

TRANSBORDO DE PESCADO NO AEROPORTO DE GUARULHOS-SP: ESTUDO DE CASO DA LATAM CARGO NO TRANSPORTE DE CARGAS PERECÍVEIS

DANILO CELESTINO QUEIROZ (Fatec – Guarulhos)

daniло.queiroz@fatec.sp.gov.br

ERIKA MATTEUCCI MARTINS MURATA (Fatec – Guarulhos)

erika.murata@fatec.sp.gov.br

PAULO ALBUQUERQUE SANTOS (Fatec – Guarulhos)

paulo.santos313@fatec.sp.gov.br

DANIELA DA SILVA SENA (Fatec – Guarulhos)

daniela.sena@fatec.sp.gov.br

Orientador

PROF^a. ME. DENISE BENINO DOURADO ANCELI (Fatec – Guarulhos)

denise.anceli@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral analisar o transbordo de pescado na empresa Latam. Especificamente, busca compreender a atualidade dos processos logísticos quanto à eficiência, verificar a competitividade do método em relação ao mercado, avaliar sua compatibilidade com legislações internacionais e identificar sua adequação às melhores práticas de produtos, serviços e processos. A pesquisa é qualitativa, com abordagem exploratória e delineamento baseado em pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor aéreo-logístico, com observações diretas e coleta sistemática de dados, visando analisar práticas operacionais e aspectos normativos do transbordo de pescado em ambiente aeroportuário. Os resultados indicam que a fusão entre uma empresa brasileira e outra chilena favoreceu o crescimento das operações e a implementação de estratégias alinhadas às normas vigentes. Conclui-se que o método atual está em conformidade com regulamentações nacionais e internacionais, destacando-se no cenário externo e posicionando a empresa como a segunda maior do mundo nesse segmento logístico.

PALAVRAS-CHAVE: transporte de perecíveis; transbordo de pescados, processos.

ABSTRACT

This study aims to analyze the transshipment of fishery products at the company Latam. Specifically, it seeks to understand the current logistics processes in terms of efficiency, verify the competitiveness of the method in relation to the market, assess its compatibility with international legislation, and identify its alignment with best practices in products, services, and processes. The research is qualitative in nature, with an exploratory approach and a methodological design based on bibliographic, documentary, and field research. A case study was conducted in a company from the air logistics sector, involving direct observation and systematic data collection to analyze operational practices and regulatory aspects of fish transshipment in the airport environment. The results indicate that the merger between a Brazilian and a Chilean company favored the growth of operations and the implementation of strategies aligned with current regulations. It is concluded that the current method complies with national and international standards, standing out in the international market and positioning the company as the second largest in the world in this logistics segment.

KEYWORDS: transportation of perishables; transshipment of fish, process.

1 INTRODUÇÃO

A realização desta pesquisa foi motivada por fatores relevantes, entre os quais se destacam a necessidade de reduzir o tempo de conexão, diminuir os custos de tarifação junto à administradora aeroportuária e mitigar o extravio de cargas nas instalações do aeródromo, elementos que impactam diretamente a eficiência logística e a segurança operacional.

Buscou-se, com esta investigação, compreender a estratégia operacional adotada pela empresa Latam Cargo, além de identificar os principais gargalos passíveis de otimização ou eliminação no processo de transbordo de pescado no pátio do Aeroporto Internacional de Guarulhos (SP). Também foram identificados aspectos da operação que podem ser aprimorados para mitigar suas ineficiências.

O objetivo principal deste estudo foi investigar e propor melhorias no método de transbordo de pescados utilizado pela Latam Cargo, bem como compreender os processos envolvidos e avaliar a eficiência do método empregado.

Para a realização da pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com base em pesquisa de campo, análise documental e revisão bibliográfica sobre logística de perecíveis, transporte aéreo e práticas operacionais de transbordo. As informações foram coletadas por meio de observação direta e entrevistas com os agentes envolvidos no processo.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre o transporte de pescados e a logística de produtos perecíveis; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; a seção 4 analisa os dados coletados e discute as melhorias implementadas; por fim, a seção 5 apresenta as conclusões e recomendações para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Transbordo

Para alcançar uma logística de transporte eficiente e eficaz, é fundamental compreender de forma clara o processo de transbordo: sua terminologia, seu significado e seu funcionamento.

