

---

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA "MINISTRO RALPH BIASI"  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GIOVANA DE CAMARGO MOSNA  
LARISSA BERTIÉ DA SILVA SANTOS ALVES

O CUSTO DA URGÊNCIA:  
OS IMPACTOS DA FALTA DE PLANEJAMENTO NOS PROCESSOS LOGISTICOS

---

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA "MINISTRO RALPH BIASI"  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GIOVANA DE CAMARGO MOSNA  
LARISSA BERTIÉ DA SILVA SANTOS ALVES

O CUSTO DA URGÊNCIA:  
OS IMPACTOS DA FALTA DE PLANEJAMENTO NOS PROCESSOS LOGISTICOS

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Esp. Cíntia Gimenez da Cunha.

Área de concentração: Gestão Empresarial

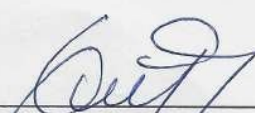
Giovana De Camargo Mosna  
Larissa Bertié da Silva Santos Alves


## O Custo da Urgência: Os Impactos da Falta de Planejamento nos Processos Logísticos

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.  
Área de concentração: Logística

Americana, 6 de dezembro de 2024

### Banca Examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Cintia Gimenez da Cunha (Presidente)  
Especialista  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Benedito Luciano Antunes de França (Membro)  
Mestre  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Fábio Pereira de Queiroz  
Especialista  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

FICHA CATALOGRÁFICA \_ Biblioteca Fatec Americana  
Mini: Iph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de  
Catalogação-na-fonte

ALVES, Larissa Bertié da Silva Santos

O custo da Urgência: Os Impactos da Falta de Planejamento nos Processos Logísticos. / Larissa Bertié da Silva Santos ALVES, Giovana Camargo MOSNA – Americana, 2024.

65f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Esp. Cíntia Gimenez CUNHA

1. Administração de empresas 2. Administração de empresas - Brasil 3. Administração de empresas – internacionalização. I. ALVES, Larissa Bertié da Silva Santos, II. MOSNA, Giovana Camargo III. CUNHA, Cíntia Gimenez IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

658 (81)

658:339.5

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por guiar e iluminar todos os momentos desta jornada.

Aos nossos pais e familiares pelo apoio e por sempre acreditarem em nossos potenciais. Todos foram fonte de força e motivação. Sem ajuda de todos os envolvidos não teríamos chegado até aqui.

Gostaríamos também de agradecer a nossa orientadora Cíntia Gimenez da Cunha pelas orientações e auxílio no desenvolvimento do trabalho. Toda sua dedicação e conhecimento foram essenciais para o sucesso e conclusão do estudo de caso em questão.

Além disso, estendemos nossos agradecimentos a toda equipe FATEC Americana, os quais se dedicaram para a construção de um ambiente educacional, tanto a gestão de universidade quanto aos professores que proporcionaram a ampliação dos nossos conhecimentos.

Aos nossos amigos e colegas pelo apoio nos momentos de trocas de ideias e por sempre estarem ao nosso lado.

Por fim, agradecemos a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste projeto.

## RESUMO

O presente trabalho investiga os impactos da falta de planejamento no processo de importação da empresa fictícia “Automotequip Industries”, detalhando todo o processo de aquisição de materiais até o destino, destacando os custos e as demais consequências enfrentadas devido à má gestão dos processos. Através de cotações de diferentes modais e análise de fechamento de custo, por meio de métodos de pesquisa qualitativa, observa-se os principais resultados que o planejamento desencadeia e como ele é fundamental para a organização e controle das operações. A pesquisa mostra quais os pontos mais relevantes nos processos de importação, oferecendo insights valiosos que podem ajudar as empresas a desenvolverem setores mais alinhados com suas metas, além de abrir caminho para investigações futuras na área, garantindo a entrega dos materiais e competitividade de mercado. Apresenta-se as principais despesas atreladas a diferentes modais e destinos, identificando assim os principais pontos de melhoria contínua para otimizar os processos e prevenir perdas financeiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento; importação; custos; consequências; operações; materiais.

## **ABSTRACT**

This paper investigates the impacts of the lack of planning in the importation process of the fictitious company "Automotequip Industries," detailing the entire process of material acquisition up to the destination, highlighting costs and other consequences faced due to poor management of the processes. Through quotations from different transportation modes and cost analysis using qualitative research methods, the study observes the key results triggered by planning and how essential it is for the organization and control of operations. The research identifies the most relevant points in importation processes, providing valuable insights that can help companies develop departments more aligned with their goals, as well as paving the way for future investigations in the field, ensuring material delivery and market competitiveness. The paper presents the main expenses related to different transportation modes and destinations, thus identifying key areas for continuous improvement to optimize processes and prevent financial losses.

**KEYWORDS:** Planning; importation; costs; consequences; operations; materials.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de Processo de Importação	25
Figura 2: Congestionamento de Portos	36
Figura 3: Logotipo da empresa	37



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ferramentas do Planejamento	22
Quadro 2: Procedimentos de Importação	24
Quadro 3: Grupos e seus respectivos incoterms	30
Quadro 4: Grupos e seus respectivos incoterms	30
Quadro 5: Processo de Importação	39
Quadro 6: Siglas de Despesas de Origem	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Especificações de Frete	41
Tabela 2: Despesas Na Origem <i>EXW Charges</i> Aéreo Shanghai x Viracopos	41
Tabela 3: Frete Aéreo Shanghai x Viracopos	42
Tabela 4: Despesas Frete Aéreo Shanghai x Viracopos	43
Tabela 5: Despesas Impostos Aéreo Shanghai x Viracopos	43
Tabela 6: Comparativo Frete Aéreo Shanghai x Viracopos	44
Tabela 7: Despesa na Origem Aéreo Shanghai x Guarulhos	45
Tabela 8: Frete Aéreo Shanghai x Guarulhos	45
Tabela 9: Despesas Frete Aéreo Shanghai x Guarulhos	46
Tabela 10: Despesas Impostos Aéreo Shanghai x Guarulhos	46
Tabela 11: Comparativo Frete Aéreo Shanghai x Guarulhos	47
Tabela 12: Despesas Na Origem Marítimo Shanghai x Porto de Santos	48
Tabela 13: Frete Marítimo Shanghai x Porto de Santos	48
Tabela 14: Despesas Frete Marítimo Shanghai x Porto de Santos	49
Tabela 15: Despesas Impostos Marítimo Shanghai x Porto de Santos	49
Tabela 16: Comparativo Frete Marítimo Shanghai x Santos	50
Tabela 17: Especificações de Frete	52
Tabela 18: Despesa Aéreo Shanghai x Viracopos	53
Tabela 19: Frete Aéreo Shanghai x Viracopos	53
Tabela 20: Despesas Frete Aéreo Shanghai x Viracopos	53
Tabela 21: Despesas Impostos Aéreo Shanghai x Viracopos	54
Tabela 22: Comparativo Frete Marítimo Shanghai x Santos	55
Tabela 23: Despesa Porto Shanghai x Santos	56
Tabela 24: Frete Porto Shanghai x Santos	56
Tabela 25: Despesas Impostos Porto Shanghai x Santos	57
Tabela 26: Comparativo Frete Marítimo Shanghai x Santos	58

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Despesas Shanghai X Viracopos	44
Gráfico 2: Despesas Shanghai X Guarulhos	47
Gráfico 3: Despesas Shanghai x Santos	50
Gráfico 4: Despesas Shanghai X Viracopos	54
Gráfico 5: Despesas Shanghai X Santos	57
Gráfico 6: Comparativo Aéreo X Marítimo	59
Gráfico 7: Comparativo Aéreo X Marítimo	60

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**5W 2H:** *What, Why, Where, When, Who, How e How Much.*

**AMS:** *Automated Manifest System* ou Sistema Automatizado de Manifesto

**AWB:** *Air Waybill* ou Conhecimento de Embarque Aéreo

**B/L:** *Bill of Lading* ou Conhecimento de Embarque

**CFR:** *Costs And Freight*, o vendedor assume os custos do transporte até o porto de destino, mas o risco é transferido para o comprador assim que a mercadoria é carregada no navio no porto de embarque.

**CIF:** *Costs Insurance and Freight*, o vendedor não só paga pelo transporte até o porto de destino, mas também providencia o seguro da mercadoria durante o transporte, embora o risco seja transferido para o comprador quando a mercadoria é carregada no navio.

**CIP:** *Carriage and Insurance Paid*, semelhante ao CPT, mas o vendedor também deve fornecer seguro para a mercadoria até o destino acordado.

**CONFINS:** Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

**CPT:** *Carriage Paid To*, o vendedor paga o transporte até o destino acordado, mas o risco é transferido para o comprador assim que a mercadoria é entregue ao transportador.

**DAP:** *Delivered At Place*, o vendedor entrega a mercadoria no destino acordado, mas não é responsável pela importação ou custos de desembaraço aduaneiro.

**DAT:** *Delivered at Terminal*, o vendedor entrega a mercadoria em um terminal acordado no destino, onde o risco é transferido para o comprador após a descarga

**DPU:** *Delivered At Place Unloaded*, o vendedor assume todos os custos e riscos até entregar a mercadoria no destino acordado, já descarregada, pronto para ser recebida pelo comprador.

**DDP:** *Delivered Duty Paid*, o vendedor assume a responsabilidade total, incluindo o pagamento de taxas de importação e impostos até que a mercadoria seja entregue no local final acordado.

**CO:** Certificado de Origem

**ERP:** *Enterprise Resource Planning* ou Planejamento dos Recursos da Empresa.

**EXW: EX-WORKS**, O vendedor entrega a mercadoria em suas instalações ou outro local acordado, e o comprador assume todos os custos e riscos a partir desse ponto. Este é um dos termos com menos responsabilidade para o vendedor.

**FAS: Free Alongside Ship**, o vendedor entrega a mercadoria ao lado do navio no porto de embarque. A partir daí, o comprador assume o risco e os custos do transporte marítimo.

**FCA: Fre Carrier**, o vendedor entrega a mercadoria ao transportador nomeado pelo comprador em um local acordado. O vendedor é responsável pelos custos de exportação, mas o comprador assume o risco a partir da entrega.

**FEE:** Taxa ou Tarifa

**FOB: Free on Board**, o vendedor assume a responsabilidade pela mercadoria até ela ser carregada a bordo do navio no porto de embarque. O comprador assume o risco a partir do momento em que a mercadoria está a bordo do navio.

**ICMS:** Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

**II:** Imposto de Importação

**IPI:** Imposto Produto Industrializado

**KG:** Quilogramas

**USD:** Dólar Americano

**CPT:** Custo até o Destino

**VCP:** Valor de Custo de Produção

**LI:** Licença de Importação

**DI:** Declaração de Importação

**PCP:** Planejamento e Controle da Produção

**PESTEL:** Político, Econômico, Sociocultural, Tecnológico e Ecológico.

**PIS:** Programa de Integração Social

**SCM:** *Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos.

**SWOT:** *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

**US\$:** *United States Dollar* ou dólar dos Estados Unidos

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I – OBJETIVO GERAL	15
1.1 Objetivos específicos	15
1.2 Justificativa	15
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	16
2.1 Metodologia Utilizada	16
2.2 Pesquisa Exploratória	17
2.3 Orçamentos	17
2.4 Análise Comparativa	17
CAPÍTULO III - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
3.1 Logística	18
3.2 Planejamento e Controle Estratégico de Abastecimento	19
3.2.1 Ferramentas do Planejamento	21
3.2.2 Os Impactos da Falta de Planejamento no processo de importação	22
3.3 Gestão de Importação	23
3.4 Documentos Comerciais de Importação	25
3.4.1 Fatura Proforma	26
3.4.2 Fatura Comercial	26
3.4.3 Lista de Embalagens	27
3.4.4 Conhecimento de Embarque	27
3.4.5 Certificado de Origem	28
3.4.6 Declaração de Importação	28
3.4.7 Nota Fiscal	29
3.5 Incoterms	29
3.6 Modais de Transporte	32
3.6.1 Transporte Internacional	34
3.6.2 Riscos e consequências do Transporte Internacional	35

CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO	37
4.1 Etapa para o processo de Compras da Empresa	38
4.2 Etapas para o processo de Gerenciamento Logístico	40
4.2.1 Aéreo Shanghai x Viracopos	41
4.2.2 Aéreo Shanghai x Guarulhos	45
4.2.3 Porto de Shanghai x Porto de Santos	48
CAPÍTULO V - CASO OUTLIER	52
5.1 Aéreo Shanghai x Viracopos	52
5.2 Porto de Shanghai x Porto de Santos	55
CAPÍTULO VI - ANÁLISE DE RESULTADOS	59
CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS	62

## INTRODUÇÃO

O planejamento é o processo de definir os objetivos e metas da organização e traçar estratégias para alcançá-los.

Planejar é, antes de tudo, responder antecipadamente a questões que sempre surgem durante a gestão de uma organização, como uma escola por exemplo. Dessa forma, planejar é antever problemas e traçar ações estratégicas que possam evitá-los (Ribas *et al.*, 2014, p.22).

Quando se fala de processos de importação, o planejamento é a chave que dá a partida, pois é aquela que aponta a necessidade e o porquê ela acontece. Um exemplo rotineiro, é a forma em que se planeja as compras mensais para abastecer a casa, é feita a análise da dispensa observando quais produtos que estão prestes acabar e aqueles que acabaram e quais seus respectivos impactos na rotina, para se tomar uma decisão.

Este estudo tem como objetivo, apresentar os impactos da falta de planejamento nos processos de importação, apresentado valores e ferramentas que não podem deixar de fazer parte da gestão e planejamento.

