
2.4 PROCESSO DE IMPORTAÇÃO.....	37
2.4.1 Documentos necessários para importação.....	40
2.4.2 Impostos significativos que oneram as importações.....	42
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.2 COLETA DE DADOS.....	46
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	48
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	49
4.2 PROCESSO DE IMPORTAÇÃO DA BETA DISTRIBUIDORA.....	51
4.2.1 Negociações iniciais com fornecedores.....	51
4.2.2 Documentos iniciais para fechamento da compra.....	54
4.2.3 Finalização do processo inicial e embarque da mercadoria.....	56
4.2.4 Licença de Importação e mercadoria em trânsito.....	59
4.2.5 Chegada da mercadoria no Brasil e Despacho Aduaneiro.....	62
4.2.6 Finalização do processo de importação.....	64
4.3 COMPOSIÇÕES DE CUSTOS DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO.....	65

4.3.1 Valores Iniciais - Commercial Invoice.....	66
4.3.2 Valor Aduaneiro.....	68
4.3.3 Tributos e impostos.....	70
4.3.4 Custos totais de importação.....	73
4.4 DIAGNÓSTICO DO ESTUDO DE CASO.....	79
4.5 PROPOSTAS DO ESTUDO DE CASO.....	82
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o termo competitividade vem ganhando força dentro das organizações e em seus diversos planejamentos, sejam comerciais, financeiros, econômicos, entre outros. As mesmas buscam incessantemente serem competitivas dentro do seu ramo e mercado de atuação. Uma empresa competitiva procura não apenas o lucro máximo das suas operações, ou satisfazer seus clientes e demanda, mas também ser mais competitiva que sua concorrência.

Segundo Tomoyose, Faria, Ruiz (2014), a busca pelo aprimoramento e o desenvolvimento de técnicas e formas nas quais os processos e atividades desempenhados pela organização gerem valor percebido pelo cliente, e tornem-se uma vantagem competitiva em relação a sua concorrência, torna-se primordial em um mercado globalizado que encontra-se nos dias atuais e deve ser observado de um ponto de vista inicial, visando unir todos os esforços possíveis nesse processo.

Assim, uma maior competitividade no mercado pode ser alcançada de diversas maneiras, mas uma das fórmulas mais atrativas e estudadas atualmente é como diminuir o custo como um todo de sua operação, ou, minimamente que seja, de seus produtos, para que os seus ganhos e vendas sejam potencializados em decorrência dessa diminuição.

O comércio global surge como opção a essas organizações que visam obter um produto de menor custo e serem mais competitivas. Produtos importados, em território nacional, costumam ser mais agradáveis aos olhos de comerciantes e também dos próprios consumidores. No atual cenário mundial, a tentativa de organizações e países movimentarem-se em busca da maior competitividade e oportunidades, faz com que os mesmos adotem mecanismos comerciais, financeiros e econômicos mais agressivos, e que os possibilitem de manterem-se ativos dentro de uma escala global e regional.

O cenário comercial dos últimos anos demonstra que, cada vez mais organizações e empresas brasileiras, movimentam quantidades exorbitantes de capital, em busca de produtos que sejam competitivos em seus diversos mercados, origens e países. Origens essas que podem ser de locais do outro lado do globo, como China, Malásia, Indonésia e diversos outros países e regiões que hoje são centro de abastecimento para a economia e comércio brasileiro.

Conforme alguns dados apresentados pela Secretaria de Comércio Exterior (2024), até a terceira semana de Março/2024, as importações brasileiras cresceram 8,8% comparado ao mês de Março/2023, e totalizaram a quantia de US\$11,49 bilhões, com isso, a balança comercial apresentou um superávit de US\$3,58 bilhões, o que significa que o Brasil ainda está exportando mais do que importando.

Esses dados apresentam um indicativo, já citado anteriormente, que o Brasil a cada ano que passa aumenta seu volume de importação, auxiliando assim a ideia de que a competitividade comercial de milhares de empresas brasileiras, passa pelo processo de importação que as mesmas se envolvem. Processos esses que visam baratear o custo logístico de importação, o custo de transporte como um todo, e principalmente o custo originário do produto em sua fonte.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro de uma visão global do processo de importação, as organizações devem se atentar a vários aspectos e fatores. Como citado anteriormente, quando a busca pela competitividade torna-se uma das missões principais da empresa, a mesma deve se preocupar com todos os custos e com todo o tempo que uma operação de importação pode proporcionar.

De acordo com Segalis, França e Atsumi (2012), para a concretização de um processo de importação e exportação no Brasil, deve-se estar atento a diversas normas, procedimentos e legislações que são imprescindíveis nestas operações. Os autores afirmam que, os processos de importação estão sempre ligados a essas normas e procedimentos que cabem ao controle governamental monitorar e implantar, através de diversos órgãos da própria estrutura governamental federal. Isso é feito com o objetivo de controlar e padronizar as diferentes fases que se encontram nas operações comerciais entre todos os países do mercado internacional e o próprio Brasil (Atsumi; França; Segalis, 2012).

Portanto, é válido entender as normas e documentações necessárias para realizar tais operações comerciais, desde ter uma habilitação no SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior), conseguir todos os documentos necessários, achar fornecedores confiáveis e que sejam interessantes para o macro da operação, calcular todos os impostos, tais como o II (Imposto de Importação), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), ICMS (Imposto sobre Circulação de

Mercadorias e Serviços), COFINS (Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social), entre outros, e finalmente, os custos totais que um processo vai trazer à empresa e ao produto final, para então pensar na viabilidade da atividade em questão.

Além de tudo isso, a logística, dentro desse processo de importação, entra como fator crucial quando observada não apenas em um ponto de vista competitivo, mas também quando é analisado o movimento da empresa como um todo, ou seja, a logística de importação que a empresa vai adotar é de suma importância para viabilizar o transporte das mercadorias como um todo, da saída de um contêiner ou afins do local de origem, passando por todos os trajetos e rotas marítimas na qual o navio de carga necessitará fazer, até chegar nos portos brasileiros para então estudar a logística de carga aqui no Brasil, pensando no que fica mais atraente à empresa dentro disso tudo.

Uma boa logística de importação, deve prover o menor tempo possível para que as mercadorias cheguem em um tempo capaz de suprir a demanda e os menores custos possíveis à empresa, sejam eles os custos com despesas aduaneiras, custos de impostos envolvidos na logística, custo do frete marítimo, o frete internacional, entre outros nos quais a missão é diminuí-los ao extremo, visando alcançar um produto de custo final mais barato e tendo assim um poder competitivo maior na contabilização final.

Conforme alguns dados publicados pela Receita Federal (2023), no Balanço Aduaneiro realizado nesse mesmo ano, o tempo médio bruto no despacho aduaneiro (tempo decorrido entre o registro da importação até o seu desembarço), foi de 11,30 horas, sendo 49,23% menor do que o tempo médio bruto de 2022 (22,25 horas), e 26,26% menor do que o tempo de 2021 (15,32 horas). Dessa forma, é nítido perceber que, o tempo médio de despacho para um processo aduaneiro, vem caindo ao longo dos anos, o que demonstra que cada vez mais as organizações que trabalham com importações, devem ficar atentas à essas demonstrativos para facilitar seu processo logístico e aduaneiro propriamente ditos, provendo o melhor fluxo logístico possível para atender suas demandas.

Abordados todos esses pontos, se faz necessário afirmar que esse estudo em questão, consistirá em uma análise do processo de importação da Beta Distribuidora, na qual o foco será estudar os custos totais de um processo de

importação realizado pela empresa, e também analisar a logística que a mesma realiza para conseguir obter sua mercadoria juntamente ao mercado exterior.

Nesse ponto, é importante ressaltar também, que os sócios proprietários da empresa em questão exigiram que o nome da mesma fosse mantido em sigilo para a realização deste trabalho, e para fins deste estudo, a organização em questão terá como seu nome fictício, Beta Distribuidora.

Frente à exposição do tema e do foco deste estudo, é lançada a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as principais composições de custos e os fluxos logísticos relacionados ao processo de importação da Beta Distribuidora?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os fluxos de importação e as principais composições de custos relacionados à estes.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Ilustrar o fluxo da operação de importação;
- b) Analisar os principais documentos, normas e legislações relacionados ao processo de importação;
- c) Apresentar os principais custos dentro de cada etapa da importação;
- d) Sugerir à empresa melhorias organizacionais e no fluxo processual para otimizar o processo e reduzir custos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Ao longo do tempo, as organizações para alcançarem sucesso, seja este econômico, financeiro, organizacional e também pessoal, precisaram se adaptar ao mundo e mercado que estão inseridas. A adaptabilidade e inovação, são dois pilares demasiadamente importantes para que uma empresa se sustente ao longo do tempo, podendo gerar frutos financeiros e pessoais aos seus colaboradores e participantes do processo.

A competitividade, como comentada anteriormente, cresce cada vez mais em um mercado globalizado dentro de seus diversos ramos e setores, e as organizações necessitam de um entendimento e visão que para o crescimento das mesmas, faz-se essencial ser competitivo dentro de seu mercado de atuação, obter matérias-primas e mercadorias de custos menores, implicando num maior ganho no final do processo, em mais vendas, mais clientes e assim tendo um maior sucesso econômico e financeiro.

Postos esses fatores, esse estudo em questão apresenta-se como importante por resgatar conhecimentos e estudos que foram apresentados durante o curso, conhecimentos estes que foram capazes de auxiliar na elaboração deste trabalho e na formação do acadêmico em questão.

Torna-se importante também, visto que o resultado final desse estudo, servirá de apoio à um problema pertinente na organização que será estudada, problema este que auxiliará no aprimoramento do processo logístico e no processo de redução de custos de importação à organização, resgatando ainda mais a visão da busca pela competitividade que a empresa trabalha em seu cotidiano.

A construção desse estudo, torna-se relevante ao ponto que é observada sua originalidade também, pois a temática abordada no mesmo é algo ainda não estudado por acadêmicos da universidade em questão, e traz na mesma um foco indispensável dentro de uma organização, o lado da competitividade econômica e financeira da empresa, evidenciando a queda de custos e a melhoria nos fluxos logísticos em um processo muito estudado nos dias atuais, que é a importação e suas origens e fontes.

É válido ressaltar também, que além da relevância, originalidade e importância desse trabalho, o mesmo torna-se viável por fatores como os recursos disponíveis para a realização do mesmo, a competência e conhecimento do autor em formação em relação ao estudo relacionado à importação, a disposição de informações com base em uma coleta de dados aprofundada, e os prazos impostos dentro de todo esse processo.

Desse modo, o trabalho em questão justifica-se por todos esses fatores e destaca-se, novamente, o interesse da empresa que será estudada no resultado final desse estudo, ou seja, em revisar todo o projeto em questão, entender as melhores formas de trazer o mesmo para dentro da organização e conseguir otimizar os fluxos logísticos, mantendo-se competitiva em um mercado globalizado

nesse processo de importação, diminuindo custos gerais de operação e custos logísticos que implicam em um melhor produto final aos seus consumidores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste trabalho, visa buscar uma base de conhecimentos teóricos e práticos, nos quais este estudo poderá basear-se a fim de resolver os objetivos propostos pelo pesquisador, e resolver o problema de pesquisa em questão. Todos os temas estudados neste capítulo, referem-se e fazem ligação ao objeto de estudo principal deste trabalho, que seria o comércio exterior e a logística internacional dentro de um processo de importação em uma empresa. Neste capítulo também serão apresentados os conceitos acerca do processo de importação, postulados acerca de órgãos e documentos necessários para esse processo, e por fim, aonde chega-se em um dos tópicos mais relevantes do estudo em questão, que são os custos totais relacionados a esse processo.

### 2.1 LOGÍSTICA

O tema logística nos dias atuais, vem ganhando grande força no que tange a estudos e pesquisas, e principalmente a processos gerenciais dentro de uma organização. A logística é uma das áreas mais amplas e relevantes dentro do estudo da administração, e isso se deve a sua importância e impacto dentro das organizações.

De acordo com Santos e Bassanesi (2016), a logística nos dias atuais é muito mais complexa do que apenas um conhecimento acerca das operações tradicionais, como transporte, distribuição e armazenagem, atualmente, a organização que conseguir entender suas principais funcionalidades e aplicações práticas, sairá na frente em um mercado globalizado e amplamente competitivo.

Ainda, Santos e Bassanesi (2016) apresentam a ideia de logística, sendo um conceito muito antigo que vem desde os tempos de grandes conquistadores e heróis da história antiga, como Gengis Khan ou Alexandre, o Grande, pois desde aquela época a organização e estratégia logística apresentavam-se como definitivas na conquista de territórios e no alcance de grandes vitórias em batalhas. Saber movimentar grandes tropas e dispor delas da maneira mais rápida e eficiente nos campos de batalha, eram estratégias dominadoras e que auxiliaram tais conquistadores a dominarem seus adversários.

Os autores ainda postulam que mesmo não aparecendo a palavra logística nesses grandes clássicos, o conceito sobre a mesma já era bem conhecido, e definitivamente veio surgir de maneira mais documental na 2ª Guerra Mundial, onde o conceito moderno mais utilizado atualmente ganhou sua devida forma.

Furlan, Carraro, Vieira e Barcellos (2015) contribuem dizendo que a logística nada mais é do que um subconjunto de atividades, sejam elas relacionadas ao estoque, aos materiais e matérias, ao transporte, aos depósitos, entre outros, que tanto dentro da empresa, ou fora de suas fronteiras, criam valor para a organização de uma forma com que a mesma possa se posicionar em um mercado globalizado e competitivo, fornecendo os melhores produtos e serviços ao consumidor final.

Após entender os primórdios do termo “logística” e suas vertentes, faz-se então necessário compreender as tendências que moldaram o significado da palavra e dos seus processos, sendo elas atuais e/ou que assumiram no passado as verdades sobre si mesmo e suas vertentes. Santos e Bassanesi (2016) afirmam que é fundamental a análise logística através de cinco pontos: a) globalização; b) o produto organizacional; c) a logística reversa; d) a gestão da informação; e) os canais flexíveis de distribuição.

A globalização tornou-se um dos fatores cruciais em uma análise relacional entre empresa-mercado-consumidor, ou seja, a globalização dos mercados, no início dos anos 90, tornou-se um importante fator dentro do cenário empresarial. Com a mesma as “estratégias de oferta” típicas da era fordista, deram lugar às “estratégias de demanda”, invertendo a origem do processo, passando a ter uma visão mais ligada ao fim do processo e não mais apenas no início: apontou-se necessário entender as vontades e desejos dos consumidores finais, sendo ele o agente principal em um processo globalizado, largou-se a ideia de olhar apenas para o início da fabricação e suas preocupações (matéria-prima e seus componentes) (Santos; Bassanesi, 2016).

De encontro, Furlan, Carraro, Vieira e Barcellos (2015) postulam que o processo de globalização e a mudança dentro dos ambientes organizacionais, fizeram com que os administradores passassem a se preocupar muito mais com a logística e a cadeia de suprimentos. A mesma fez com que a implantação de estratégias organizacionais visassem outro âmbito, integrando todos os processos de uma cadeia para conseguir satisfazer de uma melhor forma seu consumidor final

e então terem assim um diferencial frente à concorrência, tendo vantagem competitiva perante ao mercado.

Com um mercado cada vez mais globalizado, a concorrência buscando sempre a melhora em seus processos e principalmente o consumidor final sendo mais exigente ao passo que a competição aumenta, as empresas, historicamente e seguindo o processo até os dias atuais, necessitam ter boas estratégias logísticas e que sejam cada vez mais eficientes para então atender o “novo consumidor final”, fornecendo-o um produto de alta qualidade, baixo preço, de forma com que chegue mais rapidamente em suas mãos e ainda assim ser competitivo no mercado (Santos; Bassanesi, 2016).

Rodrigues, Figueiredo, Menezes e Ludovico (2014), trazem que para uma organização nos dias atuais tenham sucesso na entrada de um novo mercado, partindo-se de um princípio do mundo globalizado, a mesma deve entender e utilizar conceitos como a integração de funções logísticas dentro de sua cadeia produtiva, estratégias de suprimento e distribuição física, saber calcular seus custos logísticos, entre diversos outros pontos.

Nobre e Robles (2016) também colaboram confirmando a ideia acerca da globalização, afirmando que as transformações através do avanço dos recursos tecnológicos que favorecem a integração por meio da troca de informações, o crescimento do comércio global e a exigência humana por produtos e serviços de alta qualidade, facilitaram a comercialização e suas transações de um modo geral. As nações tornaram-se globalizadas em uma velocidade antes desconhecida, e isso exige que as organizações hoje sejam também globais, que entendam o mercado internacional e os desejos dos consumidores a âmbito global para se ter vantagem competitiva perante a esse mercado.

Surge então a ideia acerca do “produto organizacional”, ou seja, Santos e Bassanesi (2016, p. 16) vem ao encontro da ideia acerca da globalização estabelecendo que nos dias atuais não existe mais o pensamento de que basta apenas produzir um bom produto, faz-se necessário às organizações entregar um “pacote” de serviços junto ao mesmo, é necessário o produto ser organizacional, partindo de um princípio que chegue da forma mais rápida possível ao cliente final, com um preço atrativo perante ao mercado e que tenha principalmente um suporte por trás desse produto, garantindo assistências à eventuais problemas devido a vida útil dos mesmos.

Por outro lado, os autores ainda alicerçam a ideia de que as cadeias produtivas das organizações não podem deixar os produtos estocados de maneira com que aumentem seus gastos e reduzam seus espaços. É preciso ter o produto na hora certa, na quantidade ideal e no custo mínimo para poder atender a demanda dos seus consumidores, entregando-o com rapidez e eliminando estoques. Utilizando então a ideia da estratégia logística, sendo um fornecedor de serviços através de uma gestão qualificada de todos os fluxos da operação, planejando, coordenando e controlando todas as partes envolvidas nas operações logísticas e materiais que envolvem o produto (Santos; Bassanesi, 2016).

Rodrigues, Figueiredo, Menezes e Ludovico (2014) contribuem afirmando que para que todas as atividades logísticas serem realizadas da melhor forma, sendo efetivamente bem integradas, torna-se imprescindível a monitoração de todo o processo, ao tempo todo, buscando sempre o equilíbrio entre tempo, custo e qualidade do produto organizacional.

Santos e Bassanesi (2016) concluem a ideia do produto organizacional assemelhando-a estratégia logística, ou seja, ter um pacote de serviços em cima de seu produto, buscando montar uma estrutura robusta e desenvolvendo uma dinâmica capaz de satisfazer seu consumidor da melhor maneira possível, é o que vai garantir sua permanência no mercado, conferindo diferenciação e competitividade à organização.

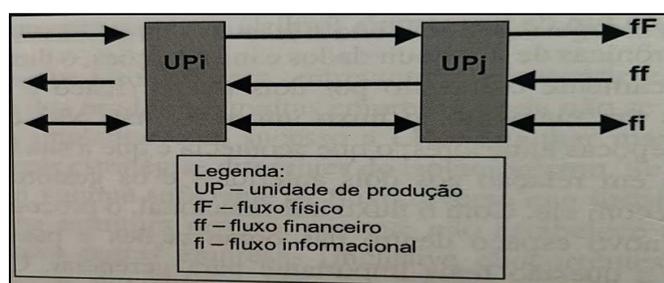
Seguindo-se como base o estudo de Santos e Bassanesi (2016), os autores trazem a quarta tendência sobre as vertentes da logística, a gestão da informação. Os mesmos sustentam a ideia de que a posse e o gerenciamento da informação, nos dias atuais, é o que dita o poder dentro de uma cadeia produtiva, ou seja, com o passar do tempo esse poder foi se deslocando cada vez mais para os elos mais próximos do consumidor, até ao ponto que hoje em dia quem dita a cadeia produtiva são os gostos, desejos e necessidades do consumidor, através do poder que o mesmo tem sobre o controle e fluxo de informações geradas globalmente.

Partindo desse princípio, o fluxo logístico, que antigamente era composto por apenas dois fluxos em uma cadeia (financeiro e físico), agora ganha mais um elemento, o fluxo informacional. Com o fluxo informacional dominante, o processo logístico dentro das organizações mudou drasticamente, e a questão mais importante para se gerenciar dentro de um processo organizacional logístico,

tornou-se o domínio pela informação, a posse e o gerenciamento da mesma (Santos; Bassanesi, 2016).

Para ilustrar de uma maneira mais clara tais postulados, apresenta-se a seguir a Figura 1, uma figura elaborada por Santos e Bassanesi (2016), que demonstra brevemente os fluxos logísticos nas unidades de produção:

Figura 1 - Fluxos Logísticos na Unidade Produtiva



Fonte: Santos e Bassanesi (2016).

Ao passo que todos os conceitos, tendências e vertentes sobre o entendimento acerca do passado, presente e principalmente futuro da atividade logística elaborados por Santos e Bassanesi (2016) foram apresentados, torna-se imprescindível uma análise resumida sobre cada um, para melhor identificar e classificar cada um desses pressupostos autorais.

O Quadro 1, de autoria própria a seguir, demonstrará alguns pontos que foram ditos anteriormente:

Quadro 1 - Conceitos e tendências acerca do futuro da atividade logística

Tendência	Conceito
<b>A Globalização</b>	A globalização, um dos fatores que mais afeta as organizações hoje em dia, é uma nova forma de analisar o mercado e seus desejos. Os consumidores agora mandam no processo produtivo, seus desejos e necessidades ditam o ritmo em que uma organização produz algo, muda a forma e o pensamento sobre uma linha produtiva. O mundo globalizado, o acesso à informação, a tecnologia, inverteram a origem do processo, o olhar agora se concentra sobre o fim do processo e não mais apenas sobre onde surgem os produtos, serviços e tecnologias.
<b>O Produto Organizacional</b>	A ideia aqui está baseada no “pacote de serviços” organizacional, ou seja, nos dias atuais e, cada vez mais, cria-se essa tendência de que não adianta mais apenas se ter um bom produto, é necessário também entregar um pacote de serviços juntamente a esse produto para satisfazer

	o consumidor final, sejam serviços de assistência, de customização do produto, uma cadeia produtiva adaptável e inserida na globalização e no acesso às linhas de produção.
<b>Logística Reversa</b>	A logística reversa, basicamente, é um conjunto de ações que visa destinar com intuítos ambientalmente adequados os resíduos sólidos e embalagens, podendo reaproveitá-los logisticamente. Ela está muito ligada às responsabilidades socioambientais que as organizações necessitam assumir nos dias atuais. Ter uma linha produtiva e logística na qual estabelece-se um ciclo reverso de produção, traz diversos benefícios não só a cadeia produtiva, mas também a organização, aos acionistas, fornecedores, entre outros, atingindo diversos objetivos estratégicos ligados à uma natureza econômica, social, ambiental e legal.
<b>Gestão da Informação</b>	Como o próprio intitulado sugere, a gestão da informação refere-se a gerir a informação, principalmente de cunho tecnológico e social, para obter o poder sobre a cadeia produtiva e principalmente sobre os desejos e necessidades da camada consumidora. Os consumidores atualmente, com o tanto de informação que tem em suas mãos, tem o poder de ditar uma linha produtiva com intuito de satisfazer seus desejos, sejam eles interligados aos serviços, aos produtos propriamente ditos e as informações e tecnologias em um geral. A posse e o gerenciamento da informação controlam o fluxo produtivo e informacional dentro de uma empresa.
<b>Canais Flexíveis de Distribuição</b>	Ter canais de distribuição flexíveis, interligados diretamente às linhas produtivas, é uma grande tendência no presente e que se estenderá no futuro. Canais flexíveis, basicamente, são pautados na possível customização e flexibilidade que podem ser incluídos no valor final de um produto. Satisfazer consumidores específicos pela flexibilidade em seu produto, é algo muito estudado nos dias atuais, e ter uma logística que integre isso em seus processos, traz à empresa diversos benefícios.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Santos e Bassanesi (2016).

Dessa forma, conclui-se o entendimento sobre o futuro da atividade logística desenhado por Santos e Bassanesi (2016), nos quais os autores trazem à tona uma nova forma de pensar em logística organizacional, na atividade logística e seus processos. A logística passa assim a ser um elemento fundamental no entendimento e implementação de estratégias organizacionais, podendo trazer mais resultados e principalmente competitividade para as organizações nos dias atuais, ainda mais quando se faz uma análise global do mercado que cada vez torna-se mais competitivo. A logística pode ser uma das principais armas de competitividade que uma organização pode ter hoje, entendê-la e usá-la da maneira mais adequada, trará benefícios incalculáveis e que podem ser cada vez mais explorados.

Para o prosseguimento do estudo em questão, torna-se essencial então expandir as fronteiras e entender mais sobre a logística internacional. Como funcionam os fluxos logísticos, quais são seus principais conceitos, processos e

trâmites, e quais as tendências atuais que desenvolvem a grande área logística e do comércio exterior.

## 2.2 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

O ambiente internacional de negócios começou a se desenvolver de acordo com o também desenvolvimento e entendimento acerca da globalização. A evolução da tecnologia dos transportes, sejam eles do modal marítimo (principal objeto do estudo em questão), do modal aéreo, terrestre, entre outros, tornou-se possível quando observadas as notáveis realizações de diversas novas tecnologias que surgiram ano após ano. Como exemplo, tem-se o uso de contêineres, que inovou drasticamente a forma de se transportar cargas através dos mares, ou também o aumento considerável de tamanho dos navios e a diversificação de suas funções (Nobre; Robles, 2016).

Rodrigues, Figueiredo, Menezes e Ludovico (2014), confirmam essa ideia, garantindo que cada vez mais comércio internacional torna-se agressivo, a dinâmica dos negócios sustentáveis nos dias atuais surgem-se com base em um posicionamento competitivo sustentável, pautado em métodos e formas novas de gerenciamento de recursos e entendimento de mercado.

Para entender melhor a gestão da logística internacional, e entender os principais componentes logísticos que fazem parte desse processo, observa-se a seguir o Quadro 2:

Quadro 2 - Componentes logísticos internacionais e seus conceitos

<b>Componente Logístico</b>	<b>Conceituação logística</b>
<b>Transporte</b>	Internacionalmente, a predominância é pelo modal marítimo, muito utilizado em longas distâncias e por maiores tempos de movimentação, observado desde sua origem até seu destino
<b>Armazenagem</b>	A armazenagem vai atuar no momento de embarque e desembarque de mercadorias, para unitizar cargas para sua devida movimentação e na transferência modal.
<b>Embalagem</b>	A embalagem tem um papel principal quando está ligada ao uso de contêineres, sendo essencial para embarcar e preparar produtos para posterior rastreamento de cargas. A embalagem vai assegurar, juntamente com o contêiner, a segurança e qualidade do produto transportado.

<b>Manuseio de Materiais</b>	Dentro dos diversos modais existentes, destacando-se o aéreo e marítimo, os terminais que movimentam as cargas entre os mesmos, devem dispor de equipamentos para manusear grandes cargas, equipamentos esses que necessitam ser sofisticados e de grande porte.
<b>Sistemas de Informação</b>	Fundamentais para controlar as atividades logísticas, rastrear mercadorias e auxiliam também nas decisões logísticas corretas que deverão ser tomadas.
<b>Gestão de Inventários</b>	Saber gerenciar os inventários e reduzir os custos dos mesmos, é uma grande tarefa para os administradores hoje em dia. Os mesmos representam boa parte dos custos e devem ter um acompanhamento permanente para evitar grandes custos e perdas.
<b>Questões Ambientais</b>	A ideia aqui está mais ligada ao lado ambiental, pois a logística impacta o meio ambiente, então mitigar efeitos danosos e controlá-los, torna-se uma tarefa básica da atuação empresarial.
<b>Questões Fiscais</b>	A viabilidade de negócios no comércio exterior, que seguem os padrões da logística internacional, dependem de diversos custos, tempo e seguem orquestradas pelas Aduanas, que ditam o ritmo fiscal da movimentação de cargas internacionais.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Nobre e Robles (2016).

Com o surgimento e desenvolvimento da globalização em meados do século XX, as empresas e administradores começaram a observar a importância do processo logístico dentro de suas organizações. Nobre e Robles (2016) trazem a notoriedade da logística dentro de uma larga competição global por espaço no mercado consumidor. Reduzir o tempo do ciclo de pedidos, operar com preços mais competitivos perante ao mercado, ter uma melhor resposta nas cadeias e linhas produtivas, são tarefas logísticas de suma importância em um mercado cada vez mais globalizado.

Filho (2013) conceitua já que, a logística internacional torna-se relevante para a realização e entendimento por comércio exterior, seja dentro da importação ou exportação. O mesmo conclui que basicamente, a logística internacional é uma cadeia de fluxos de procedimentos, com intuito então de nesse processo transportar algo, seja produto, bem ou até informação, de um país para o outro.

A necessidade por garantir o produto no lugar certo, na hora certa, e em uma quantidade suficiente para consumo final, é algo que cabe a logística, e a mesma deve ser preocupar principalmente, dentro desse processo, com o transporte de tais materiais e mercadorias para que possa satisfazer seu consumidor (Nobre; Robles, 2016).

Quando se pensa em logística internacional, além de trazer à tona a questão da globalização das economias, fatores tecnológicos e principalmente logísticos, é interessante então unir todos esses conceitos e buscar entender as cadeias globais de suprimento, ou também, cadeias logísticas internacionais.

As cadeias globais de suprimento surgem a partir da globalização das economias, pelo fato de muitas empresas e organizações em um geral estarem totalmente voltadas para o comércio internacional. As condições e características do comércio entre os diversos países participantes, incorporando-se na logística internacional, configuram as cadeias logísticas internacionais, sejam por fatores como as longas distâncias, legislações aduaneiras diferentes entre cada país, distanciamento e dificuldade na negociação entre os agentes participantes, culturas e idiomas diversos, entre outros fatores (Nobre; Robles, 2016).

Ainda de acordo com os autores, para se obter resultados positivos em todos os aspectos dentro de uma cadeia de suprimentos, os recursos devem ser bem geridos: sejam eles para reduzir os custos de transporte e distribuição, comprar estoques com menores custos, escolher as melhores alternativas de investimentos para as linhas produtivas, melhorar o padrão de qualidade de bens e serviços produzidos, integração com parceiros, aplicação de tecnologias da informação da maneira correta, melhorar o relacionamento entre os clientes, a implantação de parcerias estratégicas que visam fortalecer a cadeia de suprimentos global, entre diversos outros (Nobre; Robles, 2016).

Filho (2013) vai confirmar esses pressupostos, caracterizando o que ele chama de sistemas logísticos internacionais, dentro de uma cadeia internacional de produtos, no qual basicamente o importante são os fluxos de materiais, de uma maneira que tudo esteja integrado, planejado e organizado, possibilitando o que um sistema logístico deve prover: as informações mais precisas e rápidas possíveis.

As cadeias logísticas internacionais, baseiam-se em um sistema de gestão integrada, no qual une todos os componentes logísticos existentes, com o intuito de se alcançar objetivos finais comuns entre as partes envolvidas. Nobre e Robles (2016, p. 69) confirmam essa ideia, demonstrando que as cadeias logísticas internacionais se confundem com a gestão de cadeias de suprimentos, ou seja, contém diversos fatores usualmente conhecidos que as cadeias de suprimentos trazem em seus conceitos mais primordiais, como o transporte, armazenagem,

manuseio de materiais, embalagem, sistemas de informação, gestão de inventários, entre outros.

Torna-se interessante conceituar então, a ideia de cadeia que os autores trazem em seu livro: “Nesse sentido, o processo de distribuição de uma empresa fornecedora é igual ao processo de suprimento da empresa compradora, daí sua conceituação como cadeia (*chain*) ou corrente” (Nobre; Robles, 2016, p. 69).

Rodrigues, Figueiredo, Menezes e Ludovico (2014), seguindo-se destas ideias, trazem ainda toda a ideia por trás do *supply chain* (cadeia de suprimentos) de modo global, no qual essas cadeias devem suprir diversas tarefas logísticas no intuito de reduzir o custo e tempo total entre todas as operações. Operações essas que são básicas numa cadeia produtiva, como: aquisição, estocagem de matéria-prima, movimentação de materiais, até as tarefas de planejamento, controle e execução.

Partindo-se destes princípios, torna-se interessante entender de um ponto de vista teórico quais são os pontos básicos que definem as estratégias logísticas internacionais, dentro das cadeias logísticas e de suprimentos. O Quadro 3 a seguir, irá apresentar e conceituar de uma maneira mais ampla do que o quadro anterior, cada um desses pontos necessários dentro do processo apresentado.

Quadro 3 - Pontos básicos para a definição de estratégias logísticas e seus conceitos

Item/ponto logístico	Conceituação na logística internacional
<b>Localização</b>	<p>Para se avaliar uma estratégia logística internacional que satisfaça seus processos internos e externos, é crucial entender a sua localização geográfica, ou seja, a localização de seus armazéns, centros de distribuição, fábrica, entre outros, para que então atenda-se às expectativas do mercado local e também global. Os fatores que mais são essenciais a se considerar para decidir sua localização são os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fatores mercadológicos como a proximidade dos consumidores, os concorrentes, tamanho do mercado atendido;</li> <li>-Fatores de fornecimento como a disponibilidade de mão de obra, localização dos fornecedores, capacidade de atendimento;</li> <li>-Fatores de localização propriamente ditos como as redes de transportes, cultura e arquitetura da cidade, qualidade de serviços da região, clima, custos de terreno e de construção;</li> <li>-Fatores de recursos como a disponibilidade de água e energia elétrica, as políticas de incentivos fiscais, regulamentação aduaneira, acordos comerciais, infraestrutura fornecida pela região.</li> </ul> <p>Todos esses fatores são decisivos para formular uma estratégia na qual a organização conseguirá com sua localização atender as expectativas de</p>

	mercado, ser competitiva em âmbito local ou global e adaptar-se aos recursos que lá são oferecidos.
<b>Fornecedor</b>	<p>As organizações atuais necessitam se capacitar para fornecer e comprar equipamentos e/ou serviços de todas e para todas as partes do globo. Internacionalizar clientes e fornecedores, configurando assim as cadeias globais de relacionamento, é uma tarefa logística que serve para entender e trabalhar da melhor forma possível com o mercado global de fornecimento.</p> <p>As duas etapas mais essenciais no processo da busca por fornecedores são a prospecção e identificação destes, e também a homologação dos fornecedores.</p> <p>Prospectar e identificar os fornecedores é essencial nesse processo, e para isso cria-se uma lista de fornecedores conhecidos, os quais devem passar por uma rigorosa avaliação para entender qual sua capacidade de produção, fornecimento e qual sua reputação no mercado, para então serem homologados como fornecedores oficiais da empresa.</p> <p>A homologação deve passar por critérios e normas internacionais que servirão para garantir a validade e certeza da qualidade de fornecimento dos fornecedores escolhidos. Essa atividade serve, de modo geral, para criar primordialmente uma relação entre os clientes-empresa e fornecedores e firmar uma parceria válida entre os mesmos.</p>
<b>Produção</b>	<p>Cada vez mais as cadeias de suprimento exigem uma inter-relação estreita entre os fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes, os quais devem atuar de uma forma integrada para atingir seus objetivos e desejos.</p> <p>As estratégias mais válidas nos dias atuais, passam por integrar a produção a um processo de terceirização, ou seja, as empresas cada vez mais estão terceirizando suas atividades produtivas para ganhar em um processo de custo. Tornam-se mais competitivas, viabilizam os custos, diminuem estoques, formando então alianças estratégicas ou apenas parcerias, que auxiliam em um processo logístico comum.</p>
<b>Ciclo de Processamento de Pedidos</b>	<p>O ciclo de processamento de pedidos, basicamente, refere-se a um processo de troca de informações entre as empresas participantes na distribuição do produto. Se faz necessário atualmente ter uma boa gestão de pedidos, o qual qualifica o acordo entre os clientes e o fornecedor, e qualifica em âmbito geral os pedidos por parte dos mesmos.</p> <p>Esse ciclo passa por uma sequência temporal, que vai desde a verificação de disponibilidade de estoque, passando por um processo de confecção deste pedido, até as informações finais sobre a situação do mesmo, indicando eventuais problemas e finalizando o processo.</p>
<b>Gestão de Inventários</b>	<p>O inventário, ou estoque propriamente dito, encontra-se presente em praticamente todos os processos logísticos dentro de uma cadeia global. Desde uma relação direta com a armazenagem, até o transporte, embalagem e os sistemas de informação que se relacionam com o mesmo.</p> <p>Para vários administradores, antigamente e também atualmente, estoque significa custo, ou seja, ter demasiadamente muito produto ou matéria-prima estocado é algo ruim para a empresa de modo geral, pois o dinheiro está parado, o estoque não está rendendo frutos para a organização.</p> <p>A gestão de inventários deve conferir à empresa a obtenção de uma economia de escala, e especializar suas linhas de fabricação, deve equilibrar fluxos, fornecer condições para que a empresa trabalhe com incertezas e problemas de demanda, entre outros benefícios.</p>
<b>Armazenagem</b>	A armazenagem, dentro da logística internacional, deve auxiliar na

	<p>obtenção de economia para a empresa, seja ela de produção, na economia de transporte, no aproveitamento de compras antecipadas e em descontos concedidos, em condições variáveis de mercado, entre outros fatores econômicos.</p> <p>Os armazéns da empresa devem prover espaço para o fluxo de materiais dentro de um processo comercial, dando suporte às funções básicas de armazenagem, como a entrada e saída de um estoque, a descarga de materiais, identificação e classificação dos produtos, consolidação e unitização de cargas, endereçamento para estocagem, entre outros.</p>
<b>Embalagens</b>	<p>As embalagens, como comentado anteriormente, servem para além de apenas garantir a qualidade e segurança de um produto. As mesmas devem garantir também uma função de <i>marketing</i>, atraindo e fornecendo informações dos produtos para quem irá adquiri-lo. De um ponto de vista logístico, por exemplo, as embalagens devem organizar, identificar e proteger produtos, aumentando assim a eficiência na armazenagem e manuseio de cargas.</p> <p>As embalagens, dentro da logística internacional, devem atender a normas internacionais, seguindo padrões para seus devidos rótulos e etiquetas. Normas essas que são estabelecidas pela ONU (Organização das Nações Unidas), e devem ser expressas por meio de símbolos, desenhos e outros.</p>
<b>Transporte</b>	<p>Dentro do entendimento logístico apresentado até aqui, o transporte seria basicamente o meio para movimentação dos estoques e produtos, pelos modais que a organização decidir utilizar, sendo estes, terrestre, aquaviário ou aéreo.</p> <p>A escolha pelo modal mais adequado deve-se basear em fatores como a distância, volume/tamanho dos lotes, as características físicas das cargas e suas especificidades.</p> <p>Entender se a carga é a granel sólido ou líquido, se é uma carga especial e containerizada ou uma carga de projeto, se ela é resfriada, congelada, alimentícia, química, de movimentação perigosa, se ela deve percorrer uma distância muito grande ou curta, se o tamanho do lote de compra é elevado ou pequeno, torna-se decisivo na escolha pelo modal.</p>
<b>Custos Logísticos</b>	<p>Os custos logísticos serão trabalhados de uma maneira mais detalhada ao longo deste trabalho, mas de maneira breve, é interessante o entendimento que a logística internacional depende de um entendimento amplo sobre os custos que serão empregados no processo.</p> <p>A definição financeira deve ser trabalhada da maneira mais minuciosa possível para mitigar todos os custos possível e trabalhar dentro de um tempo mínimo para o processo de compra e venda global.</p> <p>Os custos e o entendimento deles, auxiliará muito na forma com que se escolhe um fluxo logístico adequado à empresa, para então ter não apenas um melhor produto final, mas principalmente o produto que tiver o menor custo, e que poderá chegar no menor tempo possível até suas instalações.</p>

Fonte: elaborado pelo autor com base em Nobre e Robles (2016).

Seguindo-se estes conceitos, é válido afirmar que a gestão logística internacional, dentro de um mercado cada vez mais globalizado e de uma cadeia de suprimentos global que avança a cada ano, é de vasta importância e necessita de um amplo conhecimento sobre os processos que devem ser empregados.

A partir disso, acrescenta-se e destaca-se então, a importância do transporte dentro de todo processo logístico, pois é o maior consumidor de tempo e de custos totais dentro da logística internacional.

Nobre e Robles (2016) trazem o conceito da Intermodalidade, ou seja, o transporte intermodal. Conforme os autores, conceitualmente, o transporte intermodal vai ser aquele que utilizará mais de um modal de transporte, no encaminhamento de um produto, pedido ou mercadoria entre dois pontos (de origem e destino).

A propósito, ainda segundo Nobre e Robles (2016), em uma visão geral o transporte internacional em seu todo é intermodal, ou seja, a movimentação de cargas, até que alcancem seus destinos finais, necessitam passar por vários pontos e longas distâncias, distâncias essas que tornam-se inviáveis serem percorridas por um único modal.

Neste trabalho em questão, os modais estudados e que darão base não só para o entendimento de todo fluxo logístico, mas também para basear todo o processo que ocorre na empresa estudada, serão os modais terrestre e marítimo.

Criteriosamente, para decidir a escolha do modo de transporte que o produto ou carga desejada irá utilizar, é necessário entender alguns fatores que influenciam essa decisão, como a velocidade do modal (transporte marítimo - modal que será estudado no trabalho em questão - costuma despender de um tempo maior pela baixa velocidade), custo de transporte do modal, o tamanho do lote de compra, o custo que o inventário ou estoque irá despender, entre outros (Nobre; Robles, 2016).

Partindo-se destes princípios, para auxiliar no processo de movimentação de cargas nos modais disponíveis globalmente, Nobre e Robles (2016) trazem a ideia da unitização de cargas, ou seja, transformar volumes, formatos, pesos, diferentes tamanhos e produtos em uma unidade que seja uniforme, padrão, de modo assim a facilitar seu transporte.

A unitização de cargas é algo cada vez mais estudado e utilizado em todos os modais de transporte, e com o passar do tempo surgiram diversas formas de facilitar então, através da unitização, a movimentação de cargas. Ao passo que então, surge a containerização, ou seja, a utilização de contêineres para movimentar grandes e pequenas cargas entre os modais disponíveis (Nobre; Robles, 2016).

Em conformidade com Nobre e Robles (2016), traz-se a ideia de que o contêiner tem um papel demasiadamente importante no comércio mundial, ele

tornou-se ao longo dos anos um equipamento fundamental para embalar e manusear da forma mais adequada e padronizada possível todas as mercadorias que utilizam-se desta tecnologia. O contêiner minimiza diversos custos, mão de obra e danos que poderiam ser irreparáveis na medida em que algumas mercadorias fossem transportadas sem seu uso.

Filho (2013), irá conceituar essa ideia acerca do contêiner, afirmando que o mesmo tem uso e destinação partindo-se de grandes distâncias a serem percorridas, e que podem ser para uma carga geral ou até frigorificada, as quais têm uma necessidade de temperatura específica em seu transporte.

Por fins legais, os contêineres, a partir do momento que entram em tráfego, recebem uma identificação e numeração, essas que têm registro no *Bureau International des Containers et du Transport Intermodal (BIC)*, uma organização não governamental, com sede em Paris, França, que rege a identificação de todos os contêineres a nível global. Além disso, o contêiner, notabilizando sua importância, foi considerado pela Organização Internacional para Normalização (*International Organization for Standardization - ISO*), como um equipamento de transporte permanente, de uso global e que é suficiente para uso repetitivo, projetado para facilitar a movimentação de cargas entre os mais diversos modais (Nobre; Robles, 2016).

Ao passo que todo entendimento logístico se desenha, conclui-se então este tópico abordando brevemente sobre o modal marítimo, modal muito utilizado pela organização estudada e que servirá de base para entender como ocorre, posteriormente, o processo logístico de importação.

O modal marítimo tem como sua grande característica o estabelecimento de mais velocidade na transferência de grandes volumes de mercadorias entre os destinos e locais participantes, em suma, de produtos e volumes de baixo valor agregado, o que compõem a ideia de relação entre o volume e a distância percorrida (Rodrigues; Figueiredo; Menezes; Ludovico, 2014).

Nobre e Robles (2016) vão trazer que o navio, sendo o principalmente equipamento de transporte aquaviário, apresenta a maior capacidade volumétrica por veículo e até por viagem. Observando-se veículos para a prestação de serviços, o navio se apresenta como o que tem a condição de maior capacidade instalada de transporte.