A análise incluirá exemplos reais de solicitações de importação, com foco nas variáveis que impactam os custos, além de uma comparação entre diferentes modais de transporte (aéreo e marítimo). Serão apresentados gráficos e tabelas que ilustrarão as etapas dos processos, bem como os custos envolvidos, permitindo uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados na importação e os impactos diretos nas operações e no preço final dos produtos.



## CAPÍTULO I – OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste estudo é identificar os impactos da falta de planejamento nos processos logísticos internacionais, com o intuito de apresentar os resultados da empresa de nome fictício "Automotequip Industries" com diferentes simulações de embarques.

### 1.1 Objetivos específicos

- Analisar os principais desafios enfrentados pela empresa devido à falta de planejamento nos processos logísticos internacionais.
- Realizar simulações de embarques com diferentes destinos para identificar os respectivos custos.
- Investigar as consequências operacionais e financeiras decorrentes da falta de planejamento.
- Identificar cada despesa em diferentes tipos de modais.
- Propor recomendações de melhoria nos processos de importação.

### 1.2 Justificativa

Atualmente as empresas estão enfrentando custos elevados e consequências de descumprimento de contrato com importantes clientes devido à falta de planejamento. Dessa forma, a escolha do tema “O Custo da Urgência: Os Impactos da Falta de Planejamento nos Processos Logísticos” é justificado pela importância do planejamento eficiente nos procedimentos de aquisição, sejam eles materiais de consumo ou revenda. Em um cenário onde a competitividade é acirrada, as empresas frequentemente se veem pressionadas a atender demandas imediatas, que podem comprometer a eficiência operacional e aumentar significativamente os custos.

A falta de planejamento pode trazer graves consequências, como atrasos nas entregas, aumento de fretes, penalidades contratuais e até mesmo perda de clientes. Sendo assim, esses fatores não impactam apenas os resultados da empresa, mas também sua reputação no mercado.

Os custos associados a urgência precisam ser acompanhados de perto, a fim de entender os impactos causados nos fechamentos dos processos de importação, quando as empresas não possuem planejamento estratégico eficaz.

O estudo em questão visa analisar os principais impactos da ausência de planejamento estratégico, resultando em grandes impactos logísticos, exclusivamente em processos internacionais.

## CAPÍTULO II - METODOLOGIA

O capítulo de metodologia descreve os métodos utilizados que orientam a realização de uma pesquisa ou projeto, incluindo a coleta e análise de dados para identificar através do estudo de caso a compreensão profunda das práticas e desafios enfrentados pelas organizações. Foram realizadas pesquisas de mercado com o renomado agente de cargas, a fim de entender os custos operacionais e suas aplicações de acordo com os modais escolhidos. Com foco na análise detalhada de uma empresa com o nome fictício “Automotequip Industries”.

### 2.1 Metodologia Utilizada

O desenvolvimento do trabalho constitui de Pesquisa Qualitativa a partir de análise e consultas de documentos da área, coletando dados para melhor identificação dos resultados.

A Pesquisa Qualitativa segundo Moresi (2003, p.8), é realizada por meio da coleta e análise de dados não numéricos, explorando experiências e percepções.

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

O objetivo principal desse tipo de pesquisa é utilizar o ambiente natural para coletar dados e informações a partir das vivências, interpretando o mundo real. Sendo assim, a pesquisa qualitativa tem como principal objetivo a interpretação e análise dos resultados a partir das experiências humanas.

No caso deste trabalho a problemática estará pautada no estudo de caso realizado, contendo informações reais, de acordo com os destinos, identificando variáveis e diferentes custos para cada modalidade.

## 2.2 Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória foi utilizada para realizar investigações iniciais, analisando o mercado dos transportes internacionais e os principais custos envolvidos em cada operação, estabelecendo fundamentos para o desenvolvimento do estudo. Seu objetivo é identificar as informações e consequências no fechamento dos custos dos processos, integrando a abordagem qualitativa para fornecer uma visão abrangente em relação as consequências da falta de planejamento.

## 2.3 Orçamentos

Para uma melhor apuração dos dados, foram efetuadas cotações com o agente de cargas “Enterprise Logistics”, empresa especializada nos processos de importação e exportação de cargas. Possibilitando entender e observar que existem outras despesas que compõem o valor do frete internacional e que podem impactar o resultado.

## 2.4 Análise Comparativa

No desenvolvimento do estudo, foi realizado uma análise comparativa dos custos atribuídos aos diferentes modais de transporte aéreo e marítimo, sendo identificado as despesas na origem e destino, frete internacional, somados aos impostos a partir da nacionalização das cargas.

Com o objetivo do desenvolvimento dos cálculos e resultados foi utilizado uma planilha de fechamento de custos, considerando a classificação fiscal dos produtos que foram importados e seus respectivos impostos (II, IPI, PIS, CONFINS e ICMS) somados ao valor total da mercadoria e despesas operacionais de importação.

A combinação dos dados coletados por meio do agente de cargas com as planilhas de impostos permitiu obter os resultados utilizados ao longo do trabalho. Esse processo possibilitou uma apuração precisa dos impactos dessas despesas no valor total da importação, fornecendo informações essenciais para a tomada de decisões logísticas e tributárias.

### CAPÍTULO III - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No tópico a seguir, será apresentado os fundamentos teóricos do estudo, onde ponderados os conceitos logísticos, voltados para os processos de importação e os impactos da falta de planejamento. A partir da análise dos fatores numéricos é possível expor os principais desafios e consequências discutidas nesse trabalho.

#### 3.1 Logística

Peça-chave presente no processo de planejar, implementar e controlar os fluxos de produtos e informações, desde a origem até o consumidor final. Ela abrange atividades como transporte, armazenamento e distribuição. O objetivo é garantir, a redução dos custos e otimização dos recursos. A logística também envolve a gestão de estoques e a coordenação entre fornecedores e clientes, maximizando a satisfação do destinatário.

Ferramenta que remonta aos primórdios da civilização, desempenhando um papel crucial em construções e na expansão de territórios. Com o passar dos anos, evoluiu e se sofisticou, adaptando-se às necessidades e avanços tecnológicos de cada era. Desde as operações militares da Antiguidade até a complexa cadeia de suprimentos global dos dias atuais, continua a ser vital para garantir a eficiência e a eficácia na gestão de recursos e operações.

Portanto, busca aumentar a rentabilidade ao focar na melhoria dos serviços de distribuição para clientes e consumidores. Ballou (2007), destaca que isso é feito por

meio de um planejamento, organização e controle eficazes das atividades de movimentação e armazenagem. O objetivo é otimizar o fluxo de produtos, garantindo que cada etapa do processo contribua para uma entrega mais eficiente e econômica, maximizando assim o valor para a empresa e seus clientes.

Na atualidade a logística se trata principalmente de minimizar custos, deixando as movimentações de forma mais eficiente. É comum que as empresas que têm tamanho considerável possuam centros de distribuição para que as movimentações custem menos.

Segundo Costa *et al.* (2010), embora todas as atividades dentro da empresa tenham o mesmo objetivo de lucro, elas podem adotar abordagens distintas e em alguns casos, até conflitantes. Esse cenário destaca a importância de uma coordenação entre as áreas para garantir que os esforços conjuntos sejam sinérgicos e contribuam para o sucesso geral da organização.

Conseqüentemente agregar valor ao produto, disponibilizá-lo de forma eficiente, a busca pela satisfação das necessidades e expectativas do cliente. Reduzindo custos e maximizando o desempenho global da cadeia de suprimentos. A entrega pontual e a acessibilidade dos produtos são estratégias fundamentais para garantir a satisfação, promovendo, assim, o sucesso e a competitividade das empresas.

### 3.2 Planejamento e Controle Estratégico de Abastecimento

No dinâmico mundo dos negócios e da gestão organizacional, a capacidade de antecipar e moldar o futuro é crucial para o sucesso da organização. O planejamento estratégico emerge como uma ferramenta essencial nesse contexto, proporcionando uma estrutura sólida para alcançar objetivos e superar desafios.

O planejamento estratégico é um processo importante para o desenvolvimento de uma desejada situação de modo mais eficiente na concentração de esforços e recursos. Correspondendo ao um conjunto de providências que devem ser tomadas pelo executivo para que situações indesejadas não se repitam no futuro (Oliveira, 1999, p.33).

Dessa forma, o planejamento estratégico permite que os gestores possam organizar e desenvolver perspectivas do negócio, traçando metas que podem ser atingidas.

Segundo Bertaglia (2005), na cadeia de abastecimento integrada o planejamento tem como principal finalidade oferecer uma compreensão abrangente dos processos em sua totalidade, considerando metas e restrições relacionadas às áreas de compras, produção e distribuição dentro de um horizonte de tempo específico. A elaboração desses planos é influenciada por diversos fatores, como o conhecimento de mercado, a eficiência dos recursos internos e externos, bem como as atividades de vendas.

Ao enfatizar a necessidade de uma compreensão plena dos processos, é possível apontar metas e restrições não podem ser vistas de maneira isolada, mas sim em um contexto que abrange compras, produção e distribuição. Possibilitando evidenciar que o sucesso na gestão da cadeia de abastecimento não depende apenas de ações pontuais, mas de uma abordagem coordenada e adaptativa.

Chopra & Meindl (2006), afirma que se torna evidente que a colaboração entre todas as partes envolvidas é essencial para sugerir uma previsão comum e elaborar um plano de ação conjunto baseado nessa previsão. A falha na tomada conjunta de decisões pode acarretar problemas de excesso ou falta de produtos em vários estágios da cadeia de suprimentos. Ao selecionar a técnica de previsão mais apropriada, a empresa deve estar ciente das variações na demanda em diferentes dimensões e deve ser criteriosa ao desenvolver previsões e utilizar técnicas distintas para cada uma delas. Nesse contexto, a escolha de um modelo de previsão adequado entre os quatro disponíveis - qualitativo, de séries temporais, causal ou de simulação - assume um papel crucial na gestão eficaz da cadeia de suprimentos.

Riscos de excessos ou faltas de produtos ressalta como ruídos na comunicação na tomada de decisão que podem impactar negativamente toda a cadeia de suprimentos. Assim apontando a importância e a necessidade de uma abordagem integrada, onde cada parte contribui para a construção de estimativas mais precisas. É fundamental para criar uma previsão comum, essencial para o planejamento eficaz e a implementação de plano de ação bem coordenado.

O planejamento estratégico não é apenas um exercício de previsão, mas uma abordagem proativa que guia a organização em direção ao sucesso desejado. Ao

integrar uma série de ações e decisões bem fundamentadas, as empresas não apenas evitam a repetição de problemas anteriores, mas também criam uma base sólida para o crescimento e a inovação. Assim, o planejamento estratégico se configura como um pilar indispensável para a construção de um futuro mais previsível e bem-sucedido.

### 3.2.1 Ferramentas do Planejamento

Antes da execução do planejamento ocorre o processo de diagnóstico onde se consegue definir as metodologias e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento estratégico.

Segundo Oliveira (1999), os principais pontos que devem ser abordados na primeira fase do diagnóstico são a identificação da visão, análise externa e interna e análise dos concorrentes. Sendo possível traçar os objetivos e apontar limites com base em uma visão de longo prazo, buscando entender o que acontece no mercado, meio ambiente, órgãos governamentais e concorrentes sem perder a visão do que pode ser tratado e melhorado no ambiente interno.

A primeiro momento é importante fazer o diagnóstico e pontuar as situações problemas, para assim identificar qual a necessidade da empresa, para que em um segundo momento se trace as métricas e as limitações das empresas. Se tornando possível implementação de outras ferramentas como os sistemas de ERP.

De acordo com o site do SEBRAE (2021), é possível usar ferramentas gratuitas que auxiliam no processo de desenvolvimento do planejamento que são importantes para o controle interno, é possível identificar as principais citadas pelo site no quadro abaixo.

Quadro 1: Ferramentas do Planejamento

Análise de SWOT	Efetuada uma pesquisa de mercado listando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
Análise PESTEL	Exame de fatores, políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.
5W 2H	Importante para mapear os processos com intuito de atingir a meta.
Sistemas de Gestão de Comércio Exterior (ERP)	Automatiza processos de importação e garante compliance.
Matriz de Decisão	Ajuda a selecionar fornecedores com base em critérios como custo e qualidade.
Planilhas e Ferramentas de Análise de Dados	Para simulações financeiras e análises de custo-benefício.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2021)

No quadro, pode-se observar que planejar é bastante complexo e exige uma abordagem ampla, que vai além do uso de ferramentas convencionais, como planilhas. Onde é importante fazer pesquisas aprofundadas usando de Análise de PESTEL e SWOT elas não apenas facilitam a coleta e análise de dados, mas também permitem uma compreensão global do mercado e das condições operacionais. Assim, a combinação de métodos tradicionais e inovadores se torna essencial para alcançar resultados.

### 3.2.2 Os Impactos da Falta de Planejamento no processo de importação

Na gestão de estoque o planejar e controlar vai além do abastecimento do estoque, mas trata-se de acompanhar todas as demandas com intuito de otimizar os custos operacionais que impactam diretamente o todo.

Para Tito (2013), a gestão de estoques diz respeito à estratégia adotada para atender às demandas e variações de preços e concorrência no mercado. Enfatiza a importância da relação com os insumos recebidos dos fornecedores, que impactam diretamente situações como falta ou atrasos. Esses fatores, por sua vez, influenciam significativamente a qualidade do serviço prestado ao cliente.

A partir da necessidade em gerenciar adequadamente surgiu o SCM (*Supply Chain Management*) que busca uma abordagem que vai além de apenas fazer os



abastecimentos dos estoques, mas está atrelado às ferramentas do planejamento que consegue fazer com que as engrenagens funcionem de forma adequada.

As principais métricas que podem ser utilizadas nesse contexto são: tempo de ciclo empregado na obtenção dos materiais, flexibilidade, nível de serviço dos fornecedores, custo total de estoque, número de fornecedores e desempenho destes em termo de prazo, quantidade e qualidade (Bertaglia, 2012, p.161).

Quando o controle de estoque não está em sinergia com planejamento pode ocorrer fatores que devem ser levados em consideração durante o processo de importação, as quais podem ser impactadas pelos atrasos e custos excessivos por conta de multas e tributações. Ocasionalmente o desfalque de matéria prima, baixo desempenho de produtividade e níveis de estoque, falta de flexibilidade e conseqüentemente quebras de prazos estipulados em contrato. O que pode desencadear maiores prejuízos como parada de fábrica, que não só atrasa a entrega do material, mas também pode gerar prejuízos por não funcionamento.

### 3.3 Gestão de Importação

A importação é o processo de adquirir bens, produtos ou serviços de um país estrangeiro para bem de consumo ou revenda. Dessa forma são transações comerciais que contribuem para o abastecimento das empresas e dependem de procedimentos aduaneiros.

Ao realizar o procedimento de importação são necessárias tomadas de decisões cuidadosas com olhar estratégico. Avaliando por tanto as dinâmicas do mercado internacional e os principais terceiros que podem auxiliar. Sobre compra e venda internacional pode-se afirmar que:

É comum que se verifique além da modalidade operacional mais adequada à espécie (dentro das diversas possibilidades de contratação do transporte, entrega da carga etc.), qual a melhor estratégia de atuação, sempre que se inicia a operação de um novo país-alvo (Vasconcellos *et al.*, 2010, p.159).

Contudo os procedimentos de importação envolvem documentações e regulamentações que garantem a eficiência e a legalização das transações

internacionais. Seguindo, portanto, uma sequência lógica com início a partir das solicitações de compras, prontidão das cargas, pick up e desembaraço aduaneiro, finalizando com a entrega dos materiais.

De acordo com Coimbra *et al.* (2019), ao realizar o mapeamento dos processos de importação é possível observar a sequência lógica apresentada no quadro abaixo:

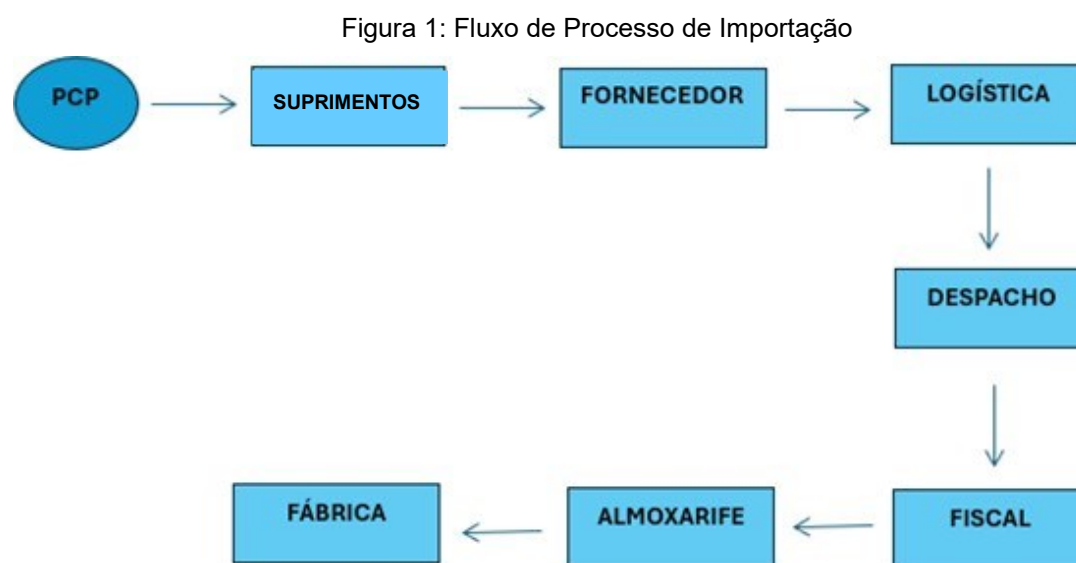
Quadro 2: Procedimentos de Importação

Nº	Atividades
1	Requisição de Materiais para consumo ou revenda
2	Identificação de possíveis fornecedores estrangeiros
3	Negociações e fechamento de ordem de compra
4	Contratação de transporte internacional e seguro
5	Análise documental entre Despachante e coordenador logístico
6	Solicitação de coleta e embarque dos materiais
7	Providenciar o Despacho Aduaneiro após a presença de carga no país
8	Registro da Declaração de Importação (DI) no SISCOMEX
9	Pagamento de impostos e taxas (II, IPI, ICMS, PIS e COFINS)
10	Inspeção física e documental em caso de parametrização de canais (Amarelo, vermelho e cinza) e liberação de carga pela Receita Federal
11	Solicitação de emissão de nota fiscal de entrada e transporte do porto de descarga
12	Recebimento de cargas no almoxarifado
13	Entrada e liberação dos materiais para movimentação e uso interno

Fonte: Adaptado Coimbra (2019)

Contudo é possível analisar as etapas de um processo de importação, o qual vai desde a negociação até mesmo a etapa dos cuidados logísticos. Permitindo assim, que os materiais sejam entregues conforme esperado e no prazo estipulado.

Os processos de importação dependem de um fluxo, relacionando diferentes setores em busca de reduzir e eliminar falhas que possam trazer prejuízos, por isso a terceirização de um Despachante Aduaneiro é essencial, pois possuir equipe qualificada nesta etapa permite que os processos se tornem menos morosos. Abaixo é possível observar o fluxo das operações com base na sequência e departamentos envolvidos que foram apresentados por Coimbra (2019):



Fonte: Adaptado de Coimbra (2019)

O fluxo dos processos de importação mostra que cada fase deve ser muito bem gerenciada para garantir que os produtos cheguem ao destino de maneira rápida e segura, facilitando assim a entrada de mercadorias.

### 3.4 Documentos Comerciais de Importação

A documentação de importação é uma composição essencial do comércio internacional, permitindo a movimentação legal das mercadorias entre os países envolvidos, contribuindo para o desembaraço aduaneiro e cumprimento das regulamentações comerciais, sanitárias e de segurança.

Segundo a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (2006), existe a necessidade de documentações específicas para o processo de importação que são mandatórias para a entrada dos materiais no país de destino, sendo listados abaixo:

### 3.4.1 Fatura Proforma

A Fatura Proforma, também conhecido como *Proforma Invoice*, é uma das formas mais utilizadas para fidelizar uma compra e venda de mercadorias, resumindo o acordo comercial. “A fatura *pro forma*, nesse caso, representa e substitui o contrato formal de compra e venda de uma forma eficiente, mais simples e rápida. Esse documento dará origem, no futuro, a fatura comercial referente a exportação realizada” (Keedi, 2014, p.96).

Dessa forma, trata-se de um documento emitido pelo exportador em documento próprio timbrado, no idioma local ou em inglês, antes da concretização efetiva da venda internacional, servindo como comprovante de compra e venda entre as partes. São obrigatórias as seguintes informações: dados do exportador e importador; descrição da mercadoria; preço; condição de venda; forma de pagamento; data provável do embarque etc.

### 3.4.2 Fatura Comercial

A Fatura Comercial, nomeado como *Commercial Invoice*, corresponde a um documento de extrema importância para operações de compra e venda no mercado internacional.

A fatura Comercial (*Commercial Invoice*) é o documento que representa o faturamento de uma exportação. Emitida pelo exportador, contra o importador, descreve a mercadoria embarcada com todos os seus detalhes de quantidade e espécie dos volumes, pesos líquidos e bruto, marcas, numeração, preço unitário, condições de venda, condições e moeda de pagamento, portos de embarque e desembarque, veículo transportador, países de origem, aquisição e procedência – estes quando exigidos pelo país, como é o caso do Brasil – etc., e realiza a função de cobrança de exportação (Keedi, 2015, p.146).

Entretanto, corresponde a um comprovante emitido pelo exportador, necessário para o desembaraço aduaneiro da mercadoria, sendo assim o mais importante no comércio internacional. É emitido em papel timbrado, em inglês preferencialmente ou idioma próprio. Obrigatória descrição detalhadas dos materiais; identificação das partes; termos de vendas (Incoterm utilizado na transação); condição

de pagamento; origem dos produtos; classificação tarifária; assinatura do responsável etc.

### 3.4.3 Lista de Embalagens

A Lista de Embalagem, designado em inglês como *Packing List*, é comumente utilizado para organizar e processar os materiais que estão disponíveis para coleta e embarque.

O *packing list*, que é o mais conhecido de todos, é o documento utilizado para descrever as embalagens das mercadorias embarcadas, tanto a primária, a própria mercadoria, quanto a secundária, que é a de transporte, ou outra se for o caso. Nele são mencionados tipo, material, tamanho, medida, peso etc., das embalagens, bem como quantidade de volumes ou unidades primárias constantes na secundária, e qualquer informação relevante que se refira à embalagem utilizada (Keedi, 2014, p. 102).

Documento providenciado pelo exportador detalhando os volumes de mercadorias a serem embarcadas. Obrigatório constar o detalhamento do conteúdo; dimensões das embalagens; peso líquido e peso bruto; descrições dos produtos; quantidades etc., facilitando o controle dos materiais.

### 3.4.4 Conhecimento de Embarque

Também conhecido como *Bill of Lading* (B/L) para transporte marítimo ou *Air Waybill* (AWB) para transporte aéreo, são documentos negociáveis, de uma carga embarcada que será transportada.

O Conhecimento de Embarque (Bill of Lading – B/L) é o principal documento utilizado na formalização de um contrato de transporte marítimo de linha regular, devendo estar contido nele toda a informação necessária à realização do transporte e à delimitação das responsabilidades das partes (Vieira, 2010, p.45).

No entanto, trata-se de uma declaração emitida pela empresa nomeada como agente de cargas, representando o contrato de transporte, constituindo a prova de embarque. Informações inclusas: dados do expedidor; consignatário e notificante; detalhes do navio ou aeronave; portos/aeroportos de origem e destino; descrição das

mercadorias; número de volumes e peso; frete e encargos; data de emissão e assinatura do transportador.

#### 3.4.5 Certificado de Origem

A emissão de Certificado de Origem é necessária em cada operação de exportação efetuada, a fim de comprovar a origem das mercadorias importadas.

Certificado de Origem: documento providenciado pelo exportador e utilizado pelo importador para comprovação de origem da mercadoria e para habilitação a isenção ou redução do Imposto de Importação (nos casos de preferência tarifárias previstos em Acordos Comerciais Internacionais). Os Certificados de Origem são fornecidos mediante a apresentação de cópia da Fatura Comercial e documentos de análise, previstos em cada acordo internacional (Cesar; Rocha, 2003, p.160).

Documento com objetivo de atestar o país onde uma mercadoria foi produzida. Informações necessárias: dados do exportador e importador; descrição detalhada dos produtos; classificação tarifária dos itens; país de origem; declaração do exportador ou produtor; certificação da entidade emissora e número de referência único.

#### 3.4.6 Declaração de Importação

De acordo com Receita Federal (2024), a Declaração de Importação pode ser processada de forma eletrônica no Siscomex como regra geral, ou de forma manual, declarando informações essenciais como a identificação do importador, a classificação, o valor aduaneiro e a origem da mercadoria, conforme estabelecido no art. 551 do Regulamento Aduaneiro.

Sendo assim, refere-se ao documento apresentado às autoridades aduaneiras do país importador que serve como desembaraço aduaneiro. Dados mandatórios: Dados do importador e exportador, Descrição detalhada das mercadorias, Classificação fiscal dos produtos, Valor aduaneiro das mercadorias, País de origem e procedência, Regime aduaneiro aplicável, Informações sobre frete e seguro, Documentos instrutivos (fatura comercial, conhecimento de embarque etc.), entre outros.

### 3.4.7 Nota Fiscal

A Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) tem como objetivo simplificar e modernizar a documentação de transações comerciais.

Atualmente, a legislação nacional permite que a NF-e substitua apenas a chamada nota fiscal modelo 1 e 1a, utilizada para documentar transações comerciais com mercadorias entre pessoas jurídicas, incluindo operações comerciais de entrada, importação, exportação, interestaduais e simples remessa. A NF-e não se destina a substituir os outros modelos de documentos fiscais existentes na legislação como, por exemplo, a nota fiscal a consumidor (modelo 2) ou o cupom fiscal (Bonfim *et al.*, 2012, p.19).

Dessa forma, é essencial no processo de importação para formalizar a entrada dos produtos no país importador e conseqüentemente comercializar os produtos importados, permitindo o controle de estoque.

### 3.5 Incoterms

Incoterms ou "*International Commercial Terms*", são conjuntos de termos representados por siglas que estabelecem regras para as negociações internacionais. Os mesmo quando utilizados em contratos de compra e venda confirmam as decisões dos contratantes, determinando os deveres e obrigações de cada parte.

As Regras dos INCOTERMS, explicadas nas siglas formadas por três letras maiúsculas, refletem as práticas comerciais dos contratos de venda de mercadorias, descrevendo principalmente as tarefas, custos e riscos envolvidos na entrega da mercadoria pelo Vendedor ao Comprador. As importações brasileiras, bem como as exportações, têm suas condições de compra e venda cursadas em quaisquer modalidades de "INCOTERMS" praticadas no comércio internacional (FOB, FAS, CIF, CFR, etc., exceto DDP) (Vazquez, 2024, p. 2).

Com base em Vazquez (2024), os Incoterms são separados em grupos de acordo com sua classificação, representados em três siglas, os quais determinam os encargos do importador e exportador. Por tanto, na tabela são exemplificados os grupos para melhor compreensão.