De acordo com a Confederação Nacional do Transporte - CNT (2024), no Brasil hoje, apresentam-se 5 tipos de navegação: navegação de apoio marítimo, navegação de apoio portuário, navegação de cabotagem, navegação de longo curso e navegação interior. E as cargas, se dividem em 4 tipos: carga geral, carga containerizada, granel líquido e granel sólido. Essas divisões servem para auxiliar o controle nacional do transporte sobre as águas territoriais, e para dividi-las de acordo com seus aspectos e particularidades.

Para então entender a importância desse modal de transporte, principalmente para o Brasil, apresenta-se a seguir alguns dados, retirados da Confederação Nacional do Transporte - CNT (2024), acerca da movimentação portuária brasileira dos últimos anos.

A Figura 2 apresenta então a movimentação portuária, entre os anos de 2010 a 2024, a qual visa demonstrar como se evidenciou a totalidade de movimentação nos portos brasileiros dentro desse longo período.

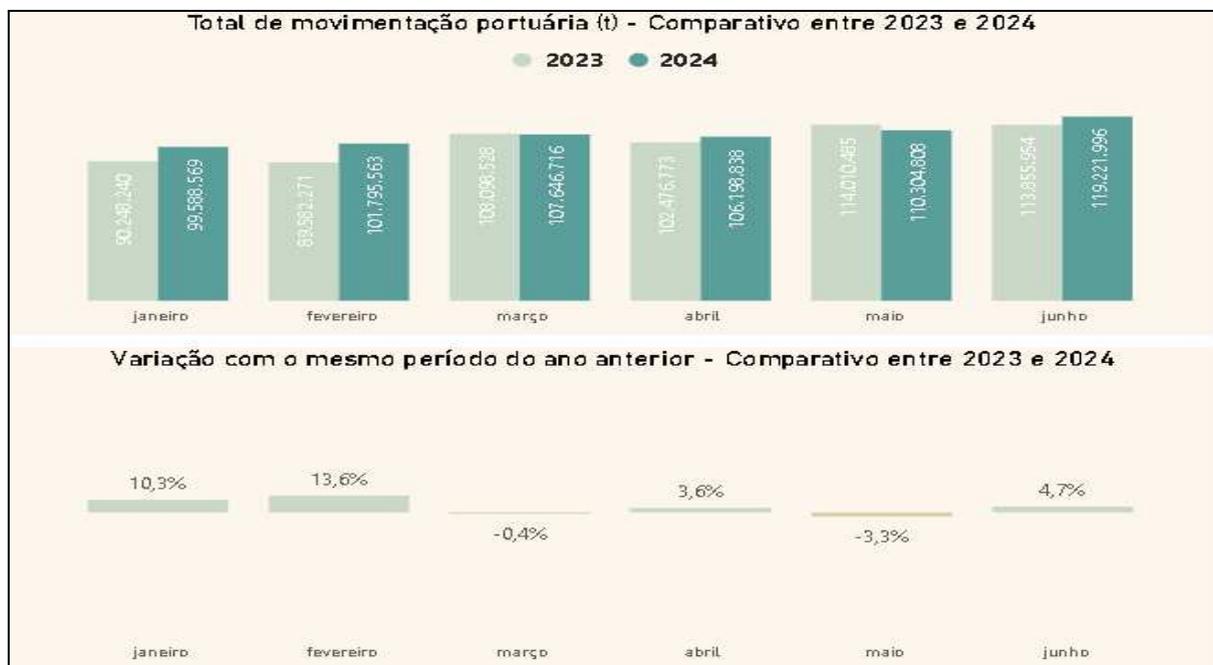
Figura 2 - Movimentação portuária - Análise anual de 2010 a 2024



Fonte: Confederação Nacional do Transporte - CNT (2024).

Já a Figura 3, tem como objetivo fazer uma comparação entre os anos de 2023 e 2024 acerca da movimentação ocorrente nos portos brasileiros:

Figura 3 - Movimentação portuária - Análise mensal comparativa entre os meses no ano de 2023 e 2024



Fonte: Confederação Nacional do Transporte - CNT (2024).

A partir das Figuras 2 e 3 expostas, é nítido perceber a evolução do modal marítimo ao longo dos anos, tendo um crescimento de mais de 64% entre os anos de 2010 e 2023 (Figura 2). Percebe-se também o crescimento entre um ano para o outro, nos mesmos meses entre 2023 e 2024 (Figura 3), tendo, por exemplo, um crescimento de 13,6% no mês de fevereiro, entre um ano e outro.

Dessa forma, após todos os conceitos confirmados acerca da logística internacional, das cadeias de suprimento global, modais de transporte e componentes logísticos, torna-se essencial a continuação da base teórica para entender o comércio exterior, seu cenário atual e seu histórico, para então examinar o processo logístico de importação que será estudado dentro da organização em questão.

### 2.3 COMÉRCIO EXTERIOR

Neste tópico em questão, será estudado, bem sucintamente, o entendimento conceitual e básico sobre o comércio exterior em âmbito mundial, dando

embasamento para a análise do cenário de comércio exterior no Brasil nos dias atuais, a qual irá fornecer pressupostos econômicos para o estudo em questão.

Conceitualmente, de acordo com Nobre e Robles (2016), o fluxo de comércio, ou comércio exterior, traz consigo um conceito que representa a totalidade das negociações de importação e exportação entre os diversos países envolvidos em um processo de troca. Basicamente, o comércio exterior preocupa-se com tudo que está relacionado à economia mundial, principalmente o que está dentro dos processos de importação e exportação.

O objeto deste estudo em questão, a importação, conceitua-se basicamente como a aquisição de bens ou serviços advindos de países exteriores. Já a exportação consiste no processo inverso, vender bens ou serviços para países localizados no exterior. Em um nível global, tem-se diversos processos e formas para a contratação e aquisição de bens ou serviços, e um dos mais relevantes é o *global sourcing*, que baseia-se em um processo de identificação e homologação de fornecedores, licitação de compras e negociações, finalizando esse serviço e processo então com a entrega dos bens adquiridos nas negociações (Nobre; Robles, 2016).

O comércio exterior conecta-se com diversos campos de estudo presentes nesse trabalho, como por exemplo o processo de globalização e a logística internacional. O atual cenário do comércio exterior, por exemplo, está muito ligado ao processo de globalização mundial, principalmente quando se fala em tecnologia da informação. A universalização do acesso à tecnologia, permite com que o comércio exterior seja mais facilmente controlado. Tudo acontece em tempo real, as distâncias tornam-se menores, e a tecnologia faz com que as trocas comerciais se efetuem em segundos ou minutos, entre dois países distintos.

Nobre e Robles (2016), trazem um exemplo clássico, que impacta o próprio Brasil dentro de um processo comercial mundial:

A globalização possibilita que as empresas, em seu processo empreendedor, identifiquem **oportunidades de negócios** em novos mercados, como é o caso da exportação da carne de frango congelada feita pelo Brasil para países do Oriente Médio (Nobre; Robles, 2016, p. 31).

O comércio exterior, nos dias atuais, possibilita aos consumidores a nível mundial, terem acesso a diversos produtos dos mais variados cantos do globo terrestre. Esse fenômeno é possibilitado pela globalização e também auxiliado pelos

processos logísticos internacionais, disponíveis dentro de cada país e organização a âmbito global.

Segundo Nobre e Robles (2016), a logística internacional deve possibilitar ao comércio exterior mundial, que todos os produtos estejam disponíveis para seu devido uso, no tempo e no lugar exigidos pelo cliente. A atividade deve partir de um princípio considerável, de que a competição global fornecerá diversos fatores poderosos às organizações, como operar com preços mais competitivos, uma melhor resposta dentro das cadeias produtivas e uma grande redução no tempo do ciclo de pedidos.

Devido a isso, entende-se que a globalização passa a determinar as relações comerciais entre países, seja com o acesso às tecnologias disponíveis atualmente, seja com o processo logístico internacional, e os países, na busca por uma condição de competição favorável, estabelecem acordos entre si, acordos estes que servem para transacionar de maneira comum entre as partes, formar alianças, obter vantagens competitivas e que por fim podem ser denominados por blocos econômicos, estes que se originam devido a localização dos países envolvidos no globo terrestre (Nobre; Robles, 2016).

### 2.3.1 Comércio exterior no Brasil

O Brasil, atualmente, quando se fala em cenário internacional e exterior propriamente dito, não apresenta grande relevância em comparação a outros grandes *players* (países ativos atuantes) do mercado, contudo, o comércio exterior para a economia brasileira se torna expressivo, ainda mais quando são analisados alguns setores específicos dentro do mercado de exportação. Hoje um dos maiores *drivers* (direcionadores) do desenvolvimento e crescimento nacional, é o comércio internacional de bens e serviços (Nobre; Robles, 2016).

Mesmo com o comércio de bens sendo preponderante nos fluxos comerciais brasileiros, de acordo com Nobre e Robles (2016), o saldo das contas brasileiras no que tange o comércio exterior, é deficitário, e um dos principais causadores desse problema atualmente, é o setor de transporte brasileiro, pois o país não dispõe de uma frota mercante nacional, ou seja, os navios que são contratados para a movimentação dos contêineres e das *commodities* minerais e agrícolas, são de bandeira estrangeira, contratados de empresas do exterior.

É válido analisar aqui que, a atuação brasileira no comércio exterior se destaca muito pelas suas vastas *commodities* agrícolas e minerais, as quais são muito exploradas no mercado exterior, e os maiores países do mundo negociam com o Brasil tais bens. Ou seja, o Brasil tem déficits, como afirmado pelos autores, por motivos de infraestrutura, investimentos e semelhantes, pois quando se fala em bens e ricos produtos, o Brasil é um dos países com mais capacidade de abastecer todo mercado mundial, o que poderia aumentar significativamente o saldo internacional de contas (Nobre; Robles, 2016).

Para confirmar a ideia, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (2024), postados na Balança Comercial preliminar do mês de Agosto de 2024, o desempenho das exportações que, comparados com o mesmo mês em 2023 tiveram um aumento de 4,4% e somaram o total de US\$ 16,93 bilhões, foram puxados pelo crescimento de vendas em produtos como: produtos hortícolas, frescos ou refrigerados (214,3%), sementes oleaginosas de girassol, gergelim, canola, algodão e outras (77,5%), minérios de cobre e seus concentrados (58,5%), fertilizantes brutos (exceto adubos) (45,9%), entre diversos outros minérios, produtos agrícolas e afins.

É de suma importância, para continuar demonstrando a atuação do comércio exterior na economia brasileira, trazer o Quadro 4, elaborado pela Secretaria de Comércio Exterior (2024), o qual demonstra um pouco dos resultados da balança comercial Brasileira no ano de 2024 até a terceira semana de agosto.

Quadro 4 - Balança Comercial do Comércio Exterior Brasileiro no ano de 2024, em US\$ Milhões

Mês	Exportações		Importações		Corrente		Saldo	
	Valor	MD	Valor	MD	Valor	MD	Valor	MD
08/2024	16.934,6	1.411,2	12.819,4	1.068,3	29.754,0	2.479,5	4.115,2	342,9
07/2024	30.918,7	1.344,3	23.279,1	1.012,1	54.197,8	2.356,4	7.639,7	332,2
06/2024	28.765,8	1.438,3	22.381,4	1.119,1	51.147,2	2.557,4	6.384,5	319,2
05/2024	30.201,1	1.438,1	21.875,2	1.041,7	52.076,3	2.479,8	8.326,0	396,5
04/2024	30.478,2	1.385,4	21.881,8	994,6	52.360,0	2.380,0	8.596,4	390,7
03/2024	27.710,7	1.385,5	20.494,6	1.024,7	48.205,3	2.410,3	7.216,2	360,8
02/2024	23.419,2	1.232,6	18.222,5	959,1	41.641,8	2.191,7	5.196,7	273,5
01/2024	26.708,4	1.214,0	20.511,8	932,4	47.220,2	2.146,4	6.196,6	281,7

Fonte: Secretaria do Comércio Exterior (2024).

Analisando o Quadro 4, fica evidente a percepção de que o Brasil, ao longo desse ano e quando analisado os outros anos anteriores também, continua sendo um país mais exportador do que importador, ou seja, a balança comercial brasileira ainda é positiva, o saldo de contas continua sendo otimista e apresentando resultados favoráveis.

A propósito, de acordo com notícia publicada pela Secretaria do Comércio Exterior em janeiro de 2024, o comércio exterior brasileiro bateu recordes no ano de 2023, e fechou o mesmo com um saldo positivo de US\$98,8 bilhões. As exportações bateram um resultado inédito de US\$339,67 bilhões em produtos e bens exportados, superando em 1,7% os números de 2022. Ao passo que as importações tiveram uma queda brusca de 11,7%, e fecharam o ano no saldo de US\$240,83 bilhões.

Novamente, de acordo com a notícia, o saldo das exportações foi puxado, principalmente, pela agropecuária (9% do total exportado), e pela indústria extrativa (3,5% do total exportado) (MDIC, 2024).

Portanto, isso apenas evidencia o processo já comentado anteriormente, que ano após ano as *commodities* minerais e agrícolas brasileiras são de extrema importância à balança comercial e à economia brasileira, e de grande interesse de países exteriores.

Após todos os dados e postulados levantados no capítulo, que tem como objetivo demonstrar um pouco do cenário atual e dos últimos anos do comércio exterior do país, torna-se essencial o entendimento por um dos principais objetos de estudo do trabalho em questão, o processo de importação.

## 2.4 PROCESSO DE IMPORTAÇÃO

O processo de importação deve ter uma grande atenção a partir de um ponto de vista organizacional. O mesmo depende de diversas legislações, regras, normas e documentações para que possa ser concluído dentro de uma empresa, ou seja, para que uma organização consiga trabalhar com o comércio internacional, fazendo a importação seja de bens ou serviços, necessitará estar de acordo com todas as legislações vigentes e entendimentos que o processo de importação traz consigo.

A efeito de conceituação, de acordo com Atsumi, França e Segalis (2012), a importação, basicamente, irá definir e delimitar as compras de cunho internacional

que são realizadas por um país, sejam essas efetuadas por pessoas jurídicas ou pessoas físicas.

Os autores também afirmam que, idealmente, o processo de importação se assemelha em alguns pontos com o processo de exportação, todavia o mesmo se difere em alguns fatores, como o processo operacional, ou seja, a quantidade de normas e legislações que são exigidas na importação, é bem superior ao que é encontrado na exportação. Para a realização de uma importação, se faz necessário consultar todas as normas administrativas que são disponibilizadas pelo governo brasileiro, a fim de evitar demoras nesse processo e problemas administrativos e legais com o governo do país (Atsumi; França; Segalis, 2012).

Nobre e Robles (2016) também contribuem com a importância da importação dentro de um comércio internacional, ou seja, os países irão buscar uma “via de duas mãos”, em uma troca comercial, visando superávit ou um equilíbrio dentro de suas operações, estabelecendo assim grandes acordos comerciais nos quais os governos dos países envolvidos irão fomentar o comércio exterior e a economia local de suas designadas regiões.

A importação, primordialmente, satisfará a dois objetivos: revenda ou consumo próprio, sejam esses intuitos ligados a uma importação advinda de uma empresa ou uma pessoa física. No caso de consumo próprio, quando uma empresa faz o processo de importação, busca-se para a organização a obtenção de matérias-primas, insumos, partes ou peças que auxiliarão em algum processo de produção ou que serão incorporadas a algum bem ou algo do tipo. Já no caso da revenda, o objetivo com o processo, será exclusivamente ligado ao lucro, a obtenção de lucros através do que bem ou serviço que foi importado (Atsumi; França; Segalis, 2012).

É válido o entendimento que, dentro de um processo de comércio exterior, seja por importação ou exportação, são exigidas, como já comentado anteriormente, diversas normas e procedimentos governamentais e administrativos que buscam regulamentar todo o processo desenvolvido no comércio internacional.

Portanto, segundo Atsumi, França e Segalis (2012), os processos estão sempre sujeitos ao controle governamental, seja por meio de normas, ou por meio de procedimentos, cujo suas origens podem ser as mais diversas possíveis, como fiscal, cambial, operacional e até administrativa.

Seguindo-se nesta ideia, para confirmar, Nobre e Robles (2016) trazem o entendimento necessário acerca das aduanas e seus intervenientes, ou seja, as operações envolvidas no comércio exterior, sejam elas de importação ou exportação, necessitam de cuidados adicionais para sua conclusão e consecução, e as mesmas são submetidas, finalmente, a procedimentos aduaneiros, nos seus países de origem e também em seus destinos finais.

As aduanas tem como objetivo principal, garantir e maximizar a segurança das cadeias logísticas internacionais, facilitando a passagem de cargas e contêineres ao longo de todas as etapas do comércio global sistematizado. Destaca-se como um mecanismo efetivo para assegurar as cadeias logísticas contra quaisquer tipos de crime ou irregularidades dentro de um processo internacional de comércio (Nobre; Robles, 2016).

Em sua ideia inicial, a aduana irá inspecionar a carga na sua chegada aos aeroportos e portos nacionais, examinando e efetivamente inspecionando os contêineres e cargas após seu carregamento e desembarço. O princípio básico é a utilização de diversas tecnologias da informação que servem para identificar as cargas e contêineres ao longo de todo o processo que os mesmos passam. Por fim as aduanas têm a autoridade para retardar ou até recusar a entrada ou saída de mercadorias e cargas, pois as mesmas devem exigir todas as informações necessárias que as mercadorias necessitam para dar prosseguimento ao processo de importação, ou até exportação (Nobre; Robles, 2016).

Em concordância e em adição, Atsumi, França e Segalis (2012) vão afirmar que a aduana, e seu devido território aduaneiro, definem-se também como um espaço geográfico, englobado pelo território nacional vigente, que nele são aplicadas as normas de direito tributário e todos os artigos e procedimentos correntes do Regulamento Aduaneiro, que são também compostos pelas Normas Administrativas de Exportação e Tratamento Administrativo da Importação. Em sua finalidade, além do território aduaneiro e suas respectivas aduanas, surge o entendimento por zona primária e zona secundária.

Conforme Atsumi, França e Segalis (2012), a zona primária seria toda a área, seja ela terrestre ou aquática, ocupada pelos portos, aeroportos alfandegados e também as áreas próximas às fronteiras alfandegadas. Ainda, segundo os autores, na zona primária é onde acontecem as operações das mercadorias que tem procedência exterior, sejam elas as que vão ser enviadas a outros países ou que

estejam apenas de passagem, e além disso, na zona primária também é onde acontece o embarque e desembarque de viajantes e passageiros que estão em trânsito com o exterior, seja indo ou vindo de outros países.

A zona secundária se assemelha muito a primária, principalmente no que tange suas atividades e papéis principais, entretanto, a zona secundária se caracteriza como todo o restante do território nacional aduaneiro onde, basicamente, toda fiscalização dos estabelecimentos importadores e exportadores irá acontecer.

Torna-se então importante, seguindo-se no estudo conceitual sobre as partes integrantes do processo de importação, abordar sobre o câmbio, pois de acordo com Nobre e Robles (2016), é muito importante dentro desse processo entender qual será o regime adotado pela importação, se será um regime com ou sem cobertura cambial. Segundo os autores, o regime com cobertura cambial, o processo acontece a partir do pagamento da mercadoria no exterior, obtendo-se de acordo com a compra da moeda estrangeira para saldar a dívida e garantir o processo. Já sem cobertura cambial, a moeda utilizada é a nacional, sem necessidade de contratação de câmbio e não havendo o pagamento da mercadoria no exterior.

Atsumi, França e Segalis (2012) contribuem também, concordando com o que foi postulado por Nobre e Robles (2016) e acrescentam a ideia de que no regime com cobertura cambial, quem faz a importação necessita fechar um contrato de câmbio, comprando as divisas estrangeiras de um banco que for autorizado pelo Banco Central (em território nacional).

Como foi visto, dentro de um processo de importação, o importador deve seguir à risca diversas normas, leis e procedimentos, além de entender sobre todos os agentes do processo no comércio internacional. Apresentam-se a seguir então, para dar continuação acerca do processo de importação, o conhecimento pelos documentos necessários que estão intrinsecamente ligados ao mesmo e se apresentam como inevitáveis nesse processo.

#### **2.4.1 Documentos necessários para importação**

Seguindo-se de todos os conceitos e conhecimentos acerca de importação e logística feitos para dar sustentação teórica ao trabalho em questão, torna-se essencial, não apenas para o estudo mas principalmente ao importador, o

conhecimento acerca de todas as documentações necessárias no processo comercial de importação.

Primeiramente, é necessário que o importador comprove com exatidão todas as informações a respeito das mercadorias importadas e dos seus devidos usos. A declaração que confirmará as informações e fornecerá exatidão ao processo, conhecida como despacho aduaneiro de importação, é processada pela Declaração de Importação (DI) e posteriormente registrada no SISCOMEX, sistema esse que rege todas as transações comerciais envolvidas nos processos de importação e exportação (Nobre; Robles, 2016).

De acordo com o Ministério da Fazenda (2015), a Declaração de Importação, basicamente, irá conter diversas informações, sejam elas gerais, que são correspondentes à operação de importação propriamente dita, sejam elas específicas, as quais contêm dados de natureza fiscal, comercial e cambial sobre as mercadorias importadas. Ainda de acordo com o Portal, o tratamento aduaneiro será determinante para escolher o tipo de declaração que será preenchida pelo importador.

Filho (2013) afirma que a aduana, a fins de conceituação, é um local no qual as mercadorias importadas ou exportadas passam por um processo de fiscalização especializada, feita por órgãos determinados e especializados por tal tarefa. Basicamente, ainda de acordo com o autor, essa inspeção é feita para proteger o país propriamente dito, no intuito de barrar possíveis mercadorias danosas (sejam danos ambientais, ou à saúde, etc).

Para a emissão da DI, é essencial o conhecimento de diversos outros documentos necessários em razão dos acordos internacionais ou das legislações devidamente aplicáveis a cada país. Documentos esses como o conhecimento de transporte, a fatura comercial original que foi firmada no processo de importação ou exportação e, o romaneio de carga, entre outros eventualmente necessários (Nobre; Robles, 2016).

Progredindo o processo, conforme Nobre e Robles (2016), quando registrada a DI, inicia-se a fase de despacho aduaneiro, nele sendo observados a submissão da documentação para análise fiscal e seleção para um dos canais de conferência, processo conhecido como *parametrização*. Esses canais são divididos em 4: verde, vermelho, amarelo e cinza.

Ainda de acordo com os autores, uma importação que resultou em canal verde, teve seu desembaraço automático, sem qualquer tipo de verificação, para prosseguir a domínios do seu importador. Quando resulta em canal amarelo, é necessário a conferência das informações dos documentos de instrução da DI. Resultando em canal vermelho, além da conferência documental observada no canal amarelo, há a conferência física da mercadoria, para conferir se há alguma irregularidade com a mercadoria ou bem. Por fim, se resultar em canal cinza, serão realizados exames documentais, a verificação física da mercadoria, e o procedimento aplicado posteriormente é considerado especial, pois poderá haver algum tipo de fraude ou manipulação, principalmente no que diz respeito à valores e preços (Nobre; Robles, 2016).

Atsumi, França e Segalis (2012), contribuindo nesse processo de identificação da documentação necessária, apresentam a *Proforma Invoice* ou *Fatura Pro Forma*, documento no qual abrirá uma negociação comercial, tendo a função de orçamento, antecedendo o faturamento oficial, e que será enviada aos compradores/importadores, antes da remessa da mercadoria ser estabelecida. Esse documento irá fornecer uma descrição completa sobre a mercadoria que será negociada, desde a identificação dos agentes de importação/exportação, o produto em si, marca, características técnicas, local de embarque e destino da mercadoria, dimensões do produto, valor total da operação, entre outros.

No geral, os documentos que são mais essenciais no processo de importação foram devidamente apresentados, e para finalizar a base teórica do estudo em questão, torna-se importante conhecer os impostos mais significativos que são aplicados aos importadores e às suas devidas mercadorias.

#### **2.4.2 Impostos significativos que oneram as importações**

Um dos grandes problemas dos processos de importação atualmente, ou que envolvam o comércio internacional por si próprio, é lidar com a taxaço aplicada a todas as mercadorias, serviços, câmbios e trocas envolvidas no processo. Em qualquer setor, comércio, ou mercado, principalmente no Brasil, é nítida a alta taxaço aplicada pelo governo, mas quando entra em evidência o processo de importação, algumas taxaço são mais elevadas e significativas para o custeio de uma mercadoria.

De acordo com Lima e Rezende (2019), o Brasil é um dos países que possui uma das maiores cargas tributárias no mundo atualmente, atingindo quase 40% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, o que acaba elevando drasticamente o custo dos produtos e serviços.

Os autores ainda afirmam que a carga tributária presente no país hoje, implicando diretamente no custo dos produtos e serviços, exigem com que as organizações realizem uma competente gestão tributária, a fim de melhorar sua competitividade no mercado, e entender bem de onde saem seus custos e lucros dentro de um processo organizacional (Lima; Rezende, 2019).

Para finalizar a base teórica deste estudo em questão, torna-se válido então apresentar os principais impostos base aplicados no processo de importação e rapidamente o que cada um implica à empresa contratante da mercadoria ou serviço.

Nobre e Robles (2016) vão apresentar os quatro impostos mais significativos nesse processo, deixando claro que existem mais, mas são os mais considerados para análise de cálculo de custeio. São eles: o II, o IPI, o ICMS e o Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM).

O II, vai incidir diretamente a toda entrada de mercadoria no país, tendo como base a data de registro da DI. O seu cálculo é feito a partir das alíquotas observadas e arbitradas pela Tarifa Externa Comum (TEC), baseada na Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM). Na formação dos valores no II, inclui-se o custo de transporte até o ponto de alfândega de entrada de mercadoria, descarga e manuseio, encargos relativos a carga, valor da mercadoria e custo de seguro (Nobre; Robles, 2016).

O IPI, no caso da importação, vai ter como fato gerador o desembaraço das mercadorias industrializadas, e sua base de cálculo inclui o valor aduaneiro, somando-se também à parcela de II e dos encargos cambiais (Nobre; Robles, 2016).

Segundo Nobre e Robles (2016), o ICMS, vai ter como seu fato gerador, no caso da importação, o mesmo relacionado ao IPI, o desembaraço da mercadoria, e sua base de cálculo incluirá o valor aduaneiro, acrescido do II, IPI, IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) e as despesas aduaneiras.

E por último, Nobre e Robles (2016), apresentam o AFRMM, onde basicamente esse será recolhido pelo armador e destinado ao Fundo da Marinha Mercante, com intuito de renovar e recuperar a frota marítima nacional. Sua base de cálculo inclui o frete base, a Taxa CE (Conhecimento Eletrônico) mercante e THC

(*Terminal Handling Charge* ou Taxa de Manuseio de Carga), além de despesas de manipulação da carga nos portos de origem e destino.

Conclui-se, ainda, afirmando que são observados diversos outros impostos que oneram as importações e que servem para base de cálculo de custeio das mercadorias e serviços importados pelas empresas brasileiras, mas os mais importantes tornam-se esses descritos anteriormente.

Ao passo que, por exemplo, a Invest Export Brasil (2022) irá apresentar alguns desses impostos auxiliares no processo, como a Contribuição para o PIS (Programa de Integração Social) - PASEP (Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público) e COFINS, o CIDE (Contribuição sobre Intervenção no Domínio Econômico) - Combustíveis, a Taxa de Utilização do SISCOMEX, entre alguns outros.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa, torna-se essencial e indispensável para adequar o estudo, dar uma base científica e verificável ao mesmo, e no sentido literal da palavra, inserir métodos à ele que deverão ser seguidos para seu entendimento e realização.

De acordo com Gil (2008), para que um estudo considere-se científico, se faz necessário determinar métodos que possibilitaram o alcance de um conhecimento técnico e científico propriamente dito, identificando operações e fatos que possibilitem a sua verificação.

Desta maneira, a divisão dos métodos e técnicas que foram utilizados, encontra-se a seguir, nas quais destaca-se as divisões a partir da classificação da pesquisa, coleta de dados, análise dos mesmos e por fim as limitações impostas pela pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa em questão, caracteriza-se como qualitativa de modo que busca compreender como um fenômeno acontece dentro de determinada organização, atribuindo significados, conceitos e principalmente a interpretação do pesquisador em questão acerca dos dados coletados, do fenômeno e da realidade que encontram-se postos na empresa em questão.

Segundo Guerra (2014), na pesquisa de abordagem qualitativa, o cientista busca aprofundar-se em compreender os fenômenos de seu objeto de estudo. Fenômenos esses que podem ser de várias naturezas. Dentro deste estudo em questão, irá entender, basicamente, um contexto e realidade social de uma organização, interpretando-os segundo a própria perspectiva dos sujeitos participantes da situação (Guerra, 2014).

Quanto à natureza, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois o objeto de estudo que foi trabalhado ao longo da mesma, visa gerar conhecimento prático na aplicação e resolução de alguns problemas específicos da organização. A pesquisa, objetificando-se para resolver esses problemas, torna-se como um conhecimento gerado para aplicação, a resolução de problemas organizacionais, dentro do estudo da administração, é algo muito estudado e trabalhados nos dias

atuais, e a investigação praticada busca atingir esse objetivo de analisar as composições de custo e fluxos da cadeia logística empregados no processo de importação da empresa.

Em síntese, Gil (2008) afirma que a pesquisa aplicada, enriquece o estudo a partir de seu desenvolvimento, tendo como característica fundamental a despreocupação com o desenvolvimento de teorias de valor universal e também o interesse pela aplicação, por discorrer conhecimentos práticos que são consequência do estudo aplicado.

Acrescenta-se ao estudo, a visão quanto aos objetivos da pesquisa. A mesma tem como característica do tipo descritiva, ou seja, busca descrever determinado fenômeno, trazendo os atributos acerca do mesmo, quais são as variáveis que influenciam tal, como se relacionam (custos e fluxos logísticos no processo de importação), entre outros aspectos do cunho descritivo.

Gil (2008, p. 28) afirma: “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O autor ainda complementa, postulando que as pesquisas de cunho descritivo, são as que normalmente os pesquisadores mais se preocupam com a atuação prática e o impacto que as mesmas irão causar, e além disso são as que mais são solicitadas por organizações, empresas comerciais, instituições, etc. (Gil, 2008).

### 3.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Guerra (2014), para realizar uma pesquisa qualitativa e embasá-la corretamente, pressupõe-se que o pesquisador buscará uma abordagem empírica em cima de seu objeto de estudo. Os instrumentos de coleta de dados, quando bem elaborados, fornecem uma riqueza ímpar ao pesquisador, e principalmente ao seu estudo, fazendo com que o pesquisador consiga compreender de uma maneira mais prática o assunto e o alcance do mesmo dentro de seu estudo. (Guerra, 2014, p. 15).

“A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos” (Lakatos; Marconi, 2017).

Guerra (2014) ainda postula que, em uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados deve ser objetificada a partir de pessoas, seres humanos, seja direta ou indiretamente. Somando isso com todos os instrumentos de coleta de dados que observam-se hoje, sejam eles entrevistas, grupos focais, prontuários, histórias de vida, entre diversos outros.

Portanto, neste estudo foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, a entrevista focalizada e não estruturada e pesquisa documental. A entrevista foi realizada juntamente ao gerente comercial da organização em questão, esse que atende a todo o processo de importação realizado pela empresa, desde os contatos iniciais, passando por todo o desenvolvimento e desembaraço do processo, até a mercadoria que chega ao Brasil para ser revendida pela distribuidora em questão.

A entrevista também, como sugere o termo, foi realizada de uma maneira não estruturada, sem seguir questões pré-definidas e roteiros, apenas explorando o assunto e entendendo-o juntamente com o gerente comercial da empresa e tendo base juntamente a pesquisa documental feita. Além disso, a entrevista foi realizada dentro das dependências da empresa em questão e em um momento em específico, no qual foram coletados todos os dados de maneira conjunta.

Juntamente com a entrevista então, foi também realizada uma pesquisa documental, na qual foram analisados diversos documentos intrínsecos ao processo de importação, sejam eles por parte da empresa ou documentos governamentais exigidos para o processo ser concretizado. Os documentos utilizados vão desde os disponibilizados e criados pela empresa para ter seu controle próprio, como, por exemplo, um controle de custos e impostos que estão relacionados dentro de todo o processo de importação, até documentos que estão ligados a outros agentes do processo, como uma *Fatura Proforma*, uma DI, entre outros.

Foram escolhidos esses dois instrumentos pelo processo de entendimento que o pesquisador necessitou para trabalhar seu objeto de estudo. Lakatos e Marconi (2017) confirmam tal uso, postulando que a entrevista focalizada segue uma estrutura na qual o entrevistador tem liberdade para questionar e entender o entrevistado, sondando razões, questionando esclarecimentos acerca do objeto, não obedecendo uma estrutura formal pré-definida de perguntas e respostas objetivas.

Os autores também confirmam a ideia da pesquisa documental, que nesse caso foi utilizada como instrumento de coleta de dados também, ou seja, a pesquisa documental, tendo como característica principal tomar como fonte primária de coleta

de dados a análise de documentos, sejam eles escritos ou não, fornece ao pesquisador uma base documental oficial, jurídica e governamental para então satisfazer os objetivos da pesquisa em questão. (Lakatos; Marconi, 2017)

Efetivamente, Gil (2008) também salienta que a pesquisa documental organiza-se a partir de diversos materiais que mesmo não recebendo um tratamento analítico muito específico, seguem os pressupostos dos objetivos da pesquisa, trazendo à tona diversos postulados acerca do conhecimento e objeto de estudo. Em adição, segundo o autor, o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo aprofundado de um ou mais objetos, nesse caso, de uma organização real, de maneira que permite um conhecimento mais amplo e detalhado do objeto de estudo (Gil, 2008, p. 57-58).

### 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para processar os dados obtidos a partir da coleta dos mesmos, se faz necessário analisá-los com algumas técnicas e formas. A análise feita neste estudo serviu como forma de comunicar o que os dados revelam, conectando a coleta de dados realizada pela entrevista juntamente com a pesquisa documental feita.

A análise do trabalho em questão, seguiu como base uma análise descritiva de dados interpretados, transcritos da entrevista focalizada juntamente com o entrevistado e também com os documentos examinados pela pesquisa documental. Os dados coletados foram preparados e transcritos para trazer o máximo de transparência possível objetificada na coleta, e também a fins de satisfazer o pesquisador em seu estudo e alcance dos objetivos.

Gil (2008) confirma essa ideia, demonstrando que o tratamento dos dados, a interpretação feita em cima deles, servem para tornar tais dados objetivos, válidos e que tragam significado à pesquisa.

Efetivamente, Lakatos e Marconi (2017) confirmam também que, a análise dos dados, após toda tabulação feita, auxiliam para confirmar os dados de forma com que os mesmos não sejam ambíguos, supérfluos, e principalmente que não apresentem falhas quanto sua apresentação de conteúdo, o que tornaria uma pesquisa inconsistente e inválida.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo em questão, o foco será no estudo e desenvolvimento do mesmo acerca da empresa estudada, apresentando a organização propriamente dita, seu ramo de atividade, sua relação com o mercado e setor de atuação, brevemente um histórico da mesma em relação aos itens comercializados e também trazendo um pouco sobre a estrutura e o porte da empresa nos dias atuais.

Na sequência do estudo de caso, será elaborado um fluxograma acerca do processo de importação da empresa, o qual irá apresentar como ocorre, separadamente, cada parte deste processo, levantando os principais pontos logísticos na cadeia e entendendo-os. Após isso, será levantado, juntamente com a pesquisa documental realizada com a empresa, as principais composições de custos relacionados ao processo de importação da organização, trazendo o rateio que a empresa faz e os documentos e normas em que a empresa opera para concluir esse processo.

Por fim, será feito um diagnóstico para analisar os principais fatores desse processo de importação, entendendo que pontos logísticos e, principalmente, organizacionais a empresa pode melhorar em seus processos, trazendo sugestões e melhorias para a operação.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Tendo como início, torna-se válido formular que para fins deste trabalho, o gerente comercial da organização, pediu para que o nome da empresa não fosse revelado, tendo assim a nomenclatura de Beta Distribuidora.

A Beta Distribuidora, localizada na região sul do Brasil, iniciou suas atividades no ano de 2006, com foco na distribuição de auto peças, o que caracteriza à empresa uma vasta experiência e consolidação neste setor em sua região e mercado. Em seu começo, a distribuição de auto peças era focada em itens de menor valor e nos quais a empresa conseguiu ter acesso, como materiais de borracharia, itens para conserto em algumas peças dos carros, motos e caminhões, câmaras de ar para os pneus, etc, mas com o passar do tempo, a empresa, estudando o mercado, viu uma oportunidade de começar a trabalhar com pneus importados, o que viria a ser o carro-chefe da empresa com o passar dos anos.

Em um primeiro momento, a Beta Distribuidora começou a adquirir pneus de importadoras já consolidadas no território brasileiro, comprando-os em negociações diretas com essas, sem participar de nenhum tipo de importação. Com o passar do tempo, adquirindo uma maior participação no mercado da região e conseguindo aumentar seus resultados, a empresa decidiu fazer a importação por si própria, trabalhando com a importação de maneira direta, tendo isso consolidado em meados de 2021. Os pneus importados, desde o começo, sempre tiveram foco em medidas para carros, caminhonetes e caminhões, aumentando ao longo do tempo o leque, foi observado também algumas importações feitas em pneus de moto e para máquinas agrícolas.

Analisando a conjuntura do mercado em sua região e até a nível nacional, a Beta Distribuidora decidiu cada vez mais aumentar sua participação no mesmo intensificando as importações, tendo um maior número de contêineres importados a cada mês, e nos dias atuais a mesma tem um volume de importação, próximo a 12 contêineres/mês.

Desde a entrada nesse processo de importar diretamente os pneus, a empresa sempre trabalhou com o mesmo agente exportador, que para fins deste trabalho e não revelação de sua identidade, será utilizada como nomenclatura o Agente X. O Agente X facilitou muito a entrada da Beta Distribuidora no mercado de importações de pneus, sendo hoje o agente exportador que participa de todas as negociações nesse processo para a empresa, negociando diretamente com as indústrias da China, Malásia, Indonésia e outros países exportadores nos quais se iniciam o processo. Hoje o Agente X tornou-se como se fosse um “atravessador” para a empresa, em termos obviamente legais, um facilitador do processo, observando todas as possíveis mercadorias e processos atrativos a empresa no mercado internacional.

A empresa também trabalha, além dos itens importados, com produtos nacionais, fornecidos pelas mais diversas marcas que trabalham no território brasileiro, sejam elas de produtos para motocicletas, para máquinas agrícolas, materiais de borracharia, entre outros nichos de produtos.

Agora, trazendo o lado mais organizacional da empresa, observa-se que a mesma tem um pouco mais de três dezenas de funcionários, os quais se dividem no comercial, financeiro, contábil, no estoque (carregamento e descarregamento de cargas e mercadorias) e no atendimento ao público local (*Auto Center*). O gerente

comercial, controla por completo o setor comercial da empresa, com foco nas compras da mesma e cuidando de toda parte de importação.

A Beta Distribuidora, hoje, caracteriza-se como uma empresa de médio porte, tendo um faturamento que ultrapassa os sete dígitos, e seu atendimento tem grande foco em clientes dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

## 4.2 PROCESSO DE IMPORTAÇÃO DA BETA DISTRIBUIDORA

O processo de importação da Beta Distribuidora, seguindo-se da entrevista aplicada e a pesquisa documental feita, demonstrou-se complexa em um ponto de vista organizacional e processual, ou seja, todo o passo a passo para a importação de mercadorias pela empresa é feita seguindo normas, regras e acordos que confirmam esta complexidade, trazendo portanto uma leve vantagem competitiva à empresa pela dificuldade de replicação do processo feito.

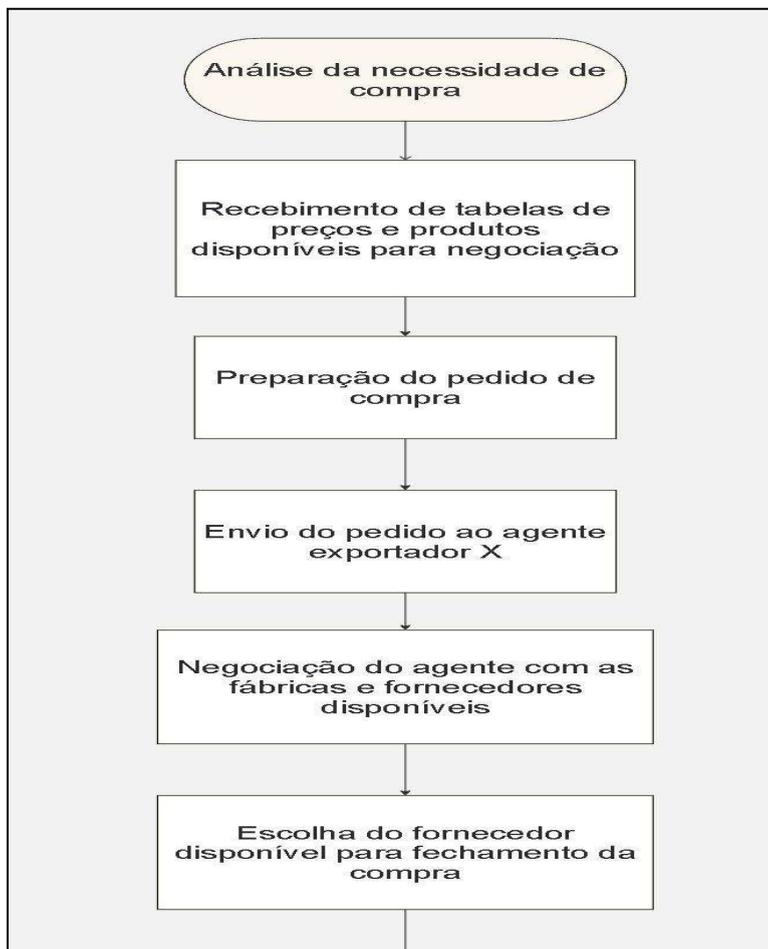
Seguindo-se no estudo, ao passo que a apresentação da empresa está já evidenciada, agora se apresentará o processo de importação propriamente dito. O fluxograma elaborado através da coleta de dados será apresentado por partes, demonstrando e compreendendo o passo a passo que completa o mesmo.

### 4.2.1 Negociações iniciais com fornecedores

Inicialmente, o processo de importação segue-se de alguns passos para encontrar a negociação e principalmente os fornecedores ideais e disponíveis para posterior compra e fechamento do negócio.

Apresenta-se a seguir então a Figura 4, a primeira parte do fluxograma do processo de importação:

Figura 4 - Parte 1 do Fluxograma - Negociação com fornecedores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Baseando-se então nessa primeira parte do fluxograma, tem-se um caminho inicial a se seguir, no qual, como repassado pelo gerente comercial da Beta Distribuidora, visa entender em um primeiro momento qual a necessidade de compra da empresa, quais pneus, medidas e desenhos específicos estão precisando para abastecer seu estoque.

Para entendimento básico nesse trabalho, é importante conceituar que os pneus vão se dividir em: medidas, marcas, desenhos e características específicas que os diferenciam uns dos outros. Como exemplo, o gerente comercial apresentou uma medida de pneu para caminhões (de pequeno porte), que seria o Pneu Xbri 215/75-17,5 Ecoplus C2 18PR, o qual tem um aro de 17,5 polegadas (raio da roda), 215 milímetros de largura e altura de 75% desse valor, é da marca Xbri (marca que

nos dias atuais a empresa mais trabalha), desenho Ecoplus C2 (desenho liso) e tem 18 lonas.

Prosseguindo com o fluxograma, a Beta Distribuidora, entendendo qual sua necessidade de compra, irá tratar com o Agente Exportador X, já apresentado no trabalho, quais as fábricas e fornecedores disponíveis para a importação do seu pedido de compra. Ou seja, o Agente X irá atravessar a negociação e diretamente com as fábricas disponíveis, seja essas estabelecidas em países como a China, Indonésia, Malásia, entre outros, fará o pedido formal às mesmas para entender o que elas tem disponível em chão de fábrica, quais são os pneus que já estão produzidos e disponíveis para serem negociados com os importadores.