Quadro 3: Grupos e seus respectivos incoterms

Grupos	Incoterms
Termos usados em qualquer modal de transporte	<i>EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP e DDP</i>
Termos exclusivamente utilizados no modal aquaviário	<i>FAS, FOB, CFR e CIF</i>

Fonte: Vazquez (2024)

Contudo, a escolha adequada dos Incoterms reflete para a otimização dos processos de importação e exportação, permitindo que as transações comerciais sejam eficientes e que os possíveis riscos fiquem claros para as partes, determinando os responsáveis por cada tarefa.

De acordo com DC *Logistics* Brasil (2024) atualmente existem 11 Incoterms atuantes no mercado que definem as coberturas e obrigações dos vendedores e compradores. Na tabela abaixo são apresentadas as responsabilidades de cada parte:

Quadro 4: Grupos e seus respectivos incoterms

TABELA DE INCOTERMS											
CUSTOS	<i>EXW</i>	<i>FCA</i>	<i>FAS</i>	<i>FOB</i>	<i>CFR</i>	<i>CIF</i>	<i>CPT</i>	<i>CIP</i>	<i>DPU</i>	<i>DAP</i>	<i>DDP</i>
Embalagem e marcação											
Carregamento											
Transporte interno											
Despacho aduaneiro (partida)											
Movimentação em terminal (partida)											
Seguro da viagem principal											
Transporte da viagem principal											
Descarga da viagem principal											
Armazenagem terminal (chegada)											
Despacho aduaneiro (chegada)											
Transporte no destino até local designado											
Descarga no destino designado											

LEGENDA		Vendedor

Fonte: DC Logistics Brasil (2024)

Acima demonstra-se os grupos de Incoterms e os devidos custos para os respectivos responsáveis. Concluindo, por tanto, que as obrigações destacadas em



verde correspondem as atividades dos vendedores e as em azul são as determinadas para o comprador, seguindo as siglas do contrato que validam quais custos serão atribuídos, desde a embalagem e carregamento até o despacho e desembaraço das cargas.

Dessa forma, abaixo demonstra-se a análise e os encargos de cada operação, de acordo com a nomenclatura definida:

**EXW (Ex-Works)** – A mercadoria embalada é disponibilizada ao comprador nas instalações do vendedor ou local combinado e o comprador é o responsável pelo carregamento, transporte interno no país de origem, despacho aduaneiro de partida, movimentação no terminal, seguro, transporte de viagem, descarga, armazenagem no terminal de chegada e transporte até o destino designado.

**FCA (Free Carrier)** – O vendedor cumpre suas obrigações quando disponibiliza os materiais prontos para a exportação, sendo o responsável pelo transporte interno e despacho aduaneiro de partida. A movimentação no terminal de partida, seguro, transporte de viagem, descarga, armazenagem e transporte até o local definido fica sobre responsabilidade do comprador.

**FAS (Free Alongside Ship)** – O vendedor completa suas atividades quando disponibiliza os materiais prontos para a exportação ao lado do navio transportador no porto de embarque designado. A partir disso, o seguro da mercadoria, transporte de viagem, armazenagem, despacho de chegada e transporte de destino ficam sobre administração do comprador.

**FOB (Free on Board)** – O vendedor considera suas obrigações cumpridas quando a mercadoria já está em trânsito, ou seja, ultrapassa a amurada do porto de partida e a partir deste momento o comprador assume todas as responsabilidades, incluindo o seguro, transporte de viagem, armazenagem, despacho e transporte até o local de destino.

**CFR (Costs and Freight)** – O vendedor é responsável pelo pagamento de todos os custos necessários para colocar a mercadoria a bordo no navio e pelo transporte da viagem. A parte do seguro, descarga, despacho de chegada ficam sobre tutela do comprador.

**CIF (Costs Insurance and Freight)** – Além dos custos do Incoterm anterior, o vendedor deve arcar com o seguro da mercadoria. Demais despesas devem ser responsabilidade do comprador.

**CPT (Carriage Paid To...)** – O vendedor contrata e se responsabiliza pelo transporte das mercadorias até o destino indicado. Após as mercadorias serem entregues ao transportador, todos os riscos ficam sobre poder do comprador, inclusive o seguro, descarga, despacho de chegada e transporte até o destino.

**CIP (Carriage and Insurance Paid to...)** – As responsabilidades do vendedor são os mesmos destacados no Incoterm anterior, acrescidos do seguro da carga. Demais custos são responsabilidade do comprador.

**DPU (Delivered At Place Unloaded)** – As obrigações e responsabilidades do vendedor vão desde embalagem e entrega dos meterias no país de destino, juntamente com a descarga. O desembaraço da carga é um dever do comprador, incluindo o transporte até o local estabelecido.

**DAP (Delivered At Place)** – Todos os custos inclusos no termo DPU e até mesmo a armazenagem, despacho de chega e transporte interno no destino são responsabilidade do vendedor. Apenas a descarga no local de destino é obrigação do comprador.

**DDP (Delivered Duty Paid)** – Incoterm com maiores responsabilidades para o vendedor, o qual assume todos os custos até a entrega ao comprador no local de destino solicitado.

Em conclusão, os Incoterms são essenciais para que as transações comerciais sejam claras e alinhadas desde o início com os custos e riscos envolvidos. As negociações internacionais exigem um nível de clareza superior, pois não são apenas alguns quilômetros e sim longas distâncias que podem trazer graves consequências por conta da falta de entendimento das questões.

### 3.6 Modais de Transporte

Os modais de transporte desempenham um papel importante na mobilidade de pessoas e mercadorias, influenciando diretamente a economia e a qualidade de vida.

Compreender as características e vantagens de cada modalidade é essencial para otimizar o planejamento urbano.

De acordo com Vieira (2014), o transporte é essencialmente o movimento de mercadorias de um local para outro e sua importância está intimamente ligada às operações comerciais. Isso implica que a presença de sistemas de transportes eficazes e acessíveis é fundamental para promover o desenvolvimento de uma determinada área.

Dispõe-se de diversos modais de transporte que são essenciais para o fluxo comercial e de pessoas. Sistemas de transporte eficazes e acessíveis são cruciais para o desenvolvimento econômico de uma região, pois facilitam o comércio e atraem investimentos.

Segundo Costa *et al.* (2010), o sistema de transporte é essencial não apenas para o funcionamento das empresas, mas também uma peça importante para a economia do país. Por meio de um sistema eficiente, é viável alcançar uma série de vantagens estratégicas: tornar-se mais competitivo ao garantir acesso rápido e direto; usufruir de economias de escala ao expandir o acesso a mercados onde é possível aumentar o volume de produção; e beneficiar-se de preços reduzidos devido à competitividade e à eficiência obtida por meio dessas escalas econômicas.

Com o transporte se tornou possível enxergar a importância da movimentação de cargas e pessoas tanto para as empresas quanto para a economia nacional. Um sistema de transportes eficiente proporciona vantagens como competitividade, acesso rápido a mercados e economias de escala. Isso resulta em maior produção e preços mais baixos, beneficiando tanto os negócios quanto os consumidores. Entre os principais utilizados para movimentações internacionais, destacam-se o modal aéreo e o marítimo.

Novaes (2010), afirma que o transporte aéreo representa um dos meios mais ágeis e eficazes para o deslocamento de passageiros e produtos em todo o mundo. Além de transportar cargas com velocidades muito superiores às demais modalidades, apresenta níveis de avarias e extravios mais baixos, resultando em maior segurança e confiabilidade.

O transporte aéreo hoje, é o meio mais rápido para locomoção entre países, possibilitando movimentações de forma mais ágil e segura, quando comparadas a viagens que antes chegavam a levar dias.

Segundo estudos de Keedi (2015), o transporte aquaviário é amplamente reconhecido como o principal sistema de transporte no comércio global, sendo o transporte marítimo o líder. Esta modalidade é especialmente adequada para o transporte de mercadorias com baixo e médio valor agregado, especialmente em rotas de longa distância.

O modal marítimo é meio de transporte mais antigo da história, muito utilizado para locomoção de pessoas para novos continentes e fundamental para expansão do comércio. Permanece muito utilizada, mas voltado principalmente para movimentação em escala.

É possível afirmar que, os transportes são peças fundamentais para que ocorra agregação de valor. Eles garantem que os produtos cheguem aos consumidores finais de maneira eficiente e oportuna, gerando satisfação do cliente e competitividade das empresas. Além disso, facilitam a integração de diferentes regiões, impulsionando o crescimento e o progresso.

### 3.6.1 Transporte Internacional

Quando se fala de transporte internacional em primeiro momento, se pensa em diversos fatores, como distância, locomoção, documentação, movimentação em grande escala e contêineres.

No comércio internacional, de acordo com Vieira (2014), o transporte desempenha um papel de crescente importância, com influência significativa nos custos dos produtos tanto importados quanto exportados. Sendo assim um elemento crucial para a competitividade.

Quando os custos de transporte são elevados, os produtos importados podem se tornar mais caros, o que pode reduzir a demanda. Da mesma forma, para exportadores, altos custos de transporte podem prejudicar a capacidade de competir com produtos de outros países que têm logística mais eficiente e barata.

De acordo com Ludovico (2007), a escolha do modal de transporte para uma operação logística é influenciada por diversos fatores, como a localização geográfica, as características das mercadorias, os requisitos de manuseio, o tempo de viagem, a possibilidade de combinação de diferentes modais e os custos associados.

No entanto, a determinação do modal específico a ser utilizado nas importações é uma responsabilidade compartilhada entre as partes envolvidas na transação, ou seja, o importador e o exportador. Esta definição não apenas determina o método de transporte, mas também influencia o preço da operação e, conseqüentemente, os termos de entrega (Incoterms) estipulados no contrato.

Portanto, o transporte não é apenas um meio de mover mercadorias, mas também um fator estratégico que pode determinar o sucesso ou fracasso de empresas no comércio internacional. Assim, melhorar a infraestrutura de transporte e otimizar as operações logísticas são ações cruciais para aumentar a competitividade no cenário global.

### 3.6.2 Riscos e conseqüências do Transporte Internacional

No ano de 2024, a área de Comércio Exterior vem enfrentando um cenário desafiador nos Aeroportos e Portos do Brasil. O aeroporto de Viracopos e Guarulhos obtiveram um aumento expressivo no volume de cargas e à alta ocupação dos terminais e isso conseqüentemente tem impactado os horários de entregas e descarga, resultando em dificuldades no fluxo logístico.

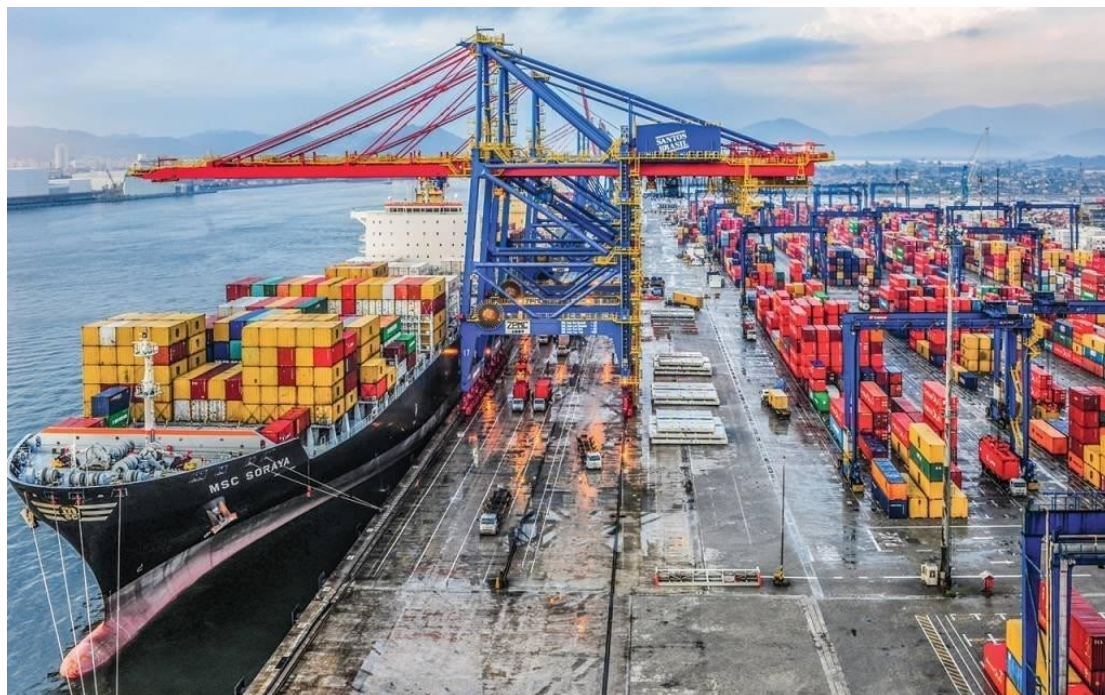
De acordo com FGV Transportes (2024), a logística portuária do Brasil enfrenta desafios significativos:

O problema da falta de espaço para que a movimentação aconteça no porto paulista tem sido motivo de reclamação de outros setores, como o de exportação de café, e é apresentado pelas empresas de navegação como estrutural, devido aos atrasos nos investimentos previstos de ampliação dessa capacidade, o que tem elevado o preço da logística para todo o país, nessa avaliação.

Conseqüentemente existem impactos diretos nas operações e a falta de planejamento pode ainda gerar piora nos cenários das empresas. Os processos estão sofrendo atrasos de 10 a 15 dias para atracação e isso pode afetar diretamente os objetivos e metas. Demais são acrescentados custos que não estão previstos, impactando a precificação e entrega dos materiais.

Na figura 2 é possível identificar situações ocorridas em outubro de 2024 sobre congestionamento dos portos.

Figura 2: Congestionamento de Portos



Fonte: Exame (2024)

Além disso, os portos brasileiros também enfrentam congestionamentos e estão sendo impactados pelas greves dos auditores-fiscais, onde não possui atendimento ao público ou desembaraço de cargas, tanto de importação e exportação.