Nesse momento entra um detalhe muito importante do processo, pois em diversos momentos os fornecedores exportadores não tem disponível os itens do pedido de compra da Beta Distribuidora. Às vezes sendo por falta de matéria-prima, ou por simplesmente não ter fabricado algumas medidas específicas de pneus. Sendo assim, a Beta terá que, ou aguardar o tempo necessário para esses itens serem fabricados e disponíveis para posterior importação, ou adquirir os pneus disponíveis em chão de fábrica, mesmo não sendo esses os de interesse de compra por parte da empresa.

Seguindo o que foi passado pelo gerente comercial da empresa, a decisão tomada normalmente é fazer a importação seguindo a disponibilidade das indústrias, para não arcar com o tempo que irá despender em aguardar a fabricação dos pneus necessários e também com os custos envolvidos nisso.

O tempo utilizado para conseguir a liberação de todos os documentos, concretizar a *Proforma Invoice* e posteriormente a *Commercial Invoice* e o *Packing List* (sendo que estes dois últimos serão melhores explicados com o desenvolvimento do trabalho), estufar o contêiner, e então embarcar uma mercadoria que está já disponível em chão de fábrica nos fornecedores, leva em torno de 15 à 30 dias.

No próximo passo, calculando o *Transit Time* (intervalo de tempo total que o navio sai do porto de origem e chega em seu destino final) desse navio para chegada em algum porto escolhido pelo armador de carga (dono do navio), o que leva normalmente uns 40 dias dependendo da rota escolhida pelo mesmo, e posteriormente com a liberação documental do porto escolhido pelo armador de carga, a armazenagem do contêiner no mesmo, todo o desembarço aduaneiro e o

transporte terrestre dessa carga até as dependências da Beta Distribuidora, pode chegar à uns 90 a 100 dias de espera, contando do início do processo até a nacionalização efetiva dessa mercadoria.

Isso torna-se muito mais rápido e eficiente comparado à quando essa mercadoria não está pronta, podendo levar até 1 ano para fazer o mesmo processo, pois em maioria dos casos as fábricas levarão de 5 a 8 meses apenas para fabricar o pedido de compra da Beta Distribuidora.

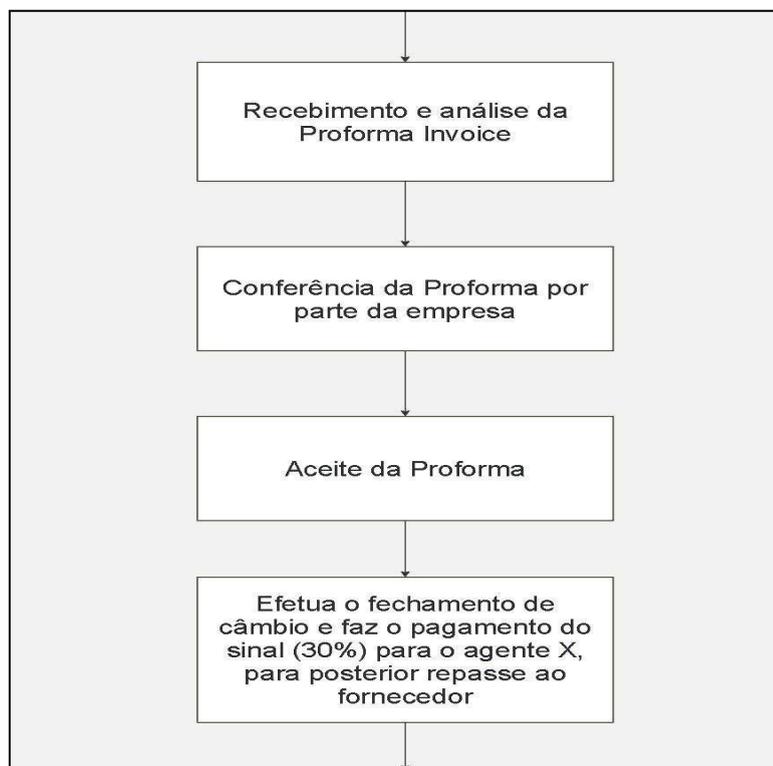
Dessa forma, finalizando essa primeira parte do fluxograma, foi notado que a empresa tenta sempre trabalhar com fornecedores já fidelizados e principalmente que tenham produtos e contêineres disponíveis para embarque imediato. Às vezes tendo de escolher mercadorias de pouco giro ou que já tem uma quantidade considerável em seu próprio estoque, para agilizar o processo de importação e não ter que aguardar todo o tempo de fabricação que leva para satisfazer à demanda de pneus em específico.

#### **4.2.2 Documentos iniciais para fechamento da compra**

Nesse momento, após a empresa ter negociado com o Agente Exportador, e o mesmo ter encontrado o fornecedor disponível para comprar a mercadoria e fazer a importação, chegam os documentos iniciais nas mãos do Gerente Comercial da Beta Distribuidora para então dar prosseguimento ao processo. Documentos esses que serão essenciais para posterior formulação de custos no processo de importação, sejam eles os custos intrínsecos à mercadoria, ou ao frete marítimo e custos de transporte.

Se faz necessário então, apresentar a segunda parte do fluxograma do processo de importação, disposta na Figura 5 a seguir:

Figura 5 - Parte 2 do Fluxograma - Documentos iniciais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando então essa segunda parte do fluxograma, fica evidenciado o processo documental presente nessa parte. Basicamente o fluxo do processo, segue a partir do fechamento do pedido com o fornecedor disponível, ou seja, quando então for fechado a compra com a fábrica (fornecedor) disponível, a *Proforma Invoice* será gerada por esse fornecedor (apenas na prontidão da mercadoria), repassada do Agente Exportador X para a Beta Distribuidora, que recebendo-a fará a análise e posterior conferência da mesma.

Essa *Proforma Invoice*, basicamente, irá formalizar a intenção de compra da mercadoria por parte do importador, e terá todos os dados necessários que foram negociados juntamente ao exportador neste documento. Dados como: informações do exportador, portos envolvidos no processo (porto do qual sairá a mercadoria e o que chegará a mesma), data na qual foi fechada a compra, informações sobre o importador, informações bancárias e contratuais do Agente Exportador X (atravessador/negociador), e por fim todas as informações sobre o contêiner(es) fechado(s) e os produto(s) nele presente(s), desde a descrição do produto, NCM do

mesmo, a família do produto (cada classe de pneu tem sua família), quantidade, peso unitário e peso total, preço unitário e preço total da carga, entre outros.

Após a análise e conferência da *Proforma* por parte da Beta Distribuidora, para ver se tudo o que foi negociado entre os agentes do processo está correto, será então feito o aceite deste documento por parte da empresa também.

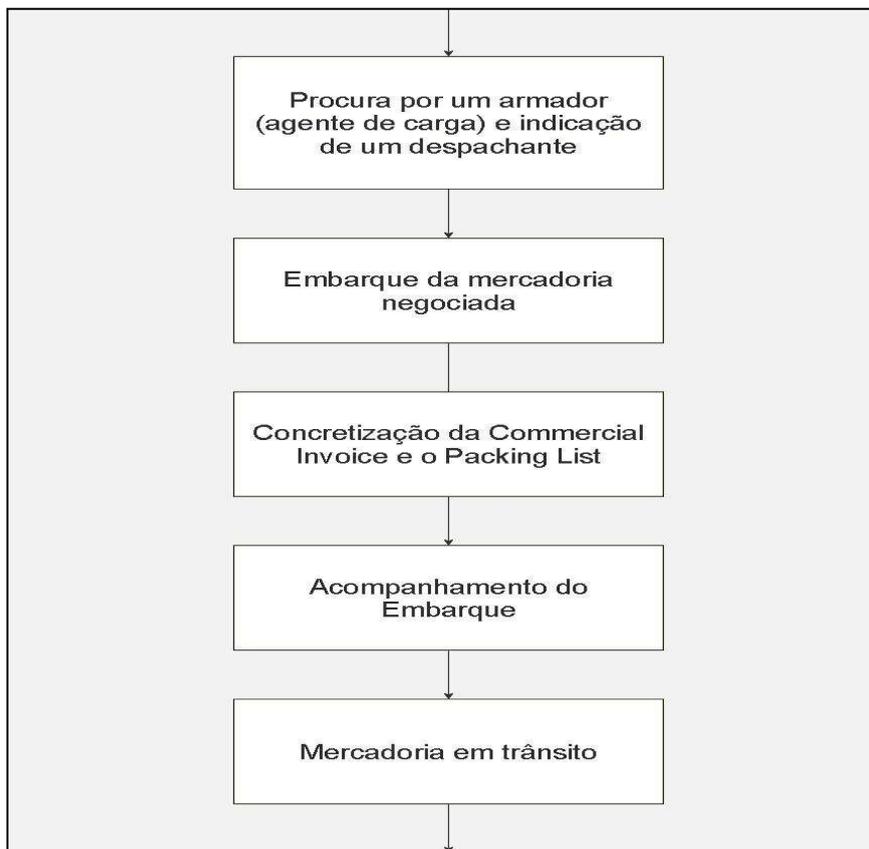
Em seguida, é efetuado o fechamento do câmbio, com intermédio de algum banco (seja esse de preferência da Beta Distribuidora e do Agente X), no qual será feito o processo de câmbio (transformação dos valores em reais para dólares). O câmbio será pago ao Agente Exportador X (o qual tem suas informações bancárias na *Proforma Invoice*), que posteriormente irá enviar esse valor ao fornecedor. O valor pago nesse processo, o que os agentes conceituam como Sinal, irá equivaler a 30% do valor FOB (*Free On Board*) do processo, ou seja, 30% do valor total da compra que estiver declarada na *Proforma Invoice*, será pago como forma de Sinal para o Agente Exportador X, sendo que este repassará tal valor ao fornecedor em seguida. O processo de câmbio é feito com o fechamento do dólar do dia atual, ou seja, no dia que for feito o fechamento do câmbio e o pagamento do Sinal, a cotação do dólar equivalente será a deste dia em questão.

#### **4.2.3 Finalização do processo inicial e embarque da mercadoria**

Nessa fase, é onde então se conclui o processo inicial, parte na qual agora os agentes do processo devem se preocupar com a finalização destes primeiros documentos necessários e devidamente o transporte da carga em si, desde o embarque até a mercadoria estar definitivamente em trânsito.

Se faz necessário então, apresentar a terceira parte do fluxograma do processo de importação, disposta na Figura 6 a seguir:

Figura 6 - Parte 3 do Fluxograma - Finalização do processo inicial



Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente nessa terceira parte do processo, o Agente Exportador X, juntamente com a Beta Distribuidora, irão procurar por um armador de carga, esse que tem a função de executar toda a operação e transporte de carga entre os portos, operando entre todos os navios e rotas disponíveis no comércio internacional. Esse armador vai assumir, por conta e risco, toda a responsabilidade de equipar, manter e fazer a utilização de um navio para o transporte internacional de cargas.

Encontra-se então esse armador e negocia com o mesmo o transporte marítimo, definindo também que nesse momento será já calculado o frete marítimo (transporte da carga), que será pago pela Beta Distribuidora. Após isso, já se indica também um despachante, esse que irá lidar, juntamente com o Agente X, com toda a burocracia e seus procedimentos perante os órgãos de fiscalização e nos portos envolvidos nesse processo comercial. Procedimentos burocráticos que são exigidos no momento de exportação da carga (porto de saída da mercadoria) e na nacionalização da mesma (chegada da mercadoria nos portos brasileiros).

Um detalhe importante observado nesse processo, passado pelo gerente comercial na entrevista, é que juntamente com o armador de carga, a Beta Distribuidora deverá decidir por qual tipo contêiner irá transportar suas mercadorias, definidos e diferenciados por sua cubagem específica. Basicamente, tem-se atualmente três opções, o contêiner de 20 pés, o de 40 pés (2HC), e o de 40 pés refrigerado, ou 40 pés NOR (*Non-Operating Reefer* ou Refrigerado Desligado).

A grande diferença entre eles será a sua cubagem, basicamente seu tamanho, pois cada um conseguirá transportar mais ou menos mercadorias que os outros. Os valores entre eles tem pouca diferença, mesmo considerando uma grande diferença em sua cubagem, e por fins deste estudo, como repassado na entrevista, a Beta Distribuidora, em sua maioria, utiliza os contêineres de 40 pés (2HC) não refrigerados, dependendo exclusivamente de quais pneus são negociados e embarcados.

Após todos esses trâmites, a mercadoria é embarcada e todos os documentos necessários para a importação são recolhidos e analisados pelo despachante, pelo armador de carga e também pelo Agente X.

A *Proforma Invoice*, no momento que embarca a mercadoria para a nacionalização, torna-se uma *Commercial Invoice* e também é gerado o *Packing List*. O *Packing List* irá listar, denominar e detalhar cada item que será embarcado nos contêineres, ou a mercadoria negociada e fechada na compra. Nele irá conter detalhes como o NCM do produto, a sua família de INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), peso unitário e peso total, peso do contêiner, que tipo de contêiner que será utilizado para transporte, quantidade de contêineres, entre outras informações.

Já a *Commercial Invoice* definirá basicamente todos os valores ligados ao processo, semelhante o que já tem na *Proforma Invoice*, a diferença é que a *Commercial Invoice* irá trazer alguns custos relacionados a impostos e taxas incidentes da importação, os quais serão posteriormente calculados um a um para ter a composição total do custo da operação.

Em seguida, após todo processo legal concluído, apresenta-se uma das partes mais demoradas no processo, a qual exigirá uma boa programação por parte da Beta Distribuidora para controlar e acompanhar a mercadoria transportada. O acompanhamento do embarque deve ser feito junto ao Agente X e o armador de carga, para conferir se está tudo em ordem e se dará canal verde para o transporte

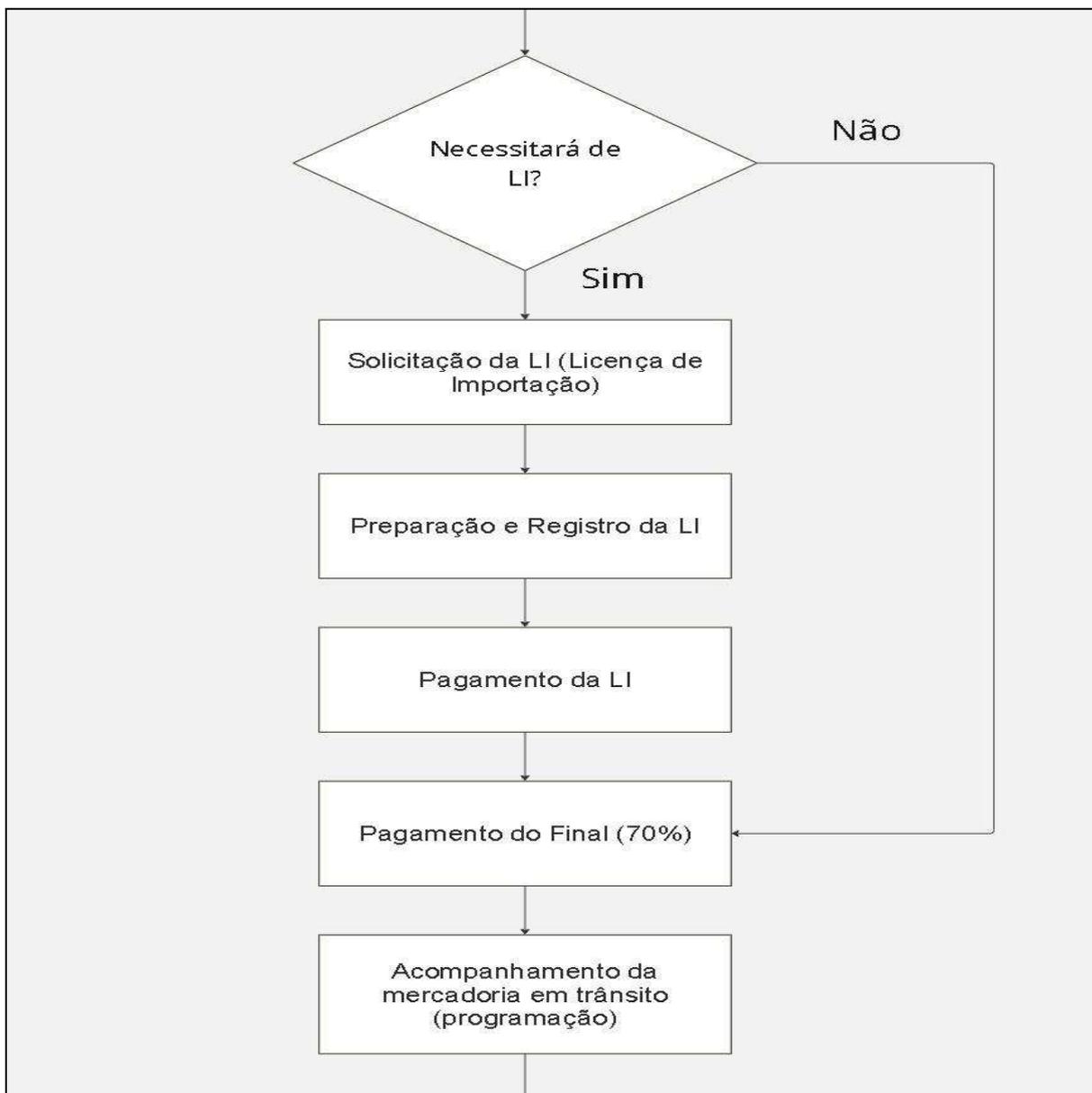
dessa mercadoria, para posteriormente então a mercadoria estar finalmente em trânsito e em rota marítima para sua nacionalização.

#### **4.2.4 Licença de Importação e mercadoria em trânsito**

Aqui, o fluxograma começa a se desenhar e os agentes envolvidos se preparam para a chegada da mercadoria no Brasil. Nessa fase, os cuidados estão envolvidos com a LI (Licença de Importação) e com o acompanhamento da mercadoria que está em rota marítima, já pronta para chegar em territórios brasileiros.

Apresenta-se na Figura 7 a seguir, a quarta parte do fluxograma do processo de importação:

Figura 7 - Parte 4 do Fluxograma - Licença de Importação e mercadoria em trânsito



Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo então o fluxograma de importação, tem-se que a empresa, a partir do momento que a mercadoria está em trânsito, precisará analisar e entender se a carga que está vindo nesse processo de importação, necessitará da LI.

De acordo com o gerente comercial da Beta Distribuidora, é bem prático entender se precisarão ou não da LI para prosseguir com o processo documental exigido no momento de desembarque da mercadoria. Basicamente, a maioria dos NCMs da classe de pneus e seus derivados, que seria, conceitualmente, uma

família, nomenclatura ou apenas número, dado pela Mercosul a um produto específico, necessitam de uma licença para sua importação, que nesse caso é a LI.

No caso desses pneus importados pela Beta, apenas o NCM de número 9090 da classe de pneus, que não se faz necessário a confecção de uma LI, NCM esse que abriga uma quantidade razoável de medidas. Todos os outros NCMs da classe de pneus como o 10000, 2090, entre outros, necessitarão de uma LI para sua importação.

O fluxograma então, irá tomar dois caminhos: necessitando de uma LI para a importação das mercadorias negociadas, ou não necessitando.

Quando não necessita de uma LI para a importação, ou seja, no caso dos produtos importados pela Beta, se os mesmos tiverem a NCM 9090 da classe de pneus, o processo será mais prático: quando o navio estiver chegando no Brasil (aproximadamente 7 dias antes de chegar), o valor do "Final", esse que irá equivaler a 70% do valor FOB do processo, ou seja, 70% do valor total da compra que estiver declarada na *Proforma Invoice*, será pago para o Agente Exportador X, sendo que este repassará tal valor ao fornecedor em seguida.

Em contrapartida, necessitando de uma LI para concluir a importação, a Beta Distribuidora irá então solicitá-la perante os órgãos governamentais, prepará-la e registrá-la juntamente com o Agente Exportador, e finalmente fazer o pagamento da mesma. O pagamento é simples: basicamente será gerada uma guia juntamente aos órgãos controladores, e essa custará à empresa R\$53,53 por licença registrada (alguns processos necessitam de mais de uma LI).

De todo modo, nessa parte do fluxograma, o cuidado por parte da Beta Distribuidora e do Agente X deve ser grande, pois a LI, se necessária, deve ser registrada e paga aos órgãos governamentais antes da mercadoria chegar no Brasil e ocorrer o despacho da importação. De acordo com o gerente comercial da empresa, as licenças devem estar deferidas para poder prosseguir com o registro da DI, este que será realizado após o início do despacho aduaneiro.

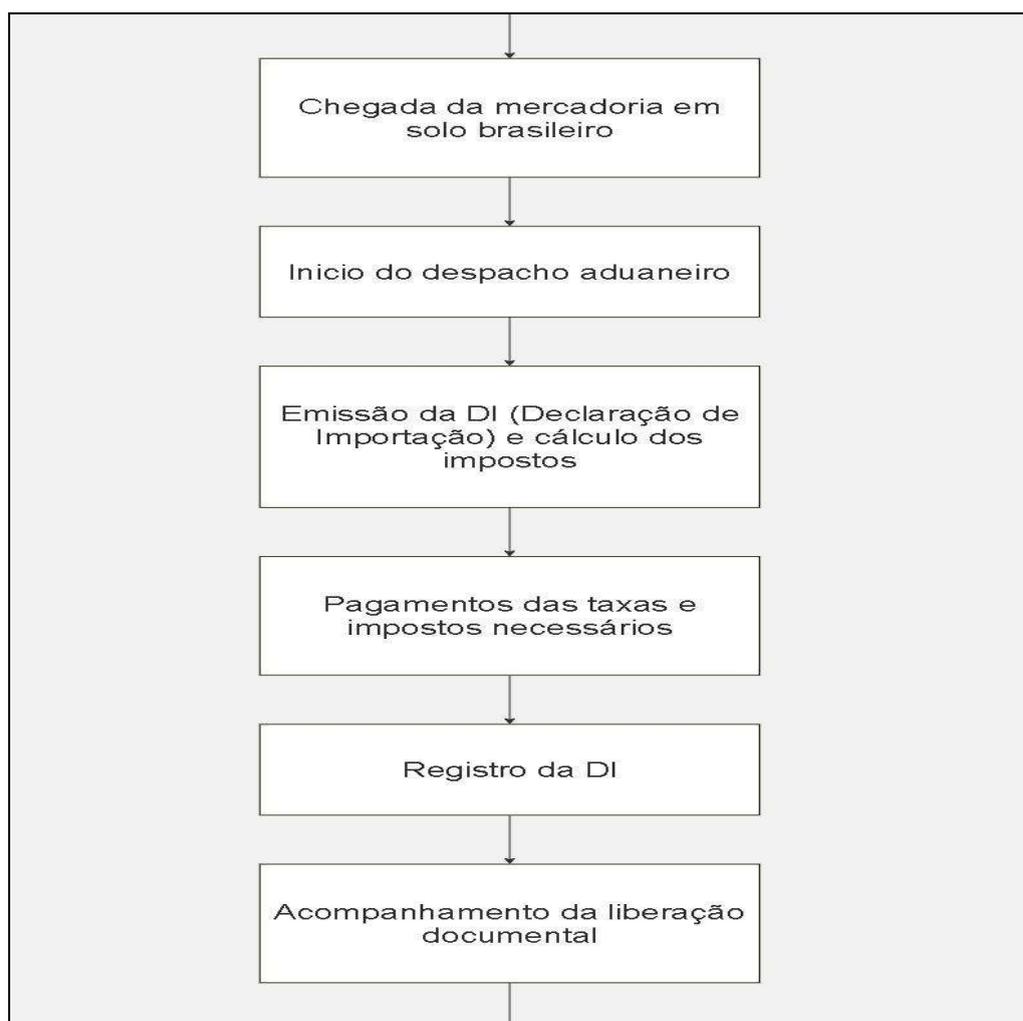
Finalizando essa parte, entra também a programação da empresa perante o transporte da carga em si, pois a mesma deve se preocupar com a data da chegada da carga no Brasil, não apenas pela questão documental, mas também para se programar com o recebimento da mesma e ter um entendimento de quando essas mercadorias chegarão definitivamente ao estoque para suprir a demanda do mercado.