Segundo notícia divulgada no Estadão (2024), os auditores-fiscais proveram uma paralisação das atividades por 48 horas:

Os auditores-fiscais da Receita Federal decidiram intensificar a mobilização da categoria e paralisar as atividades por 48 horas na próxima semana. Essa é uma forma de pressionar o Ministério da Gestão a instalar uma mesa temporária e específica de negociação para tratar de reajuste salarial. Neste ano, os auditores conseguiram a regulamentação de um bônus de produtividade, que se arrastava há anos, mas agora querem discutir a reposição de perdas inflacionárias acumuladas no vencimento básico.

A análise dos cenários é crucial e discutir as atuais realidades dos portos e aeroportos evidencia a importância do planejamento como uma atividade essencial nas empresas. As situações mencionadas não são previsíveis e podem ocorrer a qualquer momento, escapando ao controle dos coordenadores de operações. Atrasos significativos podem impactar consideravelmente uma organização, ressaltando a necessidade de estratégias eficazes para pacificar esses riscos.

## CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO

Para ilustrar os conceitos teóricos abordados neste trabalho, será utilizado o caso da empresa de nome fictício “Automotequip Industries”, líder de mercado em soluções e equipamentos para indústria de veículos e reparação automotiva. A Automotequip Industries foi criada para simular os desafios e os impactos da falta de planejamento, além dos custos envolvidos nos processos de importação.

Sendo assim, a identidade da empresa é essencial para o mercado, uma vez que, transmite confiança e seriedade. A empresa desenvolvida para o estudo apresenta o slogan “Soluções que movem a indústria, qualidade que acelera o futuro” e adotará o logo tipo apresentado abaixo:

Figura 3: Logotipo da empresa



Fonte: Autoria própria (2024)

O estudo foi realizado com base nos dados da empresa em questão, devido ao número de importações e gerenciamentos logísticos, sendo uma empresa com forte potencial de mercado, reconhecida pela excelência e foco no desenvolvimento contínuo de melhorias e novas tecnologias que proporcionam maior segurança, produtividade e performance incomparáveis.

#### 4.1 Etapa para o processo de Compras da Empresa

O estudo foi realizado no departamento de Compras/ Importação da empresa, destacando todos os processos e responsabilidades do setor, ou seja, como realmente ocorre o processo de importação dos materiais, sejam eles para uso e consumo ou revenda. Além disso, será destacado a comparação dos processos os quais são solicitações urgentes, com cotações para os diferentes modais, avaliando o melhor cenário para atender a demanda, ocasionando assim um gasto superior do que o previsto.

Dessa forma, compreende-se que há demandas que são imprevistas e que podem ocorrer devido à falta de planejamento eficaz. Neste trabalho será apresentado um estudo real com exemplos de solicitações e suas variáveis, além de um demonstrativo de um processo outlier (valor atípico) devido a urgência da importação, destinada para a revenda.

As etapas do setor responsável pelo departamento de compras/importação serão projetadas conforme aplicadas na empresa seguindo o modelo padrão de compra, procedimento utilizado até mesmo para casos urgentes.

De acordo com experiência e conhecimento dos processos da empresa de nome fictício “Automotequip Industries” os processos seguem a ordem cronológica apresentada no quadro abaixo:



Quadro 5: Processo de Importação

ATIVIDADE	DESENVOLVIMENTO
<b>Solicitação de Compra</b>	Inicialmente, a solicitação de compra é originada pelos requisitantes, após análises em conjunto com as áreas comercial e gerencial. Utilizando os dados de vendas e índices apresentados no Dashboard da empresa, são determinados os itens e suas quantidades a serem importadas.
<b>Solicitação de Importação</b>	Após a elaboração da solicitação de compras, é necessário convertê-la em uma solicitação de importação. Isso viabiliza os trâmites internos necessários para dar continuidade à emissão do pedido.
<b>Pedido de Compra</b>	Com a definição dos itens, os usuários têm acesso aos fornecedores, muitos dos quais são intercompany e possuem listas de preços negociadas. Os dados são então inseridos no sistema para a emissão formal do pedido.
<b>Envio do Pedido de Compras para o fornecedor</b>	Os pedidos são encaminhados aos respectivos fornecedores, que informam o prazo para a disponibilidade da carga.
<b>Gerenciamento Logístico</b>	Baseando-se nas datas previstas de disponibilidade do material, a equipe de importação solicita cotações aos agentes de carga, considerando as necessidades específicas dos requisitantes e os prazos para cada modalidade de transporte.
<b>Embarque</b>	Após a definição do modal e a organização do Booking, o setor de importação registra o embarque no sistema, seguindo a numeração do processo.
<b>Solicitação de Numerário</b>	Com o embarque registrado e a instrução de embarque enviada ao despachante, este calcula os gastos previstos para o processo. O departamento de importação solicita então o pagamento, para dar continuidade ao registro da carga assim que esta chegar ao solo brasileiro.
<b>Registro da Declaração de Importação (Nota fiscal de entrada)</b>	Os processos são declarados e, após a identificação do canal, é solicitada a nota fiscal de entrada das mercadorias.
<b>Custos</b>	Após a conclusão do processo e a entrega física da carga à empresa, são registrados os custos incorridos. Estes são enviados por meio de uma nota de débito para o fechamento contábil, permitindo visualizar eventuais diferenças de pagamento ao despachante.
<b>Liberação de Saldo</b>	Custo finalizado e nota fiscal complementar emitida, é liberado assim o saldo que possibilita a movimentação das mercadorias.

Fonte: Autoria Própria (2024)

## 4.2 Etapas para o processo de Gerenciamento Logístico

Quando o pedido foi finalizado pelo fornecedor, se inicia assim a etapa de gerenciamento logístico pela equipe de importação. Durante a preparação da carga para embarque, o importador analisa os regulamentos legais e solicita as cotações para os agentes de cargas, estabelecendo orçamentos e previsão de custos envolvidos na importação, incluindo taxas alfandegárias, impostos e despesas de transporte.

Durante o processo de importação, existem documentações e procedimentos necessários para amparar a operação de importação: Esses documentos são: Certificado de Origem (CO); Packing List ou Romaneio de Carga; Fatura Proforma ou Proforma Invoice; Fatura Comercial ou Commercial Invoice; Conhecimento de embarque; Licenciamento de Importação (LI) e Declaração de Importação (DI).

As negociações de frete ocorrem seguindo os termos comerciais negociados, prazo de entrega, condições de pagamento e responsabilidades relacionadas ao transporte e seguro. Após a finalização e definição do modal, seja ele aéreo ou marítimo, se inicia a coordenação de coleta dos produtos seguindo o planejamento dos fornecedores e organização do transporte até o porto ou aeroporto de embarque.

O estudo de caso em questão analisa os diferentes modais, destacando assim os principais fatores que influenciam, principalmente para importações urgentes, onde os custos são influenciados diretamente.

Na análise abaixo, será apresentada dois diferentes modais, com simulações para transporte aéreo (duas propostas) e uma marítima:

As origens e destinos são:

1. Aéreo Aeroporto de Shanghai x Aeroporto de Viracopos;
2. Aéreo Aeroporto de Shanghai x Aeroporto de Guarulhos;
3. Marítimo Porto de Shanghai x Porto de Santos

O estudo realizado será com base em uma carga geral não perigosa, tendo informações abaixo coletados de uma fatura comercial da empresa fictícia “Automotequip Industries” com as seguintes características: Total de Volumes – 8 unidades

Tabela 1: Especificações de Frete

DADOS	VALORES
Peso bruto	77,200 kg
Peso Taxado	100,000 kg
Invoice	US\$ 1,682.30
Taxa Dólar	US\$ 5,0007
Seguro	US\$ 3,90

Fonte: Automotequip Industries (2024)

Dentro da fatura está destacado o Incoterm: Ex-works, ou seja, responsabilidade, risco e custos para o exportador cessam quando a mercadoria fica disposição do importador nas instalações do exportador. Dessa maneira, demais custos ficam sobre obrigação do importador.

Por tanto, a partir das informações obtidas da fatura, abaixo apresenta-se diferentes simulações de embarques de acordo com o destino definido pelo importador.

#### 4.2.1 Aéreo Shanghai x Viracopos

Como primeira análise será considerado origem partindo do aeroporto de Shangai com destino ao aeroporto de Viracopos.

Na tabela representada abaixo estão destacados as "*EXW charges*", ou seja, as despesas relacionadas à entrega da mercadoria no local designado pelo comprador, na maioria dos casos para os armazéns. Dados coletados com base em cotações solicitadas pela empresa junto a agente de cargas Enterprise Logistics.

Tabela 2: Despesas Na Origem *EXW Charges* Aéreo Shanghai x Viracopos

DESPESAS NA ORIGEM	MOEDA	VALOR	UNIDADE	QUANTIDADE	TOTAL
AIRPORT CHARGES	USD	0,30	Kg	100	30
AMS	USD	15	Processo	1	15
AWB FEE	USD	25	Processo	1	25
CARREGAMENTO	USD	120	Processo	1	120
CUSTOMS	USD	65	Processo	1	65
HANDLING	USD	55	Processo	1	55

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

Em concordância, abaixo os descritivos referentes as despesas relacionadas a origem:

Quadro 6: Siglas de Despesas de Origem

<b>SIGLAS DESPESAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
AIRPORT CHARGES	Taxas aeroportuárias
AMS	Sistema de Manifesto Automatizado
AWB FEE	Taxa de Conhecimento de Embarque Aéreo
CARREGAMENTO	Taxa para a coleta das mercadorias
CUSTOMS	Taxa Alfândega
HANDLING	Manuseio das cargas durante as operações

Fonte: Fecomércio MG (2021)

O frete internacional aéreo totaliza US\$ 862,00, considerando US\$ 8,62 por kg. Baseado em cotação solicitada ao agente de cargas.

Conforme cotação com o agente de cargas, abaixo informação do valor do frete aéreo por Kg.

Tabela 3: Frete Aéreo Shanghai x Viracopos

<b>FRETE INTERNACIONAL</b>	<b>MOEDA</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>TOTAL</b>
FRETE AEREO	USD	8,62	kg	100	862

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

Dessa forma, somando as taxas *EXW Charges* e o frete internacional temos um total de US\$ 1.172, (Custo e frete até o destino).

Com base nas despesas relacionadas ao processo, atribuindo uma importação de utensílios de balanceadores de rodas e alinhadores, em uma Invoice da empresa “Automotequip Industries” de US\$ 1,682.30, valor do equipamento que será importado, atribui-se para o item de maior valor as porcentagens relacionadas aos impostos:

Tabela 4: Despesas Frete Aéreo Shanghai x Viracopos

DESPESAS	US\$	TAXA	R\$
FOB	1.682,30	5,0007	8.412,68
Frete AWB	1.172,00	5,0007	5.860,82
Seguro	3,9	5,0007	19,50

Fonte: Autoria Própria (2024)

No quadro acima está sendo considerado, o valor do produto a ser importado (FOB), o custo do frete aéreo já somado as despesas na origem *EXW Charges*.

II (Imposto sobre Importação) – 11,20%

IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) – 6,20%

ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) – 18%

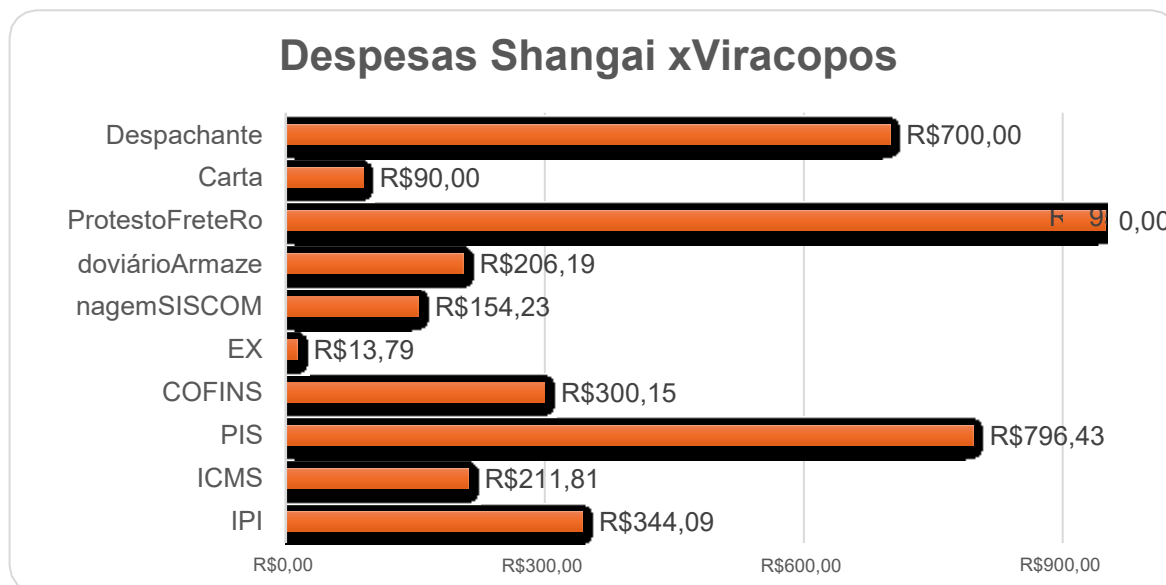
Dessa forma, sob o valor importado será considerado os seguintes dados e despesas apresentados na tabela abaixo, seguindo as porcentagens de cada imposto, com base na Declaração de Importação (DI) da empresa “Automotequip Industries”:

Tabela 5: Despesas Impostos Aéreo Shanghai x Viracopos

DESPESAS	R\$
Imposto Importação	R\$ 344,09
IPI	R\$ 211,81
ICMS	R\$ 796,43
PIS	R\$ 300,15
COFINS	R\$ 13,79
SISCOMEX	R\$ 154,23
Armazenagem	R\$ 206,19
Comissão Despachante	R\$ 700,00
Frete Rodoviário	R\$ 950,00
Carta Protesto	R\$ 90,00

Fonte: Autoria própria (2024)

Gráfico 1: Despesas Shanghai X Viracopos



Fonte: Autoria própria (2024)

Nesta simulação não há custos de variação cambial e nem custos de adicional operacional. Por tanto com base nos dados apresentados é possível analisar o comparativo entre o total FOB, sendo R\$ 8.412,68 e o valor do frete aéreo – rota Shanghai x Viracopos R\$ 5.860,82. Dessa forma, o valor do frete representa 69,7% em relação ao valor FOB da mercadoria nessa operação de importação.

Além disso, em relação ao total FOB, destaca-se R\$ 1.666,28 de impostos e R\$ 2.100,42 de custos operacionais.

Em detrimento da planilha de cálculo de custos da empresa “Automotequip Industries” é possível observar na tabela abaixo a influência dos custos sobre o produto importado.

Tabela 6: Comparativo Frete Aéreo Shanghai x Viracopos

<b>R\$ 8.412,68</b>	<b>TOTAL FOB (valor do produto importado)</b>		
R\$ 5.860,82	FRETE AÉREO - ROTA SHANGHAI X VIRACOPOS		
<b>69,7%</b>	O frete representa mais de 50% em relação ao valor FOB da mercadoria nessa operação de importação		
R\$ 1.666,28	IMPOSTOS	R\$ 2.100,42	CUSTO OPERACIONAIS
R\$ 9.627,52	VALOR TOTAL DAS DESPESAS E IMPOSTOS + FRETE		
R\$ 8.412,68	VALOR DO PRODUTO		
1,99	Fator de Importação, somatória de todos os valores em porcentagens divididos por 100.		

Fonte: Autoria própria (2024)

Utilizando uma planilha padrão para cálculo do custo total da importação, é possível obter um fator de importação a partir dos dados inseridos. Considerando essa rota o fator somado é de 1,99 o que denota que o produto sofrerá alta no preço de revenda ou precisaria reavaliar uma importação com maiores variedades de itens a serem importados e alteração de modal que inclui planejamento antecipado de tal demanda para diminuir o fator a ser apresentado no estudo, uma vez que, um fator de importação saudável para aplicação de percentual sobre o produto acabado para revenda nacional seria de até 1,50.

#### 4.2.2 Aéreo Shanghai x Guarulhos

O segundo estudo será considerado origem partindo do aeroporto de Shanghai, com destino ao aeroporto de Guarulhos.

Será considerando os valores apresentados abaixo para as despesas “EXW Charges”: Informações obtidas a partir de cotações requisitadas pela empresa ao agente de cargas “Enterprise Logistics”.

Tabela 7: Despesa na Origem Aéreo Shanghai x Guarulhos

DESPESAS NA ORIGEM	MOEDA	VALOR	UNIDADE	QUANTIDADE	TOTAL
AWB FEE	USD	25	Processo	1	25
ALTERACAO DE AMS	USD	15	Processo	1	15
COLETA	USD	120	Processo	1	120
CUSTOMS	USD	65	Processo	1	65
AIRPORT CHARGES	USD	0,08	kg	100	30
HANDLING	USD	55	Processo	1	55

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

O frete internacional aéreo totaliza US\$ 778,00 considerando US\$ 7,78 por kg, de acordo com orçamento do agente de cargas.

Tabela 8: Frete Aéreo Shanghai x Guarulhos

FRETE INTERNACIONAL	MOEDA	VALOR	UNIDADE	QUANTIDADE	TOTAL
FRETE AÉREO	USD	7,78	kg	100	778

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

Assim, ao somar as despesas "EXW Charges" e o frete internacional, o total alcança US\$ 1.088,00, (Custo e frete até o destino).

A partir das informações obtidas, a análise baseia-se nos seguintes dados, avaliando os principais indicadores, resultando assim em uma conclusão analítica a partir dos dados da empresa "Automotequip Industries":

Tabela 9: Despesas Frete Aéreo Shanghai x Guarulhos

DESPESAS	US\$	TAXA	R\$
FOB	1.682,30	5,0007	8.412,68
Frete AWB	1.088,00	5,0007	5.440,76
Seguro	3,9	5,0007	19,50

Fonte: Autoria própria (2024)

II (Imposto sobre Importação) – 11,20%

IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) – 6,20%

ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) – 18%

Assim, ao avaliar o valor importado, serão considerados as seguintes informações e despesas dos processos de importação da empresa "Automotequip Industries" apresentados no quadro abaixo:

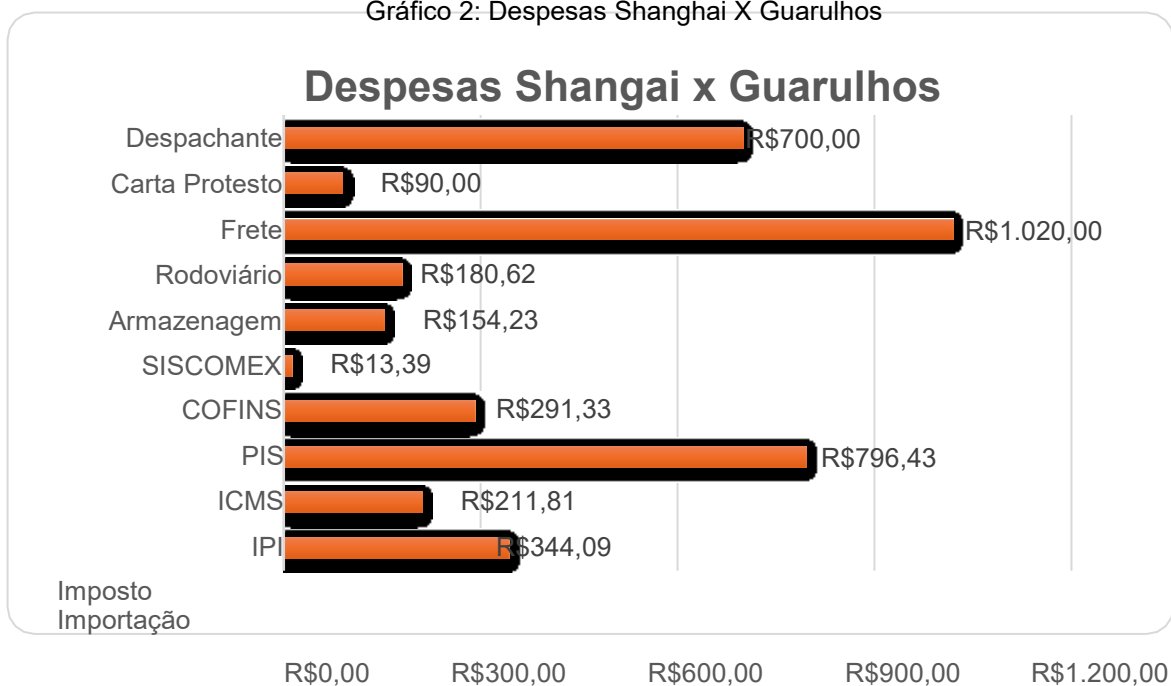
Tabela 10: Despesas Impostos Aéreo Shanghai x Guarulhos

DESPESAS	R\$
Imposto Importação	R\$ 344,09
IPI	R\$ 211,81
ICMS	R\$ 796,43
PIS	R\$ 291,33
COFINS	R\$ 13,39
SISCOMEX	R\$ 154,23
Armazenagem	R\$ 180,62
Comissão Despachante	R\$ 700,00
Frete Rodoviário	R\$ 1.020,00
Carta Protesto	R\$ 90,00

Fonte: Autoria própria (2024)



Gráfico 2: Despesas Shanghai X Guarulhos



Fonte: Autoria própria (2024)

Ao analisar a simulação atual, o total FOB destacado de R\$ 8.412,68 e o valor do frete aéreo da rota Shanghai para Viracopos R\$ 5.440,76, implicam em 64,7% dos comparativos dos valores, o que representa que o frete quando comparado ao total do valor importado está acima.

Adicionalmente, em relação ao montante FOB, é importante ressaltar que há R\$ 1.656,93 em impostos e R\$ 2.144,85 em custos operacionais.

Tabela 11: Comparativo Frete Aéreo Shanghai x Guarulhos

<b>R\$ 8.412,68</b>	<b>TOTAL FOB (valor do produto importado)</b>		
R\$ 5.860,82	FRETE AÉREO - ROTA SHANGHAI X VIRACOPOS		
<b>64,7%</b>	O frete representa mais de 50% em relação ao valor FOB da mercadoria nessa operação de importação		
R\$ 1.656,93	IMPOSTOS	R\$ 2.144,85	CUSTO OPERACIONAIS
R\$ 9.242,54	VALOR TOTAL DAS DESPESAS E IMPOSTOS + FRETE		
R\$ 8.412,68	VALOR DO PRODUTO		
1,94	Fator de Importação, somatória de todos os valores em porcentagens divididos por 100.		

Fonte: Autoria própria (2024)

Ao considerar a rota em questão, o fator de importação obtido é de 1,94, indicando que o produto enfrentará aumento no preço de revenda. Avaliar o modal e

os equipamentos a serem importados, é o mais adequado, a fim de evitar custos exagerados.

Quando se trata de Guarulhos o fator de importação apresenta uma redução de 0,06 em relação a rota de Viracopos. Entretanto o aeroporto de Guarulhos passa por situações de problemas sistêmicos constantes em relação ao registro de suas cargas o que acaba gerando aumento de custos de armazenagem para o importador. Sendo assim não seria o mais indicado no momento para uma importação aérea. O fator conseqüentemente poderia ficar maior do que VCP nestas atuais condições.

#### 4.2.3 Porto de Shanghai x Porto de Santos

O próximo estudo terá como ponto de partida o Porto de Shanghai, com destino ao Porto de Santos, representando um estudo marítimo.

Os valores listados abaixo representam as despesas “*EXW Charges*” referente ao processo em questão, a partir da cotação com o agente de cargas “Enterprise Logistics”.

Tabela 12: Despesas Na Origem Marítimo Shanghai x Porto de Santos

DESPESAS NA ORIGEM	MOEDA	VALOR	UNIDADE	QUANTIDADE	TOTAL
ORIGIN CHARGES	USD	200	BL	1	200

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

O frete internacional marítimo totaliza US\$ 1,00 considerando US\$ 1,00 por BL (Conhecimento de embarque marítimo).

Tabela 13: Frete Marítimo Shanghai x Porto de Santos

FRETE INTERNACIONAL	MOEDA	VALOR	UNIDADE	QUANTIDADE	TOTAL
FRETE MARÍTIMO	USD	1	BL	1	1

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

Assim, ao somar as despesas “*EXW Charges*” e o frete internacional, totaliza-se US\$ 201,00, (Custo e frete até o destino).

Abaixo estão destacadas as principais despesas do modal marítimo, considerando as principais despesas da empresa “Automotequip Industries” com a taxa do dólar U\$\$ 5,0007:

Tabela 14: Despesas Frete Marítimo Shanghai x Porto de Santos

DESPESAS	US\$	TAXA	R\$
FOB	1.682,30	5,0007	8.412,68
Frete AWB	201,00	5,0007	1.005,14
Seguro	3,9	5,0007	19,50

Fonte: Autoria própria (2024)

II (Imposto sobre Importação) – 11,20%

IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) – 6,20%

ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) – 18%

Conseqüentemente, sob o valor importado são destacadas outras despesas, considerando as porcentagens dos impostos mencionados:

Tabela 15: Despesas Impostos Marítimo Shanghai x Porto de Santos

DESPESAS	R\$
Imposto Importação	R\$ 235,34
IPI	R\$ 144,87
ICMS	R\$ 544,71
PIS	R\$ 198,10
COFINS	R\$ 9,10
SISCOMEX	R\$ 154,23
Armazenagem	R\$ 1206,80
Comissão Despachante	R\$ 700,00
Outros	R\$ 321,20
Frete Rodoviário	R\$ 1.290,00
AFRMM	R\$ 180,50
Desconsolidação	R\$ 50,70

Fonte: Autoria própria (2024)

Gráfico 3: Despesas Shanghai x Santos



Fonte: Autoria própria (2024)

Após examinar a simulação atual, observa-se que o valor total FOB em destaque é de R\$ 8.412,68, enquanto o custo do frete marítimo da rota do Porto de Shanghai para o Porto de Santos é de R\$ 1.005,14. Isso implica que neste caso o valor do frete está 88,1% menor que o valor FOB da carga.

Além disso, é relevante notar que, em relação ao total FOB, existem R\$ 1.132,13 em impostos e R\$ 6.458,86 em despesas operacionais, os quais quando inseridos na planilha de custos da empresa “Automotequip Industries” resultam os valores abaixo:

Tabela 16: Comparativo Frete Marítimo Shanghai x Santos

<b>R\$ 8.412,68</b>	<b>TOTAL FOB</b>		
R\$ 1.005,14	FRETE MARÍTIMO - ROTA SHANGHAI X SANTOS		
<b>-88,1%</b>	<b>O frete neste caso represente cerca de 88% menor do que o valor FOB da carga</b>		
<b>R\$ 8.412,68</b>	<b>TOTAL FOB</b>		
R\$ 1.132,13	IMPOSTOS		
R\$ 3.681,33	CUSTO OPERACIONAIS	<b>R\$ 4813,46</b>	Soma impostos e custo operacional porto
<b>57%</b>	A soma dos impostos e custos operacionais representam 57% em relação ao FOB da carga impactando no fator de importação		

Fonte: Autoria própria (2024)

Ao analisar a rota em questão, o fator de importação alcançado é de 1,59, sugerindo um aumento no preço de revenda do produto. Nesta simulação foi considerado um embarque consolidado de 65kg o que fez com que o frete quando

comparado com o aéreo seja inferior. Entretanto os custos de armazenagem portuária atrelado aos impostos acaba gerando um fator alto em relação ao tamanho do volume.