#### 4.2.5 Chegada da mercadoria no Brasil e Despacho Aduaneiro

Após todo o processo de saída da mercadoria do país de origem ter se concluído, agora inicia-se o processo de chegada da mesma em território brasileiro. Basicamente, a Beta Distribuidora, após programar-se com a chegada do mesmo seguindo-se das informações disponibilizadas pelo armador da carga e o Agente Exportador X, irá calcular, contabilizando-se do *Transit Time* desse navio, em que data a carga vai chegar para então iniciar o despacho aduaneiro.

Demonstra-se então, na Figura 8, a quinta parte do fluxograma do processo de importação:

Figura 8 - Parte 5 do Fluxograma - Chegada da mercadoria no Brasil e Despacho Aduaneiro



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como explicitado anteriormente, o navio após concluir sua rota nas vias marítimas, e já tendo definido desde sua partida qual porto terá seu destino final, irá atracar no mesmo e fazer a descarga devida das mercadorias que estão em seu domínio. Após os contêineres devidamente descarregados no porto escolhido, acontecerá o início do despacho aduaneiro, processo esse que torna-se muito importante para a efetiva nacionalização da mercadoria negociada.

Para iniciar o processo de despacho aduaneiro, é necessário em um primeiro momento ter a presença de carga no SISCOMEX, pois ao contrário disso o despachante contratado para fazer a DI, não conseguirá dar entrada no processo documental para posterior emissão dessa DI. Quem deverá registrar a presença de carga no SISCOMEX, será o agente de carga.

Após todo esse processo realizado, inicia-se então o despacho aduaneiro, o qual indicará em um primeiro momento a emissão da DI, formulada pelo importador no SISCOMEX, e o cálculo devido dos impostos incidentes no processo de importação. Depois dos cálculos feitos, a Beta Distribuidora realiza o pagamento das taxas relacionadas a DI, a nacionalização propriamente dita, e também dos impostos calculados anteriormente, impostos esses como ICMS, PIS e COFINS, ST (Substituição Tributária), II, entre outros.

Em seguida, a DI será registrada no SISCOMEX seguindo-se do mapa, ou parametrização, da liberação da mercadoria, ou seja, haverá uma verificação juntamente com o agente de carga e os órgãos legislativos vigentes, para verificar se irá ocorrer canal verde na chegada ao porto para cada contêiner, permitindo assim a sequência do processo. Poderá, de acordo com o que foi passado pelo gerente comercial da Beta Distribuidora, como já aconteceu em alguns casos, haver a obrigação da conferência dos documentos de instrução da DI (canal amarelo) ou até resultar em canal vermelho, que além da conferência documental observada no canal amarelo, há a conferência física da mercadoria, para conferir se há alguma irregularidade com a mercadoria ou bem.

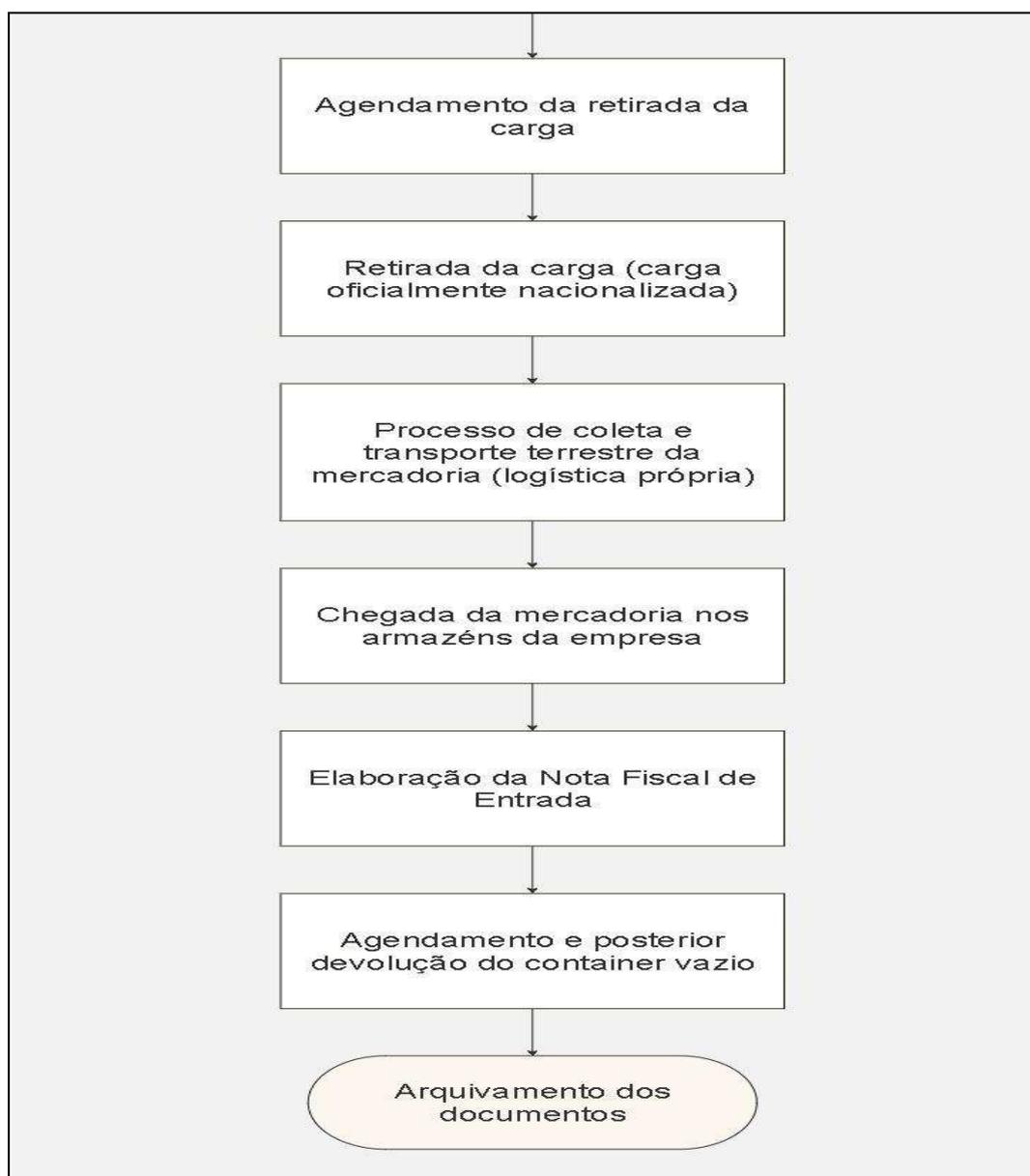
Perante então a parametrização feita, será possível que o agente de carga faça a liberação documental, essa que é determinada pela liberação do CE Mercante no Sistema Mercante (sistema que integra-se ao SISCOMEX). A fim de detalhamento, de acordo com a Secretaria de Comércio Exterior (2023), o Sistema Mercante basicamente fornecerá suporte para a arrecadação do AFRMM, taxa essa que será paga pela Beta Distribuidora no processo de importação.

#### 4.2.6 Finalização do processo de importação

Agora, evidenciando a parte 6 do fluxograma, é observado o fim do processo de importação, dispondo de algumas partes relacionadas a retirada da carga e alguns processos intrínsecos à logística por parte da Beta Distribuidora, fazendo com que se desenhe a etapa final.

Então, dispõe-se a seguir na Figura 9, a sexta e última parte do fluxograma do processo de importação da empresa:

Figura 9 - Parte 6 do Fluxograma - Finalização do processo de importação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Depois de ter a DI registrada perante os órgãos e legislações citadas anteriormente, e haver a liberação documental por parte do agente de carga, a Beta Distribuidora deve se preocupar com o agendamento da retirada da carga, que deve ser feito juntamente com o porto e com o despachante contratado. Após o agendamento marcado e dentro das conformidades contratuais do porto em questão, a carga, tendo tal data confirmada, poderá já ser retirada pela Beta Distribuidora.

No momento em que a carga é retirada, o gerente comercial da empresa confirmou que eles já usam a terminologia de “carga oficialmente nacionalizada”, apenas para questões de demanda de mercado (perante os clientes) e de sua programação de estocagem.

Então, começa o processo de coleta dessa carga (contêiner): a Beta organizará com seus caminhões de transporte e com suas rotas logísticas para encontrar a melhor forma de coletar o contêiner e trazê-lo com segurança até seus armazéns. Com o transporte terrestre da carga realizado, o contêiner chegará nos armazéns e depósitos da empresa para, em um primeiro momento, haver a conferência da carga como um todo e então fazer o descarregamento e estocagem devida nos espaços disponíveis.

Após tal processo, o setor contábil da empresa irá elaborar a Nota Fiscal de Entrada dos pneus, para disponibilizar ao setor comercial da empresa trabalhar com os itens disponíveis.

Depois de todo o processo logístico da Beta Distribuidora ter se concretizado, se faz necessário o gerente comercial da empresa agendar juntamente ao porto, no qual a carga foi nacionalizada, a devolução do contêiner vazio. Essa que deve ser feita após toda a limpeza e cuidados obrigatórios repassados pelo porto e pela empresa dona do contêiner, para que então os mesmos possam receber ele de volta de maneira intacta.

Por fim, os documentos são todos arquivados pelo gerente comercial da Beta Distribuidora e ficam disponíveis para posteriormente serem conferidos e estudados. Conclui-se assim o fluxograma do processo de importação da empresa.

### 4.3 COMPOSIÇÕES DE CUSTOS DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO

Neste tópico, serão verificadas as principais composições de custos intrínsecos ao processo de importação da Beta Distribuidora, sejam estes custos relacionados a tributos e impostos, custos com documentações, custo do produto importado, valores aduaneiros, entre outros.

Acrescenta-se também a esta seção, a discussão e conceituação acerca dos principais documentos relacionados ao processo, documentos esses que foram abordados durante o desenvolvimento deste estudo de caso e são de extrema importância para a empresa realizar o processo de importação.

A fins deste estudo, e por questões de sigilo por parte da Beta Distribuidora, os documentos não serão demonstrados de maneira visual, apenas serão conceituados e discorridos para explicar de quais lugares surgem alguns tipos de custos. De acordo com o gerente comercial da empresa, mesmo que seja para um estudo, a exposição destes documentos poderia comprometer alguns processos e informações sigilosas acerca da importação da empresa, o que não é interessante do ponto de vista organizacional e principalmente perante os valores e ética da Beta Distribuidora.

É válido afirmar que, para avaliar as principais composições de custos dentro desse processo, este tópico foi dividido em seções, as quais possibilitaram analisar o rateio da empresa separadamente, visando entender individualmente como se compõem cada custo e de onde surgem (documentos).

Por fins de análise do estudo, o gerente comercial propôs analisar um processo de importação em específico, no qual teve sua Nota Fiscal de Entrada juntamente ao estoque da empresa no mês de setembro de 2024. Esse processo é chamado pelo gerente de processo único, ou seja, é um processo no qual foi negociado uma medida de pneu apenas (um produto), em apenas um único contêiner. Logicamente, essa medida de pneu veio em uma grande quantidade, para compensar o processo de importação feito.

#### 4.3.1 Valores Iniciais - *Commercial Invoice*

Inicialmente, os valores se originam nas negociações orçamentárias, seguindo-se o que foi apresentado na primeira e segunda parte do fluxograma, ou

seja, após a Beta Distribuidora ter o orçamento em mãos (*Proforma Invoice*), e confirmar esse orçamento de maneira com que o mesmo se transforme em uma *Commercial Invoice*, os custos e informações básicas começam a surgir.

A *Commercial Invoice* irá, como explicitado já anteriormente, junto com o *Packing List*, fornecer todas as informações básicas sobre a carga, como peso total e unitário, quantidade de itens, o tipo do contêiner no qual serão transportados os pneus, as informações sobre os mesmos, o valor das mercadorias que foram negociados juntamente aos fornecedores, entre outros.

No processo de importação analisado, foram observadas as seguintes informações na *Commercial Invoice* transmitida:

-O pneu importado nesse processo foi o *Xbri 215/75/17,5 18PR Ecoplus C2*, o qual tem a NCM de *4011.20.90* e a família do INMETRO “4A2B3C2”;

-Foram importados exatamente 640 pneus desse modelo especificado anteriormente;

-O peso total da carga equivale à 16.870,4 quilogramas (KG);

-O custo total do produto pago ao fornecedor equivale à exatos USD 34.880,00 (dólares), que dividindo-se entre os 640 pneus importados, resulta em um custo unitário de USD 54,50 (dólares).

Todas essas informações acerca da mercadoria e carga importada anteriormente são de suma importância no processo de rateio dos custos, pois como já explanado nesse estudo em questão, são elas que irão definir como cada custo irá se comportar dentro de um rateio geral.

Então, a partir do desenvolvimento desta sessão e das próximas, será apresentada, parte por parte, a tabela do rateio de custos da empresa, elaborada pelo gerente comercial da empresa, com o objetivo de realizar os devidos cálculos relacionados a todo processo de importação. Segue na Figura 10 a primeira parte destes cálculos:

Figura 10 - Parte 1 da tabela de custos - Custos iniciais com fornecedores

<b>Produto</b>	<b>Quant.</b>	<b>Peso Unt.</b>	<b>Peso Total</b>	<b>Valor Unt.</b>	<b>Valor Total</b>
PNEU XBRI 215/75R17,5 18PR 135H33J ECOPLUS C2	640	26,36	16.870,40	\$ 54,50	\$ 34.880,00
	<b>640</b>		<b>16.870,40</b>		<b>\$ 34.880,00</b>

Fonte: Elaborado pela Beta Distribuidora (2024).

Analisando essa primeira parte, observa-se que a mesma irá fornecer a base de cálculo para o rateio futuro, pois nela as informações advindas da *Commercial Invoice* destacam-se como centrais para o custeio que será observado nas seguintes seções.

Isso se deve, principalmente, pelo valor total pago ao fornecedor desses pneus (USD 34.880,00), e também pela quantidade de pneus importados (640 unidades). Esses valores quantitativos formam o VMLE (Valor da Mercadoria no Local de Embarque), ou seja, é o valor da mercadoria acrescida de algumas despesas anteriores ao embarque, conhecido também nesse caso como valor FOB do processo. Nesse caso, o VMLE resulta neste valor de USD 34.880,00, que posteriormente será calculado em reais juntamente a taxa de câmbio, a qual dependerá do seu dia de fechamento para determinar o valor próprio.

Na seção seguinte, o VMLD (Valor da Mercadoria no Local de Descarga) será melhor explicitado, formando-se com o cálculo do frete marítimo (frete base) e com a taxa de câmbio aplicada no momento de fechamento cambial, formando o valor CIF (*Cost, Insurance and Freight*, ou Custo, Seguro e Frete) do processo.

#### 4.3.2 Valor Aduaneiro

Nesta seção serão demonstrados, basicamente, os valores aduaneiros intrínsecos ao processo, valores esses que basicamente formam o VMLD da carga. O VMLD revela-se a partir do VMLE, acrescido das taxas de frete e de seguro do contêiner que será importado, identificando-se no final como valor CIF do processo de importação.

Apresenta-se então a segunda parte do rateio de custos da empresa, exibindo-se nas Figuras 11 e 12 a seguir:

Figura 11 - Parte 2 da tabela de custos - Valores Aduaneiros

Valor Aduaneiro			
Frete Base	\$	7.200,00	R\$ 39.789,58
VMLD	\$	42.080,00	R\$ 232.547,97

Fonte: Elaborado pela Beta Distribuidora (2024).

Figura 12 - Parte 2 da tabela de custos - Taxa de Câmbio

	Taxa Dolar		DI
R\$	5,4319	\$ 5,6360	5,52633

Fonte: Elaborado pela Beta Distribuidora (2024).

A Beta Distribuidora, nesse momento do custeio, parte-se de alguns valores:

-O VMLE de USD 34.880,00;

-O que a empresa conceitua como “Frete Base”, que nesse caso basicamente seria o frete marítimo base (isento de taxas) pago ao armador de carga, a taxa THC e o seguro do contêiner. O Frete Base, após somadas todas essas taxas, resultará em USD 7.200,00;

-Na tabela da Taxa de Câmbio, é interessante entender que existem dois valores de fechamento de câmbio: na efetivação do fechamento para o pagamento do Sinal (USD 1,00 correspondendo à R\$5,43) e fechamento de câmbio para o pagamento do Final (USD 1,00 correspondendo à R\$5,63);

-Apenas para a transformação em reais do valor do Sinal (30%) será utilizado do valor do fechamento de câmbio a R\$5,43, e na transformação em reais do valor do Final (70%) será utilizado o valor do fechamento de câmbio a R\$5,63. Essa parte será melhor explicada na seção da tabela final de custos.

-No rateio de alguns custos que serão apresentados posteriormente, maior parte da transformação dos valores que foram pagos em dólares para reais, será utilizado o fechamento de câmbio da DI (USD 1,00 correspondendo à R\$5,52). Basicamente, esse valor de R\$5,52 será o fechamento de câmbio a partir do momento que a carga teve presença no SISCOMEX, que daí sim a taxa de câmbio que será contabilizada para a DI será a que foi fechada nesse dia em questão.

Efetivamente então com esses valores citados, o VMLD irá se compor após todas as somas das taxas perante o VMLE, resultando em USD 42.080,00. Transformando-se em reais, seguindo-se do fechamento de câmbio da DI (R\$5,52), tem-se o valor equivalente a R\$232.547,97.

O VMLD será muito importante para o rateio dos impostos e tributos incidentes na mercadoria importada, ou seja, será utilizado deste valor para a base de cálculo de todos os tributos, sendo possível a observação destes na próxima seção do trabalho.

#### **4.3.3 Tributos e impostos**

Os tributos e impostos que serão pagos pela Beta Distribuidora no processo de importação, são todos incidentes do valor VMLD, sendo ele que ditará qual será o valor de cada um destes impostos intrínsecos no processo.

Para a base de cálculo principal que formam a totalidade paga de impostos e tributos da empresa aos órgãos governamentais, serão contabilizados: II, IPI, PIS, COFINS, AFRMM e a Taxa SISCOMEX. O ICMS é um imposto que, mesmo sendo pago pela empresa, tem um sistema de recolhimento no qual eles contabilizam-no apenas na parte da venda e distribuição, ou seja, para fins deste estudo o ICMS não será demonstrado, até porque, como explicado anteriormente, a totalidade paga de todos os impostos somados, não necessitam do ICMS para formar sua base de cálculo.

Por questões de esclarecimento por parte da Beta Distribuidora, foi repassado que o ICMS dependerá de qual despachante cuidará do processo de tributação, nesse contêiner estudado em específico, o ICMS teve o recolhimento de sua guia feita perante os órgãos governamentais apenas após o contêiner ter sua parametrização resultada em canal verde e após o registro da DI feito.

Após feito os enunciados, apresenta-se a seguir a terceira parte do rateio de custos da empresa, demonstrada a partir da Figura 13, o qual demonstrará a base de cálculo dos impostos e tributos incidentes no processo:

Figura 13 - Parte 3 da tabela de custos - Tributos e Impostos

Tributos			
II 16%	R\$	37.207,67	\$ 6.732,80
IPI %	R\$	3.506,82	\$ 634,57
PIS 2,68%	R\$	6.232,29	\$ 1.127,74
COFINS 12,35%	R\$	28.719,67	\$ 5.196,88
AFRMM 8%	R\$	4.214,64	\$ 759,03
Taxa siscomex	R\$	154,23	

Fonte: Elaborado pela Beta Distribuidora (2024).

Partindo-se da tabela elaborada pela empresa, observam-se todos os impostos e tributos abordados anteriormente, esses então que formularão o custo total relacionado aos encargos tributários do processo de importação.

O II, equivale a 16% do valor VMLD, ou seja, 16% sobre o total de USD 42.080,00, resultando em USD 6.732,80. Esse valor em dólares é transformado em reais partindo-se do fechamento de câmbio da DI, como explicado anteriormente, tendo o equivalente a R\$5,52 para cada USD 1,00 deste valor. Por fim, o II é igual a R\$37.207,67.

Em um segundo momento, calcula-se o IPI, esse que terá em sua base de cálculo a presença do II (USD 6.732,80), juntamente com o valor VMLD da carga. Na importação, pelo que foi passado pelo gerente comercial da empresa, o IPI é calculado com base no II por questões de encargos cambiais, e esse valor então resultará, com a soma do mesmo perante o VMLD, em USD 48.812,80. Após ter esse valor calculado, mesmo não aparecendo na planilha em questão, o IPI será computado em 1,30%, fechando assim os USD 634,57 presentes na tabela. Após isso, como todos os outros, ele será transformado em reais, e conclui-se no valor de R\$3.506,82.