## CAPÍTULO V - CASO OUTLIER

O comércio internacional permite com que as empresas possam expandir suas operações realizando a escolha do modal de transporte e gerenciamento logísticos eficazes, a fim de priorizar as tomadas de decisões estratégicas, com base nos custos.

Por tanto, com a diversidade de rotas e serviços de transportes, surgem situações comparativas outliers de fretes internacionais.

Como situações para análises, serão abordados as origens e destinos:

- Aéreo Aeroporto de Shanghai x Aeroporto de Viracopos;
- Marítimo Porto de Shanghai x Porto de Santos

O estudo em questão será conduzido com base em uma carga geral não perigosa, caracterizada pelas seguintes especificações referente a Fatura Comercial da empresa “Automotequip Industries”:

Tabela 17: Especificações de Frete

<b>DADOS</b>	<b>VALORES</b>
Total de Volumes	8 unidades
Peso bruto	87 kg
Peso Taxado	110,000 kg
Invoice	US\$ 28.000,00
Taxa Dólar	US\$ 5,0007
Seguro	US\$ 127,93

Fonte: Automotequip Industries (2024)

Negociação internacional com o Incoterm: *Ex-works*, ou seja, responsabilidade, risco e custos para o exportador cessam quando a mercadoria fica disposição do importador nas instalações do exportador.

### 5.1 Aéreo Shanghai x Viracopos

A primeira simulação considera o modal aéreo com partida do aeroporto de Shanghai com destino para o aeroporto de Viracopos.

Os processos desenvolvem despesas, as quais serão destacadas abaixo, dividindo-se em “EXW Charges” e frete internacional com fundamentos da cotação do agente de cargas “Enterprise Logistics”.

Tabela 18: Despesa Aéreo Shanghai x Viracopos

DESPESAS NA ORIGEM	MOEDA	VALOR	UNIDADE	QUANTIDADE	TOTAL
AIRPORT CHARGES	USD	18,9	kg	100	1890
AMS	USD	940,86	Processo	1	940,86
AWB FEE	USD	1570	Processo	1	1570
COLETA	USD	7560	Processo	1	7560
CUSTOMS	USD	4076	Processo	1	4076
HANDLING	USD	3460	Processo	1	3460

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

Tabela 19: Frete Aéreo Shanghai x Viracopos

FRETE INTERNACIONAL	MOEDA	VALOR	UNIDADE	QUANTIDADE	TOTAL
FRETE AÉREO	USD	543,06	kg	100	54306

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

Considerando a soma das despesas na cotação realizada, totaliza-se US\$ 73802,86, (Custo e frete até o destino).

Neste cenário será abordado como valor da mercadoria importada US\$ 28.000,00, sendo destacado nas tabelas abaixo as informações relacionadas as despesas. Sob o valor citado será descontado 11,2% de II - (Imposto sobre Importação), 6,20% de IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) e 18% de ICMS - (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços).

Tabela 20: Despesas Frete Aéreo Shanghai x Viracopos

DESPESAS	US\$	TAXA	R\$
FOB	28.000,00	5,0007	140.019,60
Frete AWB	73.802,86	5,0007	369.065,96
Seguro	127,93	5,0007	639,74

Fonte: Autoria própria (2024)

Dessa forma sobre o valor importado será abatido 11,2% de II - (Imposto sobre Importação), 6,20% de IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) e 18% de ICMS -

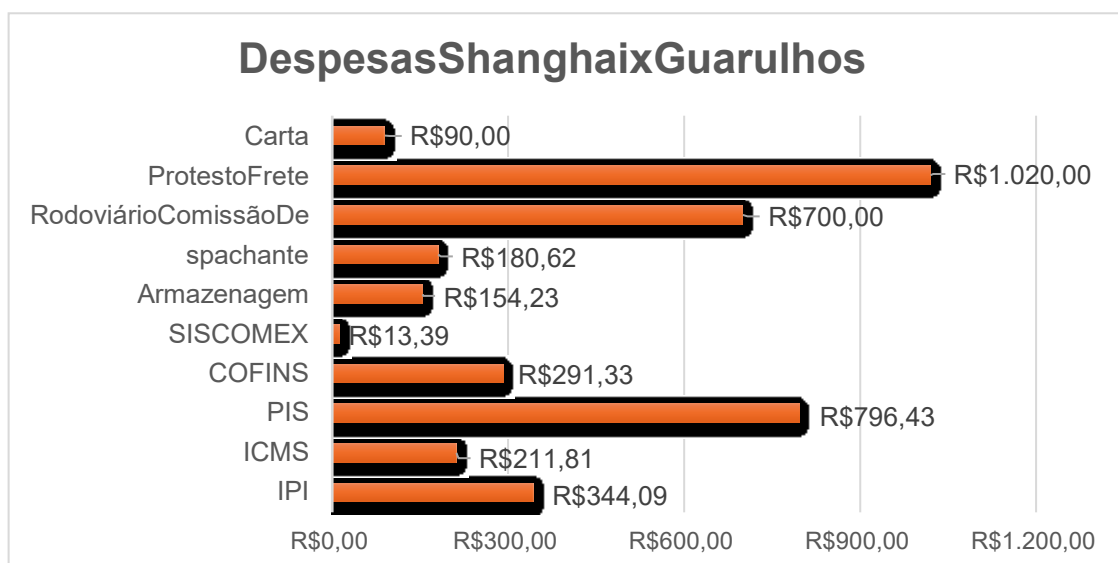
(Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços). Além dos demais custos apresentados no decorrer do processo.

Tabela 21: Despesas Impostos Aéreo Shanghai x Viracopos

DESPESAS	R\$
Imposto Importação	R\$ 11.426,33
IPI	R\$ 7.033,72
ICMS	R\$ 26.447,02
PIS	R\$ 10.704,23
COFINS	R\$ 491,88
SISCOMEX	R\$ 154,23
Armazenagem	R\$ 8.281,70
Comissão Despachante	R\$ 700,00
Frete Rodoviário	R\$ 5.550,00
Carta Protesto	R\$ 90,00

Fonte: Autoria própria (2024)

Gráfico 4: Despesas Shanghai X Viracopos



Fonte: Autoria própria (2024)

A partir dos dados apresentados, nota-se que o valor total FOB é de R\$ 140.019,60 e o valor do frete aéreo para a rota em questão é de R\$ 369.065,96, o que envolve 163,6% sobre o valor FOB da mercadoria nessa operação de importação. É importante apontar que R\$ 56.103,19 representa custos com os impostos e R\$



14.775,93 com os custos operacionais, os quais estão representados na tabela abaixo.

Tabela 22: Comparativo Frete Marítimo Shanghai x Santos

<b>R\$ 140.019,60</b>	<b>TOTAL FOB</b>	
R\$ 369.065,96	FRETE AÉREO - ROTA SHANGHAI X VIRACOPOS	
<b>163,6%</b>	O frete representa mais de 100% sobre o valor FOB da mercadoria nessa operação de importação	
<b>R\$ 140.019,60</b>	<b>TOTAL FOB</b>	
R\$ 56.103,19	IMPOSTOS	
R\$ 14.775,93	CUSTO OPERACIONAIS	<b>70.879,12</b>
<b>-49,4%</b>	A soma dos impostos e custos operacionais representa cerca de metade em relação ao valor FOB da carga	

Fonte: Autoria própria (2024)

Por tanto, realizando as apurações necessárias, o fator de importação é de 3,83, o que implica em um caso outlier em comparação com o estudo apresentado anteriormente, elevando assim os preços finais dos produtos, uma vez que, além do valor do frete ser superior, os custos operacionais representam cerca da metade do valor importado.

## 5.2 Porto de Shanghai x Porto de Santos

A segunda cotação efetuada com o agente de cargas “Enterprise Logistics” aborda o transporte marítimo, partindo do Porto de Shanghai com destino ao Porto de Santos.

Durante o processo são direcionados diversos custos, entre eles o “EXW Charges” e frete internacional, apresentados na tabela abaixo, totalizando US\$ 5.971,76.

Tabela 23: Despesa Porto Shanghai x Santos

DESPESAS NA ORIGEM	MOEDA	VALOR	UNIDADE	QUANTIDADE	TOTAL
AIRPORT CHARGES	USD	1,51	kg	100	151
AMS	USD	76,76	Processo	1	76,76
AWB FEE	USD	125	Processo	1	125
COLETA	USD	611	Processo	1	611
CUSTOMS	USD	331,5	Processo	1	331,5
HANDLING	USD	280,5	Processo	1	280,5

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

Tabela 24: Frete Porto Shanghai x Santos

FRETE INTERNACIONAL	MOEDA	VALOR	UNIDADE	QUANTIDADE	TOTAL
FRETE AÉREO	USD	43,96	kg	100	4396

Fonte: Enterprise Logistics (2024)

Em relação ao valor importado, destacam-se os impostos listados abaixo e demais despesas da empresa “Automotequip Industries”, as quais tomam como base o valor FOB:

II (Imposto sobre Importação) – 11,20%

IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) – 6,20%

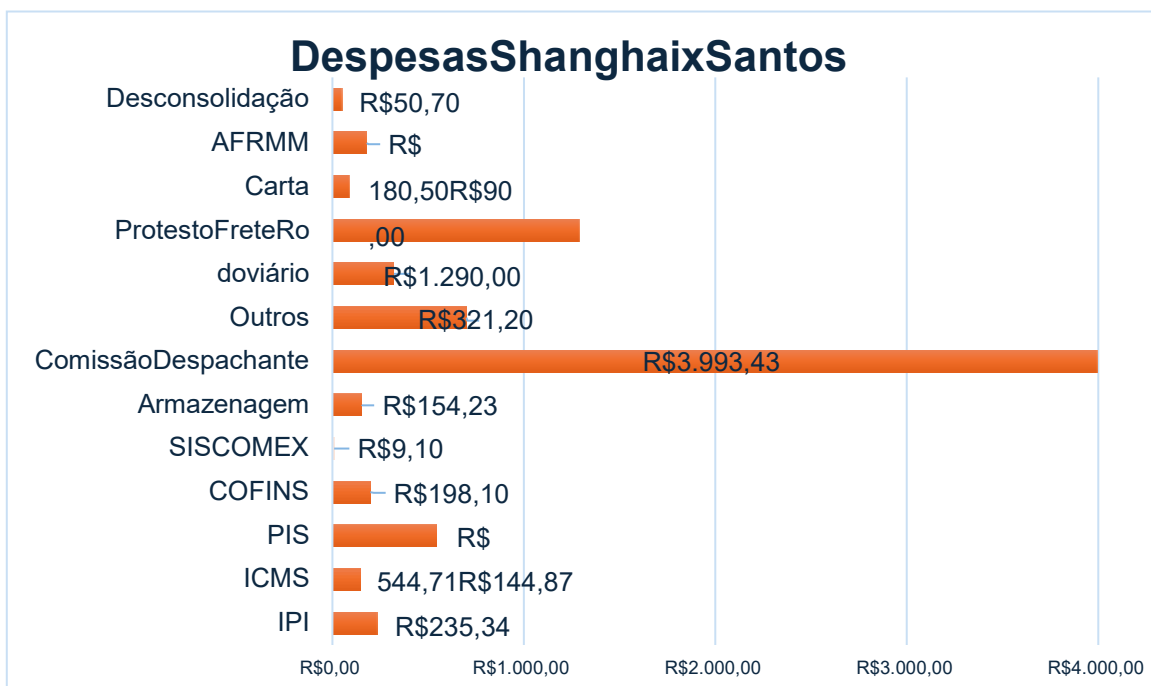
ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) – 18%

Tabela 25: Despesas Impostos Porto Shanghai x Santos

DESPESAS	R\$
Imposto Importação	R\$ 3.829,25
IPI	2.357,18
ICMS	8.863,06
PIS	R\$ 3.570,57
COFINS	R\$ 164,08
SISCOMEX	R\$ 154,23
Armazenagem	R\$ 1.562,00
Comissão Despachante	R\$ 700,00
Outros	R\$ 1.720,00
Frete Rodoviário	R\$ 5.075,00
Carta Protesto	R\$ 120,00
AFRMM	R\$ 915,00
Desconsolidação	R\$ 1.090,00
Handling	R\$ 800,00
Liberação Documentos	R\$ 800,00

Fonte: Autoria Própria (2024)

Gráfico 5: Despesas Shanghai X Santos



Fonte: Autoria própria (2024)

Diante do exposto, o valor total FOB é de R\$ R\$ 140.019,60 enquanto o valor do frete marítimo é de R\$ 29.862,98, refletindo em 78,7% maior que o valor da carga. Além disso, R\$ 18.784,13 trata-se da soma de todos os impostos do processo e R\$ 9.211,23 os valores dos custos operacionais, o que representa que a soma de ambas as despesas está 80% menor em relação ao valor FOB da carga.

Tabela 26: Comparativo Frete Marítimo Shanghai x Santos

<b>R\$ 140.019,60</b>	<b>TOTAL FOB</b>	
R\$ 29.862,98	FRETE AÉREO - ROTA SHANGHAI X VIRACOPOS	
<b>-78,7%</b>	<b>O frete está em quase 79% menor do que o valor FOB da carga</b>	
<b>R\$ 140.019,60</b>	<b>TOTAL FOB</b>	
R\$ 18.784,13	IMPOSTOS	
R\$ 9.211,23	CUSTO OPERACIONAIS	<b>R\$ 27.995,36</b>
<b>-80%</b>	A soma dos impostos e custos operacionais está em 80% menor em relação ao valor FOB da carga	

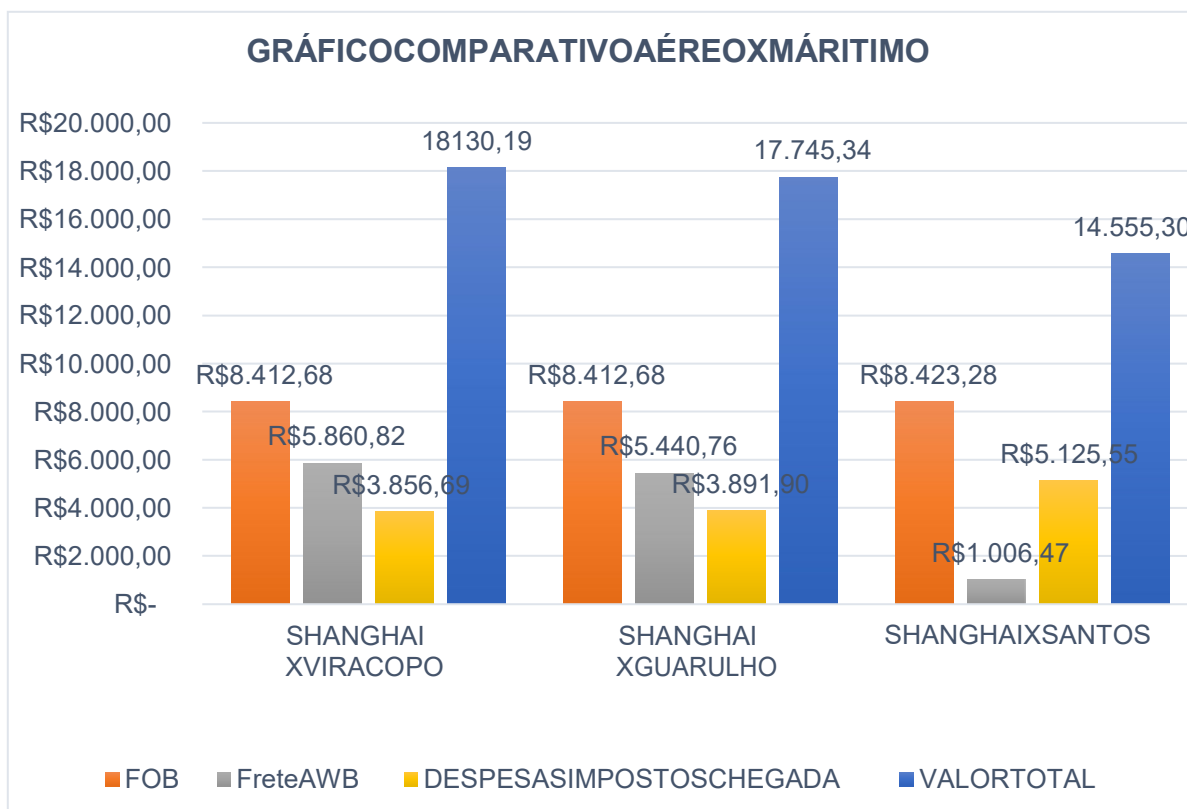
Fonte: Autoria própria (2024)

Conseqüentemente, com todos os dados, o fator de importação obtido é de 1,31 o que denota que compensaria trazer tal volume através do modal marítimo, o que favorece a venda no mercado nacional por um preço competitivo de revenda. Isso se dá pelo fato de o valor FOB da carga representar um valor significativamente maior em relação ao valor do frete e soma dos impostos e custos operacionais.

## CAPÍTULO VI - ANÁLISE DE RESULTADOS

Para melhor análise dos resultados do estudo de caso, foi desenvolvido os gráficos abaixo, sendo analisado duas cotações aéreas na região do estado de São Paulo e uma cotação marítima com desembarque em Santos/SP.

Gráfico 6: Comparativo Aéreo X Marítimo

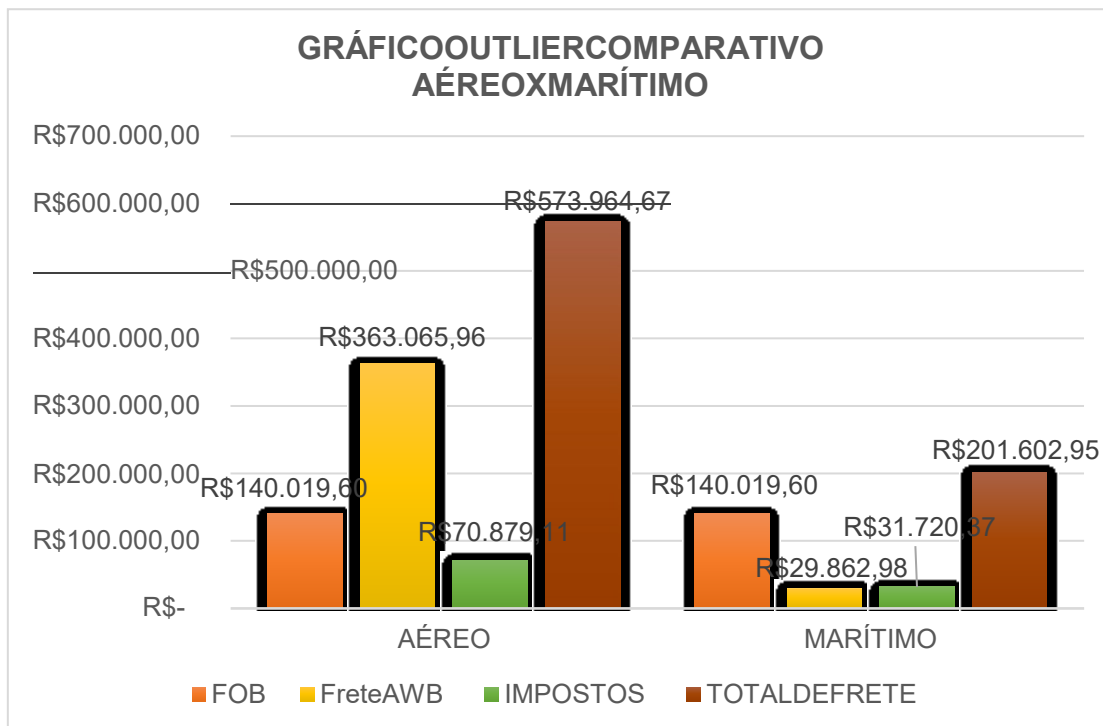


Fonte: Autoria Própria (2024)

No Gráfico é possível compreender de forma resumida as principais despesas que ocorrem nas operações de importação. Sendo considerado, valor do produto, o custo do frete, as despesas de impostos (depois que o produto chega ao país de destino) quando somadas representam o valor total.

No caso do Outlier, foram efetuadas duas cotações, aéreo e marítimo, nas quais é possível identificar as despesas que ocorreram no processo.

Gráfico 7: Comparativo Aéreo X Marítimo



Fonte: Autoria Própria (2024)

Com base no gráfico acima, é possível identificar de forma clara, as despesas envolvidas em cada tipo de modal. Apontando assim que os embarques aéreos apresentam custos elevados em comparação ao modal marítimo.

Entende-se que, no transporte aéreo, o valor do frete é 2,6 vezes superior ao valor do produto. Em contrapartida, no transporte marítimo, o frete corresponde a 0,21 vezes o valor FOB. Dessa forma, representa que os custos do frete aéreo são 12 vezes maiores em relação ao modal marítimo.

## CONCLUSÃO

Neste trabalho, buscou-se investigar os impactos da falta de planejamento no processo de importação, identificando principalmente os custos elevados enfrentados pela empresa de nome fictício “Automotequip Industries”. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se o método de pesquisa qualitativa para análise dos dados da referida empresa.

Os resultados obtidos demonstraram que o planejamento é fundamental para qualquer movimentação interna, seja para o controle, organização ou aquisição. Alguns impactos foram gerados por situações caracterizadas como imprevistos, tais como condições climáticas adversas ou alterações nas datas de saída das mercadorias.

Essas situações corroboraram as teorias de Ballou e Bertaglia, que afirmaram que o planejamento é a base da cadeia de suprimentos e, quando não aplicado de forma eficaz, pode resultar na falta de insumos básicos para o processo produtivo, além de queda na qualidade do produto entregue.

No entanto, é importante ressaltar que este estudo apresentou algumas limitações, como a dificuldade em acessar fontes recentes e confiáveis sobre o tema, bem como dados mais atualizados de cotações coletados junto a agentes de cargas. Para pesquisas futuras, sugere-se um contato mais direto com agente de cargas, além de consultas a livros e acervos internacionais especializados.

Concluiu-se que a presente pesquisa contribuiu para o avanço do conhecimento sobre os processos de importação e os impactos da falta de planejamento, ao evidenciar a importância de um planejamento especializado. Os resultados obtidos podem ser utilizados como uma ferramenta para destacar a necessidade de as empresas desenvolverem setores alinhados com suas metas estratégicas, além de abrirem um leque de novas investigações na área.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007. P.17.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005. p.148-161.

BONFIM, Douglas Paveck *et al.* Nota Fiscal Eletrônica: Uma mudança de paradigma sob a perspectiva do Fisco Estadual. **Revista ConTexto**, Porto Alegre, v. 12, n. 21, p. 17-28, 1º semestre 2012.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias, planejamento e Operação**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2003. p. 73-74.

COSTA, João Paulo; DIAS, Joana Matos; GODINHO, Pedro. **Logística** [Internet]. São Paulo: Imprensa da Universidade de Coimbra, [10-84]. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=w\\_yr53GC2JMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=w_yr53GC2JMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 08 maio 2024.

DC LOGISTICS BRASIL. **Incoterms**. 2020. Disponível em: <https://dclogisticsbrasil.com/incoterms-2020/>. Acesso em: 28 out. 2024.

ESTADÃO. **Auditores-fiscais da Receita farão paralisação de 48h para cobrar negociação por reajuste**, 25 out. 2024, às 11h03. Portal Estadão, 1996-2024. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2024/10/25/auditores-fiscais-da-receita-farao-paralisacao-de-48h-para-cobrar-negociacao-por-reajuste.htm#:~:text=Os%20auditores-fiscais%20da%20Receita%20Federal%20decidiram%20intensificar%20a,esp ec%C3%ADfica%20de%20negocia%C3%A7%C3%A3o%20para%20tratar%20de%20reajuste%20salarial>. Acesso em: 31 out. 2024, às 15h41min.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS DO TURISMO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Termos e Expressões Utilizadas no Comércio Exterior**. Minas Gerais: MG, 2021. Disponível em: <https://www.fecomerciomg.org.br/wp-content/uploads/2021/05/glossario-de-comercio-exterior.pdf>. Acesso 26 out. 2024.



FGV TRANSPORTES. **Sem espaços no Porto de Santos, Contêineres Migram Para Outros Estados.** Rio de Janeiro: RJ. 2024. Disponível em: <https://transportes.fgv.br/noticias/sem-espaco-no-porto-de-santos-conteineres-migram-para-outros-estados>. Acesso em: 25 out. 2024.

KEEDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior.** São Paulo: Aduaneira. 2015. p. 146-161.

KEEDI, Samir. **Documentos no Comércio Exterior, a Carta de Crédito e a Publicação de 600 da CCI.** São Paulo: Aduaneira. 2014. p. 96-102.

LUDOVICO, Nelson. **LOGISTICA INTERNACIONAL: Um enfoque em Comércio Exterior.** São Paulo: Editora Saraiva. 2007. p.125-126.

MORESI, Eduardo. **Metodologia de Pesquisa.** Brasília/DF: Universidade Católica De Brasília – UCB, 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em 28 out 2024.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 251.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 13.ed., 1999. p. 33-70.

OLIVEIRA, Thailane. **Congestionamento no Porto de Santos provoca recusa de navios e acende alerta para expansão.** 2024. Disponível em: <https://opetroleo.com.br/congestionamento-no-porto-de-santos-provoca-recusa-de-navios-e-acende-alerta-para-expansao/>. Acesso em 27 out 2024.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Tipos de Declaração de Importação.** 2020. 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>. Acesso em 15 nov. 2024.

RESENDE, César H. S. **Brasil simplifica importação de trigo da Argentina e acelera processo de abastecimento para moinhos.** 2024. Disponível em: <https://exame.com/agro/brasil-simplifica-importacao-de-trigo-argentino-e-acelera-processo-de-abastecimento-para-moinhos/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

RIBAS, Ademir; FACINI, Marcio; TEXEIRA Gylmar. UNIVERSIDADE CENTRAL DO PARANÁ. **Planejamento estratégico**. Paraná: Unicentro, 2014 Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/882/5/Livro%20-%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 26 out. 2024.

SALGADO, Tarcísio Tito. **LOGÍSTICA: Práticas, Técnicas e Processos de Melhorias**. São Paulo: Senac São Paulo, 2014. p. 28.

SISCOMEX. **Sistema Aduaneiro de Recepção de COD**. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/arquivos-e-imagens/2019/08/Manual-de-uso-do-Modulo-Aduaneiro-de-Recepcao-de-COD-perfil-Importador.pdf>. Acesso em 31 out. 2024.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Exportação**. São Paulo: SP, 2006. p. 43-60.

VASCONCELLOS, Marco Antonio S. (Org.). **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010. P.159.

VAZQUEZ, José Lopes. **INCOTERMS: não é cosmética**. Campinas/SP: Dataset Reports, 2024. Disponível em: <https://journals.royaldataset.com/dr/article/view/117>. Acesso em: 28 out.2024.

VIERA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte Internacional de Cargas**. São Paulo: Aduaneira. 2010. p. 9-13, 45.