O PIS, calculado separadamente, terá sua alíquota para esse processo em 2,68% sobre o valor VMLD, ou seja, 2,68% de USD 42.080,00, resultando assim em exatos USD 1.127,74, que transformando para reais à uma taxa de câmbio de R\$5,52, tem-se o valor de R\$6.232,29.

O COFINS terá a mesma base dos outros impostos, tendo sua porcentagem calculada sobre os USD 42.080,00. No caso do COFINS, a alíquota gira em torno de 12,35% e fazendo o cálculo então, tem-se o valor de USD 5.196,88 e R\$28.719,67 em sua transformação cambial.

O AFRMM tem algumas peculiaridades em relação aos outros impostos apresentados anteriormente. Em seu cálculo entram, além do Frete Base, duas taxas: a THC e a taxa do CE Mercante. Essas duas taxas, juntamente com o Frete Base tem sua disponibilidade na seguinte tabela, disposta na Figura 14, concedida pela empresa:

Figura 14 - Parte 3 da tabela de custos - AFRMM

Frete Base	\$	7.200,00
Taxa Ce	\$	2.125,00
THC	\$	162,86

Fonte: Elaborado pela Beta Distribuidora (2024).

Basicamente, a soma desses três valores resultará em USD 9.487,86, e em cima desse valor terá então a alíquota de 8% sendo incidida, concluindo então no valor observado na Figura 14: USD 759,03. Posteriormente, terá então a transformação em reais feita, que quando calculado em cima da taxa cambial de R\$5,52, fornece o valor total de R\$4.194,64. Por fim, para chegar ao valor final de R\$4.214,64 terá mais uma adição: R\$20,00 da taxa de utilização do Sistema Mercante. Essa taxa é cobrada sempre que utilizado o Sistema Mercante para a realização de algum processo de importação.

Finalmente então tem-se a Taxa SISCOMEX, essa que, igualmente ao AFRMM, tem suas características específicas. Em um primeiro momento, será apresentada a tabela de utilização do SISCOMEX, na Figura 15 logo à seguir, para posteriormente ser devidamente explicada:

Figura 15 - Parte 3 da tabela de custos - Tabela de Utilização SISCOMEX

Tabela Utilização Siscomex			Total
Valor por Di			R\$ 115,67
Ate a 2ª adição	38,56	1	R\$ 38,56
3ª à 5ª adição	30,85		R\$ -
6ª a 10ª adição	23,14		R\$ -
11ª a 20ª adição	15,42		R\$ -
21ª a 50ª adição	7,71		R\$ -
Apos 51ª adição	3,86		R\$ -
<b>Total</b>			<b>R\$ 154,23</b>

Fonte: Elaborado pela Beta Distribuidora (2024).

A tabela de Utilização do SISCOMEX em geral é bem simples, e nesse processo estudado acaba sendo mais simples do que o comum. Para uma DI ser gerada, o SISCOMEX cobrará do importador o valor de R\$115,67. Após isso, será necessário entender, juntamente a essa DI, quantas famílias do INMETRO a carga tem, ou seja, dependendo das medidas de pneus importados pela Beta, uma carga poderá ter várias famílias. Nesse processo estudado, como a carga era de apenas uma medida de pneu, logo, terá apenas uma família do INMETRO. E para entender o custeio disso, o SISCOMEX dá a nomenclatura de adição por família, ou seja, cada família que tiver na carga em questão, será contabilizada uma adição: até 2 adições (2 famílias do INMETRO), o valor cobrado é de R\$38,56, de 3 a 5 adições o valor cobrado é o anterior (R\$38,56) mais R\$30,85, e assim sucessivamente como pode ser observado na Figura 15.

Devido a isso, a Taxa SISCOMEX cobrada será de R\$154,23 para esse contêiner em questão, como também pode ser visto na Figura 13 disposta anteriormente. Por fim, como postulado pelo gerente comercial da Beta Distribuidora, torna-se obviamente mais atrativo à empresa, tentar sempre negociar para um processo de importação (uma carga), medidas de pneus que tem a mesma família do INMETRO, o qual possibilitaria assim uma redução de custos, que mesmo pouco significativa perante ao custo total, ajudaria nesse processo de barateamento de custos.

Após todos os encargos tributários apresentados e conceituados, é válido então concluir essa seção afirmando que as alíquotas utilizadas para cálculo dos impostos foram determinadas através de órgãos governamentais, e os mesmos

podem sofrer alterações dependendo do tipo de importação, do que está sendo importado, do processo de importação propriamente ditos e afins. Nesse processo analisado, as alíquotas inerentes aos tributos são essas que se despendem ao longo desta seção.

#### 4.3.4 Custos totais de importação

A partir de todos os expostos anteriores acerca dos custos separados que formam o custo total de importação, é de suma importância nesse momento demonstrar a tabela do mesmo acerca do processo de importação da Beta Distribuidora. Dessa maneira, nessa seção será apresentada a somatória de todos os custos, sejam eles tributários ou inerentes ao processo de importação, que configuram o custeio da Beta Distribuidora acerca de uma carga importada, e além disso, alguns outros custos ainda não expostos como a Tabela IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), custos logísticos de transporte da empresa, emissões de contratos, entre outros.

Disponibiliza-se na Figura 16 à seguir, a tabela dos custos totais da empresa no processo de importação estudado:

Figura 16 - Parte 4 da tabela de custos - Tabela dos custos totais

<b>Pagamentos</b>		
Sinal 30%	R\$ 56.839,40	\$ 10.464,00
Pgto Container	R\$ 137.608,58	\$ 24.416,00
Emissão do contrato	R\$ 126,81	\$ 22,50
Li ( 53,53 )	R\$ 53,53	Pg 22/07
Ibama	R\$ 1.062,84	
Frete Maritimo	R\$ 54.355,79	\$ 54.107,95
Itapoá	R\$ 1.694,52	
Disp. De Reg de DI - Imp.- Siscomex - Afrmm	R\$ 80.035,33	
Frete Terrestre (próprio)	R\$ 5.500,00	
Despesas com despachantes/honorários	R\$ 1.412,00	
<b>Custos Adicionais</b>		
<b>Total</b>	<b>R\$ 338.688,79</b>	

Fonte: Elaborado pela Beta Distribuidora (2024).

Inicialmente, como já explicado na seção da “Negociações Iniciais com Fornecedores”, a empresa deverá pagar um valor conceituado como Sinal, e este portanto irá equivaler a 30% do valor FOB do processo, ou seja, 30% do valor total

da compra que foi negociada e que estiver declarada na *Commercial Invoice*, ou até na *Proforma Invoice* será pago como forma de sinal para o Agente Exportador X, sendo que este repassará tal valor ao fornecedor em seguida.

O valor FOB do processo (presente na *Commercial Invoice*) é equivalente a USD 34.880,00, ou seja, o sinal de 30% resultará em exatos USD 10.464,00. Neste caso, para fazer a transformação desse valor em reais, é necessário contabilizar do fechamento do câmbio do dia que foi negociado este sinal, na efetivação do fechamento para o pagamento do Sinal (USD 1,00 correspondendo à R\$5,43), como é possível ver na Figura 12. Então, tem-se que esse valor será correspondente a R\$56.839,40.

Continuando na tabela apresentada, vem a contabilização do Final (70% do valor FOB do processo, ou seja, 70% do valor total da compra que estiver apontada na *Commercial Invoice* ou na *Proforma Invoice*), sendo que este valor é complemento do sinal que foi comprovado anteriormente, levando na tabela em questão a nomenclatura de “Pagamento Container”.

Basicamente, o valor que restou a ser pago dos USD 34.880,00, que logicamente são exatos USD 24.416,00, são contabilizados neste momento. Para sua transformação em reais, acontece o mesmo processo observado no pagamento do Sinal, ou seja, no dia em que for efetuado o fechamento de câmbio para o pagamento do Final, a taxa do dólar será equivalente a USD 5,63. Por fim, este valor totaliza-se em R\$137.608,58.

Somando-se os dois, tem-se que o valor da mercadoria individualmente, sem qualquer outro tipo de contabilização de custos, será a soma do “Sinal 30%” e do “Pagamento Container”, resultando em R\$194.447,48, o que significa um pouco mais do que 50% do custo total da importação dessa carga (R\$338.688,79).

Prosseguindo no custeio, aparece o custo com emissão de contratos, esse que é um pouco complicado e deve-se despender uma certa cautela por parte da empresa, mesmo sendo um custo pouco impactante perante o total da importação.

Basicamente, o banco escolhido pela Beta Distribuidora para realizar o fechamento de câmbio, cobrará da mesma um custo por contrato, esse que totaliza exatos USD 15,00. Nessa carga importada em questão, contabilizou-se um contrato mais metade de um outro, sendo que um destes foi parte integrante de um outro processo de importação realizado (outra carga importada) que foi feito no mesmo momento, ou seja, a empresa divide então o custo de USD 15,00 para dois

processos distintos, tendo então USD 7,50 sendo contabilizados para cada um desses.

Neste caso então, a empresa teve de arcar com custos de emissão de contratos perante o banco escolhido, USD 22,50 (USD 15,00 mais USD 7,50 de outro processo de importação). Para a conversão em reais, utilizou-se do fechamento de câmbio do Final (USD 5,63), resultando em R\$126,81.

O custo relacionado a LI é bem simples: para fazer a emissão de uma LI é necessário pagar um custo perante os órgãos governamentais, de exatos R\$53,53. Esse valor é contabilizado para cada LI emitida, sabendo que em diversos processos podem necessitar de diversas Licenças de Importação para sua conclusão. No processo em questão, foi requerida apenas uma LI.

Nesse momento, entra o custo perante o IBAMA, o qual tem seu custeio configurado por meio de outra tabela confeccionada pela Beta Distribuidora, e que apresenta-se na Figura 17 à seguir:

Figura 17 - Parte 4 da tabela de custos - Tabela IBAMA

Tabela IBAMA		
Peso Bruto		Valor destinação
16.870,40	11.809,28	R\$ 1.062,84

Fonte: Elaborado pela Beta Distribuidora (2024).

Toda importação realizada, se faz necessário repassar um valor de destinação para o IBAMA, esse valor será calculado com base no peso total da carga importada (nesse caso totalizaram-se 16.870,40 KG). Resumidamente, 70% do peso total da carga deverá ser calculado para posterior destinação, ou seja, 11.809,28 KG será o peso base para calcular esse valor de destinação.

De acordo com o gerente comercial da empresa, o processo é o seguinte: se faz um pagamento para uma recicladora para a mesma triturar o pneu, vender esse para um cimenteira (quem produz o cimento, por exemplo Itambé, Votoran, entre outras), para a mesma produzir o pó de borracha, originário do pneu, ou produzir os lingotes de ferro que são originários dos talões do pneu, entre outros.

Para calcular então o valor “IBAMA” de um processo de importação que será pago à uma recicladora, deve se ter base no peso de 70% total da carga, resultando

nos 11.809,28 KG explicitados anteriormente, e no valor de R\$90,00 para cada tonelada calculada, ou seja, a cada 1000 KG será cobrado esse valor, o qual totalizará R\$1.062,84 em valor de destinação para a recicladora escolhida.

Seguindo-se na tabela de custos totais de importação, é observado o valor do “Frete Marítimo”, esse que se difere um pouco do que foi conceituado como valor aduaneiro ou até valor VMLD anteriormente. No valor VMLD, é apenas calculado o VMLE somando-se do frete base, mas para totalizar o custo do frete marítimo, e por fim contabilizar o quanto foi gasto com esse transporte em vias marítimas, se faz necessário à empresa entender a *Commercial Invoice* disponibilizada pelo agente exportador X.

Neste documento em questão, em uma de suas guias, será disponibilizado o custo total com o transporte marítimo pago ao agente de carga, e nele serão demonstrados de onde vieram todos esses custos que formam o valor total do frete. Nesse processo em questão, o frete custou à empresa R\$54.355,79 (podendo ser observado na Figura 16), valor presente na *Commercial Invoice* e que despendeu-se de taxas como: o próprio frete base (USD 7.200,00), a taxa *General Bunker* (USD 2.000,00), a taxa *THC*, a taxa *BL* (*Bill of Lading* ou taxa de liberação de *BL*), a desconsolidação de carga, a taxa TRS (Taxa de Registro do Siscarga), a taxa CE entre outras.

Todas essas taxas locais são impostas pelo agente de carga e algumas até pelo porto de saída em questão, para os mesmos terem um certo lucro em cima desse processo e cobrar devidamente seus trabalhos com a nacionalização da carga em questão.

Destaca-se agora, continuando na tabela de custos totais, o custo “Itapoá”, que basicamente são os custos relacionados ao porto de desembarque da mercadoria no Brasil. Cada processo de importação poderá ter seu porto de chegada, nesse em específico, foi utilizado o porto de Itapoá, que encontra-se no litoral de Santa Catarina.

Em suma, o porto terá diversas taxas e custos relacionados a armazenagem do contêiner recebido e também a retirada do mesmo perante a empresa importadora. Para seu cálculo é utilizado como base o valor CIF do processo (VMLD), ou seja, USD 42.080,00, e em cima desse valor o porto cobrará uma taxa de armazenagem desse contêiner com base em períodos: no primeiro período (1 à 5 dias de armazenagem), ele cobrará a taxa de 0,57% sobre este valor CIF, no

segundo período (6 à 20 dias), 0,263%, e no terceiro período (mais de 21 dias), cobrará 0,39%.

Nesse processo de importação, o contêiner ficou armazenado no porto dentro do primeiro período, ou seja, foi cobrado 0,57% sobre R\$232.547,97 (USD 42.080,00), o que resultou em R\$1.325,52, apenas para armazenamento. No momento de retirada da carga no porto, eles cobraram mais uma taxa para este movimento, no valor de R\$369,00. No fim, somando-se a taxa de armazenagem e de retirada da mercadoria no porto, custou à empresa exatos R\$1.694,52, que podem ser observados na tabela da Figura 16.

Continuando na observação dos custos totais da figura 16, surge o que a empresa deu o nome de “Disp. de Reg. de DI”, que em outras palavras, pelo que foi explicado pelo gerente comercial da Beta Distribuidora, é a soma de todos os impostos e encargos tributários exibidos na Figura 13.

Em suma, para fazer o registro da DI, se faz necessário estarem pagos todos os impostos relacionados a carga e a importação, e somando então todos estes, encontra-se o valor de R\$80.035,33.

O custo com frete terrestre é calculado pela própria Beta Distribuidora, seguindo-se de alguns parâmetros estabelecidos pelo gerente comercial da empresa. Basicamente, como já explicado na seção da “Finalização do processo de importação”, a própria empresa que faz o processo de coleta dessa carga perante ao porto de chegada, utilizando de caminhões e funcionários próprios para essa retirada e transporte até suas devidas instalações.

Para calcular esse custo, o gerente utiliza como base o custo do diesel do momento da coleta, o qual será utilizado nos seus caminhões, e uma taxa base para as horas trabalhadas pelos funcionários (motoristas) que farão este trabalho. Nesse processo em específico, ele arredondou esse custo para exatos R\$5.500,00, como pode ser observado na Figura 16.

Por fim, o último custo observado na Figura 16 é o com os honorários dos despachantes, ou seja, o quanto a Beta Distribuidora desembolsa para contratar um despachante que fará esse processo de despacho aduaneiro para nacionalizar a carga esperada. Nessa importação, o despachante cobrou R\$1.412,00 para seus devidos trabalhos.

O custo total então desse processo de importação, como pode ser visto no final da figura 16, totalizou exatos R\$338.688,79, que basicamente é a soma de todos os custos abordados e explicados anteriormente.

A empresa também disponibilizou o custeio unitário relacionado a esse processo de importação que pode ser observado na Figura 18 logo à seguir:

Figura 18 - Parte 4 da tabela de custos - Custo unitário

calculo p/custo produto	
\$	529,20 R\$ 338.688,79

Fonte: Elaborado pela Beta Distribuidora (2024).

Esse cálculo tem como base o custo total de importação (R\$338.688,79), no qual se divide pela quantidade de pneus importados (640 pneus), resultando então em R\$529,20 de custo unitário.

Agora, para finalizar essa seção de custeio, identifica-se necessário contextualizar que a Beta Distribuidora optou por demonstrar tudo que envolvia esse processo de importação em específico por acreditar ser menos complexo do que outros processos de importação realizados pela empresa. A mesma confirma que nesse processo podem ser observados todos os custos inerentes à importação, todos os documentos que integram o mesmo e que formam a importação propriamente dita, e também que possa ser bem visualizado o fluxograma, sendo que esse tem sua incidência padrão para qualquer tipo de processo.

A importação realizada pela Beta, em sua maioria, depende de mais processos incluídos numa mesma carga, ou seja, mais contêineres, mais produtos, diversas famílias de pneus incluídas num só contêiner, o que acaba tornando a importação de uma carga por vezes sendo menos custosa do que essa em específico analisada.

Mas, como dito anteriormente, o gerente comercial da empresa confirma que tudo que foi estudado, desde o fluxograma, até o custeio total da importação, são bases para todos os processos da empresa e formam o conhecimento total sobre a importação realizada pela Beta Distribuidora.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO DO ESTUDO DE CASO

Após a análise de todo o fluxo da importação e todos os documentos, normas e legislações no que se refere principalmente a formação dos custos da empresa no processo de importação, torna-se válido agora fazer uma breve análise organizacional da empresa dentro do processo de importação, para sugerir possíveis melhorias e objetificar alguns pontos repassados pelo gerente comercial da empresa em vista da importação realizada pela empresa.

Para isso, será demonstrado a seguir um quadro elaborado pelo autor, que em concordância ao gerente comercial da Beta Distribuidora, serão expostos alguns fatores internos que limitam a atividade da empresa perante seus problemas organizacionais, e alguns fatores externos que acabam complicando seu fluxo processual perante a atividade de importação. Demonstra-se então o Quadro 5:

Quadro 5 - Fatores limitadores no processo de importação

<b>Fatores limitadores internos</b>	<b>Fatores limitadores externos</b>
Centralização das atividades de importação	Alta carga de tributação
Problemas no setor financeiro	Moeda desvalorizada
Falta de armazenagem própria	Falta de mercadorias no mercado externo

Fonte: elaborado pelo autor

Dentro do que foi estipulado e conversado com o gerente comercial da empresa, os fatores que limitam o processo de importação dentro da organização, são, para o mesmo, de fácil percepção. À seguir, os mesmos serão individualmente dispostos e debatidos:

**a) Centralização das atividades de importação** - No fator de centralização das atividades, é algo que foi observado desde o início das importações realizadas pela Beta Distribuidora, e que desde lá quem cuida de toda a importação é o entrevistado, o qual evidenciou essa sobrecarga de tarefas a respeito de lidar com todos os cenários possíveis dentro desse processo.

Basicamente, o gerente comercial da empresa, é o responsável pelo setor de compras da empresa, porém esse gerente também gerencia todo o setor de vendas, e além disso acaba participando de todos os outros setores da empresa, que às vezes o mesmo acredita que seja por uma questão de experiência ou até conhecimento dentro de todos os processos organizacionais.

Dentro do processo de importação, é ele o responsável desde o início do processo, até o final do mesmo, quando se deve arranjar um espaço físico dentro dos armazéns para alocação das mercadorias importadas.

Essa sobrecarga de tarefas, que por vezes não está apenas relacionada à parte de importação, é algo que foi evidenciado pelo gerente na entrevista, e que acaba dificultando diversas vezes o seu foco perante seu papel principal na empresa, que são as compras de mercadorias e insumos.

**b) Problemas no setor financeiro** - Outro fator limitador interno, é a falta de cuidado do setor financeiro da empresa perante o processo de importação, ou seja, as pessoas que cuidam desse setor por diversas vezes erram no ato de fechamento do câmbio, tendo que a organização em várias situações pagar uma taxa de dólar maior do que a que poderiam ter pago. Erram no pagamento de documentações exigidas no processo de importação, o que acabou em diversos momentos gerando multas à empresa. E por fim, acabam também se descuidando no entendimento dos custos relacionados à importação, o que acaba gerando desentendimentos, desavenças e prejuízos à empresa perante a falta de informações no momento do rateio de custos.

**c) Falta de armazenagem própria** - Internamente, encontra-se também o problema com armazenagem própria, ou seja, por diversas vezes à empresa teve que pagar taxas consideráveis de armazenagem secundária ao porto de chegada para o mesmo armazenar a carga importada pela empresa, às vezes por falta de organização logística de empresa, ou até por desorganização do porto.

Evidencia-se como principal também nesse fator, a armazenagem própria da empresa juntamente a seus galpões e armazéns, sendo que nestes, em diversas situações, acabou faltando espaço para estocar os pneus importados pela empresa, gerando atrasos nas vendas de mercadoria e limitando as atividades da empresa perante o mercado.

**d) Alta carga de tributação** - Na concepção do gerente comercial da empresa, no que diz respeito aos fatores limitadores externos, tem-se que o mesmo considera

exacerbada a carga de tributação imposta pelos órgãos governamentais, as quais vêm aumentando no último semestre de 2024. Essa alta carga de tributação, acaba trazendo custos demasiadamente altos relacionados ao processo de importação à empresa, evidenciando um encarecimento grande ao produto final vendido às empresas e consumidores finais.

**e) Moeda desvalorizada** - Outro fator que pode ser analisado juntamente à economia nacional, é o real super desvalorizado perante as outras moedas internacionais. Fator esse que atrapalha o comércio nacional como um todo, principalmente as empresas que envolvem-se com o mercado externo perante suas atividades de compra e venda.

**f) Falta de mercadorias no mercado externo** - E, por fim, como evidenciado no início do fluxograma de importação, a falta de mercadorias no mercado externo perante os fornecedores disponíveis, é algo que acaba atrapalhando o fluxo comercial da empresa. A demora pela fabricação de diversos pneus no mercado externo, dificulta a empresa com relação ao suprimento do mercado interno e de seus clientes, sendo que por diversas vezes, atribuindo-se a falta dessas mercadorias, a Beta Distribuidora despendeu diversos meses a mais para aguardar alguns processos específicos de importação realizados, o que acabou trazendo prejuízos a empresa dentro de seu mercado.

Após serem conhecidos e apresentados os fatores que limitam as atividades da empresa dentro de um processo interno e externo, se faz necessário então analisá-los em um ponto de vista organizacional, sugerindo possíveis melhorias que possam auxiliar a empresa a reduzir custos ou aprimorar seu fluxo organizacional.

#### 4.5 PROPOSTAS DO ESTUDO DE CASO

Em seguida ao diagnóstico do estudo de caso realizado, se faz necessário então analisar os principais fatores limitadores inerentes ao processo de importação, principalmente no que concerne os fatores internos relacionados à organização, para então formular e sugerir possíveis melhorias ao processo:

**a) Centralização das atividades de importação** - No que diz respeito à centralização das atividades de importação, como repassado pelo gerente comercial da empresa, em função da estrutura desta ser reduzida nos setores comerciais da mesma, e a falta de bagagem e conhecimento de comercialização e importação por

parte dos outros funcionários, torna-se evidente que no momento a empresa não tem recursos humanos e preparação suficiente para destrinchar esse processo para outros colaboradores e uma descentralização de papéis propriamente dita.

Nesse caso, seria ideal que a organização investisse na implementação de algumas das ações a seguir:

- Incentivar alguns colaboradores-chave, sendo estes já envolvidos nos setores comerciais da empresa, para auxiliar o gerente comercial a realizar o processo de importação. Isso seria feito através de uma prática intensiva de aprendizagem do gerente comercial da empresa com os possíveis colaboradores escolhidos, ensinando-os tudo que sabe acerca do processo de importação, e os preparando para as tarefas necessárias;
- Investir em contratações de pessoas ou até agências especializadas na área que pudessem fornecer essa ajuda. Nesse caso, a possibilidade seria algo mais profissionalizado, mas que pode trazer mais custos e despender de mais investimentos para a empresa. Deve ser feita uma pesquisa de mercado para entender o custo de contratação de uma agência ou pessoa especializada no ramo, bem como as vantagens e desvantagens desta ação;
- Investir em cursos de importação para o setor comercial da empresa. Nesse caso, assemelha-se um pouco a primeira alternativa, mas diferentemente aqui o estudo seria custeado pela empresa em plataformas ou instituições fora da empresa, o que não empregaria o tempo do gerente comercial da empresa para o processo de aprendizagem. Após isso, seria necessário captar e entender o colaborador que estivesse mais apto para auxiliar o gerente comercial a realizar as tarefas do processo de importação.

**b) Problemas no setor financeiro** - Em relação aos problemas financeiros da empresa, é nítido que uma das grandes preocupações atuais está relacionada aos custos do processo de importação, e ter um setor financeiro que auxilia de maneira errônea e pode prejudicar esse processo, é um fator de atraso à organização e que acaba travando por diversas vezes o desempenho comercial da mesma.

Para corrigir isso, seria interessante tomar algumas atitudes como:

- Reestruturar o setor financeiro da empresa: explorar contratações no mercado que tenham um entendimento mais avançado na área, basicamente buscando uma maior profissionalização organizacional. Isso teria que ser feito a partir de uma adequação no quadro atual de funcionários, relativamente ao

setor financeiro. Adequações como, por exemplo, alocar algum colaborador do setor administrativo ou contábil para o financeiro, passando essa pessoa do financeiro para uma outra função.

- Criar um processo de conferência dentro da empresa que visa antecipar tais movimentos errôneos e extingui-los já na origem da operação. Esse processo de conferência poderia ser feito por algum colaborador com entendimento financeiro, que possa cuidar de datas importantes ligadas à importação, como os fechamentos de câmbio, datas limites para pagamentos (sejam de tributos e impostos, ou pagamentos de documentos e fornecedores), entre outros. Às vezes, a criação de um *feedback* processual dentro de algum setor da empresa, resolve ou minimiza a maior parte dos erros, então nesse caso, o objetivo seria apenas a diminuição de erros em curtos processos, o que possibilitaria diminuir custos com fechamento de câmbio, pagamento de impostos, extinguir multas com atrasos em pagamentos, etc.;

**c) Falta de armazenagem própria** - A falta de armazenagem própria, é um fator que está sendo analisado há anos pela empresa, pois o mesmo vem desde os primórdios da organização sendo algo que atrapalha o desenvolvimento da mesma perante o mercado. Em diversas situações, por exemplo, a falta de armazenagem evidenciou uma descontinuação de algumas mercadorias em estoque, provocando uma falta dessas para suprimento do mercado consumidor. Essa falta de armazenagem leva também a problemas físicos e de movimentação interna de produtos e mercadorias, pois por diversas vezes a mesma acaba desarranjando o espaço físico, causando bloqueios, desorganizações, entre outros fatores.

Esses problemas gerados pela falta de logística interna para movimentação de mercadorias, ligada a escassez de espaço físico para armazenagem, pode causar à empresa diversos prejuízos que por vezes não são nem calculados, mas são aparentes dentro de um processo comercial, como já comentados anteriormente.

De acordo com o entrevistado, já existem projetos para aumentar o espaço físico dos armazéns disponíveis à empresa, ou até a construção de um novo local que possa satisfazer a demanda de importação da empresa, e a demanda da negociação de outros itens que a mesma dispõe em seu catálogo de produtos.

Segue logo abaixo possíveis proposições para alcançar uma melhora no que tange a questão logística:

- Construção ou locação de um espaço físico perto dos portos no litoral de Santa Catarina: aqui salienta-se um processo que a empresa estuda e percebe como interessante a tempos, que seria deslocar um grande investimento em espaço físico para perto dos portos de chegada de mercadoria. Seria interessante à empresa realizar um estudo aprofundado para entender o quanto gastaria e despenderia em investimentos para apresentar essa possível integração.

Na entrevista com o gerente, o mesmo afirmou que os gastos com uma possível construção de um armazém nos locais abordados, seria quase que inviável à empresa pelo investimento exorbitante, e pelo fato de estarem negociando uma possível construção de uma nova sede da empresa na cidade em que já estão estabelecidos. Ou seja, sendo assim, a construção, de acordo com o mesmo, está quase que descartada, restando a possibilidade da locação deste espaço próximo aos portos, que deveria também ser bem calculada pois além dos custos com aluguel propriamente ditos, deve-se contabilizar os gastos com máquinas e pessoal preparado para as tarefas logísticas que serão necessárias.

Tal integração levaria tempo, pois como revelado pelo gerente, seria necessário primeiramente aumentar a demanda da empresa perante os processos de importação, ou seja, basicamente conseguir ter um maior volume de importação para quem sabe se tornar viável esse possível investimento. Torna-se interessante também, contextualizar possíveis vantagens e desvantagens dessa integração:

- Vantagens: estar mais próximo de uma parcela do mercado consumidor (litoral de Santa Catarina); cortar custos com armazenagem secundária nos portos; redução de taxas dos portos; melhoria da logística interna;
  - Desvantagens: alto investimento; tempo elevado para estudo de mercado perante o que seria investido; preparação de pessoal apto para a logística do novo armazém; distância considerável entre os armazéns da empresa, o que talvez dificulte a movimentação interna de materiais e produtos e também o controle perante o mesmos.
- Outra melhoria cabível, que tange nesse caso mais a questão logística da empresa, mas impacta diretamente no que tange a armazenagem, seria a readequação e profissionalização do setor logístico da empresa. Esse setor atualmente, percebe-se muito despreparado no que evidencia-se necessário para os dias atuais. A baixa profissionalização, independente do setor, causa diversos problemas para qualquer empresa nos dias atuais. Problemas esses como prejuízos

monetários, perda de mercado, perda de competitividade, insatisfação por parte de clientes e colaboradores, entre outros. Aqui seria necessário então investir em cursos profissionalizantes para o setor logístico, ou até uma adequação no quadro de funcionários deste setor, com novas contratações para tal.

- Ainda, em relação a armazenagem, poderia também haver um investimento forte em relação a tecnologia e maquinário, ou seja, investir em *softwares* logísticos visando uma melhoria no processo de armazenagem e estocagem, e também em máquinas para a movimentação interna de mercadorias e produtos, como por exemplo, na aquisição de empilhadeiras, máquinas essas que são capazes de transportar e movimentar uma quantidade considerável de mercadorias dentro dos armazéns dispostos. Aqui faz-se necessário também o cálculo da empresa com os possíveis investimentos no que foi abordado, pois o objetivo é diminuir custos e gastos profissionalizando os setores, mas isso depende de investimentos que não sejam tão altos e capazes de se converterem em lucro em um tempo plausível à organização.

**d) Alta carga de tributação** - No que tange aos fatores limitadores externos, cabe à empresa tomar decisões para minimizar os efeitos destes, mesmo não tendo controle sobre alguns fatores e algumas políticas implantadas. No que diz respeito a alta carga de tributação, mostra-se como possível realizar alguns dos atos seguintes:

- Incentivos fiscais: pesquisar e aproveitar alguns incentivos fiscais oferecidos pelo governo, como isenções e reduções de alíquotas para alguns produtos ou impostos como o ST ou ICMS;
- Investimento em contabilidade: aqui, sendo uma das principais proposições, torna-se interessante pelo fato de estar no controle da empresa, dependendo da própria entender como válido o investimento em uma boa contabilidade ou auditoria tributária. Nesse caso, esse investimento poderia proporcionar à empresa evitar erros que levem a multas e encargos adicionais.
- Automatização de Processos: Implementar sistemas de gestão que automatizam a apuração de impostos, visando reduzir erros e melhorar a eficiência. Como na outra proposição, essa também objetiva-se por estar dentro do controle da empresa, e nesse caso poderia ser feito através de investimentos em *softwares* ou sistemas que possam automatizar alguns destes processos de custeio e apuração.

**e) Moeda desvalorizada** - Perante a desvalorização do real e a economia local, torna-se inviável a proposição de melhorias drásticas, pois aqui é algo totalmente inerente à economia e também política local. Torna-se possível tomar algumas atitudes e ações como:

- Ajustes de preços: trabalhar com uma margem aumentada para se ajustar perante a economia em déficit, ou seja, aumentar os preços finais de venda para poder se adequar a economia, visando ter mais lucros sem impactar negativamente o volume de vendas, trabalhar numa linha tênue entre aumentar a margem e manter o volume negociado de mercadorias perante o mercado consumidor. Nesse caso deve ser feita também uma pesquisa de mercado juntamente à seus concorrentes, para entender os preços praticados pelos mesmos e se adequar entre tais, sem perder possíveis vendas e consumidores, e tendo mais ganhos;
- Análise de mercado: aqui seria algo mais relacionado aos desafios futuros e como o mercado e a conjuntura econômica irão se comportar. Seria de extrema importância aplicar práticas de análise que possam prever possíveis desvalorizações da moeda, ou possíveis crises no seu mercado próprio, no comércio de auto peças e principalmente perante o mercado consumidor de pneus.

**f) Falta de mercadorias no mercado externo** - Já no que diz respeito a falta de mercadoria no mercado externo, torna-se algo levemente mais controlado pela empresa pelos contatos e parcerias que a mesma possui. Demonstra-se possível concretizar algumas ações como:

- Planejamento Agregado: elaborar um planejamento agregado, com previsão de demanda, planejando a compra com um horizonte maior de tempo, trabalhando por exemplo com um prazo de 3 a 18 meses, com objetivo de atender essa irregularidade na demanda. O foco seria em produtos de maior volume de compra e venda, permitindo assim negociar preços e prazos mais alongados.
- Previsão de faltas: criar uma agenda ou um controle que possam prever possíveis faltas dessas mercadorias nos fornecedores. Juntamente com o Agente X, a Beta deve criar um controle no qual visa estar sempre abastecida dessas mercadorias, adiantando possíveis negociações de compra, mantendo contato diariamente com fornecedores e com o Agente X, enfim,

basicamente provisionando as possíveis faltas que irão impactar o abastecimento de mercadorias e produtos.

- Novos fornecedores: novamente, juntamente com o Agente X, fazer uma varredura completa e mais detalhada no mercado fornecedor externo, para obter e alcançar novos fornecedores que possam suprir possíveis faltas dos que já obtém o fornecimento com a empresa. Essa busca pode ser feita com viagens do próprio gerente comercial da empresa para os países de origem das mercadorias negociadas, reunindo-se com novos possíveis fornecedores e analisando o mercado presencialmente, estabelecendo contratos e fechando parcerias futuras.

Dessa forma, após todas as sugestões propostas e análises feitas, conclui-se o estudo de caso realizado junto à Beta Distribuidora, o qual foi capaz de fornecer diversas informações valiosas e que geram vantagens competitivas à empresa dentro de seu ramo de atuação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Beta Distribuidora, com sua experiência no comércio de auto peças, com foco em pneus e câmaras de ar, está em fases iniciais no que tange o comércio exterior e fazem poucos anos que a mesma iniciou seus devidos processos de importação. Dito isso, fica evidente em uma análise de estudo de caso postular que a mesma está pouco a pouco se desenvolvendo nesse mercado, e aprendendo a trabalhar frente o comércio exterior, sendo esse um mercado de tamanho quase imensurável.

O gerente comercial da empresa, com seu *know-how* adquirido dentro de todos seus anos de experiência no ramo, por diversas vezes optou por individualizar para si próprio o desenvolvimento do processo de importação, não repassando e dividindo tarefas, mantendo-o centralizado e acreditando ser o profissional mais capacitado dentro da organização para realizá-la.

Esse fator faz com que o mesmo tenha uma sobrecarga de tarefas, e que por vezes acaba limitando-o dentro de suas outras atividades comerciais impostas em seu trabalho.

Em relação ao objetivo principal deste trabalho, o qual tinha o intuito de analisar os fluxos de importação e as principais composições de custos relacionados a estes, considera-se neste momento como um objetivo atingido, a partir de todas as análises feitas, seguindo-se da coleta de dados realizada. Toda a análise feita acerca do processo de importação, foi apenas possível pela contribuição e colaboração da empresa, sendo atingida após o conhecimento prévio acerca de como uma importação acontece, no que tange basicamente seus pressupostos iniciais, e seguindo-se da disponibilidade de informações dispostas pela Beta Distribuidora e seu gerente comercial.

Além disso, no que tange o processo de importação, a empresa tem um fluxo de informações bem claro e que é devidamente organizado pelo gerente comercial da empresa, o que também auxiliou no alcance dos objetivos do trabalho em questão.

No que concerne o primeiro objetivo específico deste trabalho, a ilustração do fluxo da operação de importação, teve seu alcance de uma maneira acessível, pelo simples fato do gerente comercial da empresa na coleta de dados, auxiliar na

confeção e concepção do mesmo, possibilitando também um fácil entendimento acerca de como o fluxo se desenhava parte por parte.

Já o segundo objetivo, que consistia em uma análise de documentos, normas e legislações relacionados ao processo de importação, foi concebido durante a análise das composições de custos da empresa e também na confecção do fluxograma de importação, possibilitando um melhor entendimento de onde se originava cada custo e no que esses documentos e legislações impactavam dentro do fluxo da operação de importação.

Seguindo-se para o terceiro objetivo específico deste trabalho, no qual implica-se na apresentação dos principais custos dentro de cada etapa da importação, observa-se que o mesmo foi atingido partindo-se da transcrição das informações coletadas na entrevista com o gerente comercial da empresa, no qual o mesmo conseguiu salientou cada encargo e custo relacionado ao processo de maneira individual, seguindo-se das informações dispostas nos documentos e do conhecimento do gerente, que pode colaborar para a disposição das informações no trabalho.

Após todo o estudo de caso realizado, e as devidas análises feitas, foi possível atingir o quarto e último objetivo, que impôs a proposição de sugestões para a empresa de possíveis melhorias organizacionais e no fluxo processual de importação, visando otimizar o processo e reduzir custos. O mesmo foi alcançado após a realização do diagnóstico acerca dos processos organizacionais da empresa e dos fatores limitadores internos e externos, o que possibilitaram propor algumas sugestões à empresa, seguindo-se o que o gerente comercial da empresa considera como interessante para integrar a sua organização e devidos processos.

Por fim, torna-se importante a recomendação de avanço deste trabalho em questão, buscando talvez a realização de mais pesquisas e estudos em outras empresas de importação, podendo fornecer mais conhecimentos logísticos e comerciais acerca desse processo que impacta diretamente diversas empresas e a economia de vários países atualmente.

Para uma possível sequência, acredita-se como essencial um estudo que possa conectar o comércio exterior a outras empresas de grande porte por exemplo, conseguindo alcançar nas mesmas o entendimento pelo processo de exportação, que não pôde ser estudado na organização em específico, pelo simples fato de não ser uma operação ativa na empresa.

Recomenda-se também que na instituição em questão, o comércio exterior possa ser um assunto mais estudado e abordado por profissionais da área, e que os acadêmicos em questão possam trazer este tema à tona em seus estudos, pois o mesmo é um importante objeto de pesquisa e grande integrante da economia brasileira nos dias atuais.

## REFERÊNCIAS

- ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori; FRANÇA, Ronaldo de; SEGALIS, Gabriel. **Fundamentos de exportação e importação no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. *E-book*. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=5CGHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=importação+no+brasil&ots=FeMkPLeLgp&sig=x4IBuE1-05qLATXJAEj-LkFMV2s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=importação%20no%20brasil&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=5CGHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=importação+no+brasil&ots=FeMkPLeLgp&sig=x4IBuE1-05qLATXJAEj-LkFMV2s&redir_esc=y#v=onepage&q=importação%20no%20brasil&f=false). Acesso em: 27 ago. 2024.
- BASSANESI, M. M. R.; SANTOS, C. H. S. O Futuro da Atividade Logística. *In*: VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges (org.). **Logística e Distribuição Física Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2016. p. 10-24.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Painel CNT do Transporte - Aquaviário**. [Brasília]: Confederação Nacional do Transporte - CNT, 22 jul. 2024. Disponível em: <https://cnt.org.br/painel-cnt-transporte-aquaviario>. Acesso em: 14 ago. 2024.
- FAZENDA. Ministério da. **Balanço Aduaneiro - Janeiro a Dezembro 2023**. [Brasília]: Receita Federal, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/aduana/balanco-aduaneiro-2023>. Acesso em: 24 abr. 2024.
- FAZENDA. Ministério da. **Declaração de Importação - DI**. [Brasília]: Receita Federal, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/conceitos-e-definicoes/tipos-de-declaracao-de-importacao/declaracao-de-importacao-di>. Acesso em: 07 out. 2024.
- FILHO, Airton Neubauer. **Logística Internacional e Aduaneira**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013, ISBN: 978-85-8299-004-9, 20.ed. Disponível em: [https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/03.\\_logistica\\_internacional\\_e\\_aduaneira\\_autor\\_airton\\_neubauer\\_filho.pdf](https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/03._logistica_internacional_e_aduaneira_autor_airton_neubauer_filho.pdf). Acesso em: 30 out. 2024.
- FURLAN, Juliana; CARRARO, Isaias Ricardo; VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Logística internacional e cadeias de suprimento global: uma revisão sistemática da literatura. **Sustainable Business International Journal**, Fluminense, n.55, nov. 2015. DOI: <https://doi.org/10.22409/sbijournal2015.i55.a10238>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/sbijournal/article/view/10238>. Acesso em: 30 jul. 2024.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUERRA, E. L. A. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. 1. ed. Belo Horizonte: Grupo Ânima, 2014.

INVEST EXPORT BRASIL. **Tratamento Tributário na Importação**. [Brasília]: Governo do Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/importar/consulte-normas-tributarias/tratamento-tributario-na-importacao-1>. Acesso em: 10 set. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017.

LIMA, E. M.; REZENDE, A. J. Um estudo sobre a evolução da carga tributária no Brasil: uma análise a partir da Curva de Laffer. **Interações**, Campo Grande, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 239–255, 2019. DOI: 10.20435/inter.v0i0.1609. Disponível em: <https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/1609>. Acesso em: 31 out. 2024.

MDIC. Secretaria do Comércio Exterior. **Balança Comercial Preliminar Parcial do Mês**. [Brasília]: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 19 ago. 2024. Disponível em: [https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg\\_principal\\_bc/principais\\_resultados.html#:~:text=Até%20a%203º%20Semana%20de,US%24%2012%2C82%20bilhões](https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg_principal_bc/principais_resultados.html#:~:text=Até%20a%203º%20Semana%20de,US%24%2012%2C82%20bilhões). Acesso em: 21 ago. 2024.

MDIC. Secretaria do Comércio Exterior. **Balança Comercial Preliminar Parcial do Mês**. [Brasília]: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 22 abr. 2024. Disponível em: [https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg\\_principal\\_bc/principais\\_resultados.html#:~:text=115%2C62%20bilhões-,Totais,US%24%2011%2C49%20bilhões](https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg_principal_bc/principais_resultados.html#:~:text=115%2C62%20bilhões-,Totais,US%24%2011%2C49%20bilhões). Acesso em: 24 abr. 2024.

MDIC. Secretaria do Comércio Exterior. **Comércio exterior brasileiro bate recordes e fecha 2023 com saldo de US\$ 98,8 bi**. [Brasília]: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 11 jan. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/janeiro/comercio-exterior-brasileiro-bate-recordes-e-fecha-2023-com-saldo-de-us-98-8-bi>. Acesso em: 21 ago. 2024.

MDIC. Secretaria do Comércio Exterior. **Habilitar usuários no Sistema Mercante (AFRMM)**. [Brasília]: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 03 out. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/habilitar-usuarios-no-sistema-mercante>. Acesso em: 07 out. 2024.

NOBRE, M.; ROBLES, L. T.. **Logística Internacional: Uma abordagem para a integração de negócios**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio; FIGUEIREDO, Isabel Bernardo Dias de; MENEZES, Julio Eduardo da Silva; LUDOVICO, Nelson. **Gestão de logística internacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=GyiHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=logística+internacional&ots=1I8h8HIJgl&sig=s2zTWZ6tECJoHFN1ctlqYld58tk#v=onepage&q=logística%20internacional&f=false>. Acesso em: 30 out. 2024.

TOMOYOSE, Fábio Hiroshi; FARIA, Ana Cristina de; RUIZ, Paulo Sérgio Lopes. Redução de custos logísticos e lead time em operações de comércio exterior com a utilização do custeio baseado em atividades - ABC: Uma pesquisa-ação. **ABCustos**, São Leopoldo, v. 9, n. 1, p. 48-76, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/256/517>. Acesso em: 24 abr. 2024.