De acordo com Keedi (2001), o conceito de transbordo ainda gera incertezas entre os profissionais da área, o que evidencia a necessidade de uma definição mais precisa e amplamente aceita no setor. O transbordo, ou '*transshipment*', refere-se à transferência de mercadorias de um meio de transporte para outro durante o processo logístico, sem que essas mercadorias cheguem ao destino no meio de transporte original. Essa prática ocorre com o objetivo de otimizar os recursos logísticos ou quando as condições de transporte exigem a mudança de modal, como no transporte de cargas entre aviões, navios ou caminhões. No contexto aeroportuário, o transbordo é uma etapa crucial para garantir a eficiência do fluxo de mercadorias, especialmente no transporte de cargas perecíveis, como o pescado.

Apesar disso, existem algumas exceções e nuances ao conceito de transbordo, especialmente em pontos específicos da operação, que fogem ao entendimento tradicional. Contudo, geralmente, o transbordo ocorre em pontos específicos do trajeto, onde a carga precisa ser transferida de um meio de transporte para outro.

O Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, Art. 335 da Receita Federal, classifica o transbordo da seguinte maneira:

Art. 335. As mercadorias em trânsito aduaneiro poderão ser objeto de procedimento específico de controle nos casos de transbordo, baldeação ou redestinação.

Parágrafo único. Para efeito do disposto no caput, considera-se:

I – Transbordo, a transferência direta de mercadoria de um para outro veículo.

Conforme aponta Menchik (2010), a movimentação de mercadorias desempenha um papel fundamental na qualidade dos serviços logísticos. Com base nisso, entende-se que o transporte representa a etapa final do deslocamento físico da mercadoria até o destinatário, funcionando como elo essencial entre empresas e consumidores, sendo determinante para sua satisfação.

Arbache et al. (2011) destacam que os custos com transporte têm papel central na logística e afetam diretamente a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços, além de influenciar o desempenho das operações.

O transbordo, quando bem executado, é essencial para otimizar o tempo e reduzir os custos operacionais nas empresas. Nesse contexto, Dias (2012) observa que uma logística planejada e bem executada contribui para a redução de gastos com transporte, distribuição e estoque, além de minimizar erros e perdas nos processos.

É fundamental destacar que, no contexto da logística de transporte, da qual a operação de transbordo faz parte, é necessário adotar as melhores metodologias para alcançar o sucesso esperado em toda a operação (Keedi, 2001).

2.2 Sobre a LATAM Cargo

A LATAM Cargo Brasil, anteriormente conhecida como TAM Cargo e TAM Express, é uma companhia aérea brasileira sediada em São Paulo, atualmente considerada a maior empresa do segmento de carga aérea no Brasil. Sua fundação ocorreu a partir da aquisição das companhias Helisul Linhas Aéreas, Itapemirim Transportes Aéreos Regionais e ABSA Cargo Airline pelas empresas TAM Linhas Aéreas e LAN Airlines, respectivamente. O quadro 1 apresenta alguns dados relevantes sobre a LATAM Cargo.

Quadro 1 - Dados LATAM Cargo

IATA	M3
ICAO	LTG
Indicativo de chamada	TAM CARGO
Fundada em	1997 (inc. Helisul Linhas Aéreas/Itapemirim Transportes Aéreos Regionais pela TAM Linhas Aéreas) 2001 (inc. ABSA Cargo Airline pela LAN Airlines)
Principais centros de operações	Aeroporto Internacional de São Paulo-Guarulhos Aeroporto Internacional de Manaus Aeroporto de Congonhas
Frota	6 aeronaves
Destinos	130 destinos
Sede	São Paulo, São Paulo, Brasil
Pessoas importantes	Rolim Amaro (Fundador) Cláudia Sender (CEO)
Sítio oficial	www.latamcargo.com

Fonte – Autores (2025)

Em 2010, ocorreu a fusão entre as empresas TAM Linhas Aéreas e LAN Chile, resultando na formação da LATAM Linhas Aéreas. Essa união atraiu a atenção global, especialmente de importadores norte-americanos, que são grandes consumidores do salmão chileno. A fusão permitiu a criação de uma economia de escala, proporcionando aos clientes um aumento nas opções de voos e destinos disponíveis.

2.3 Transportes de Perecíveis

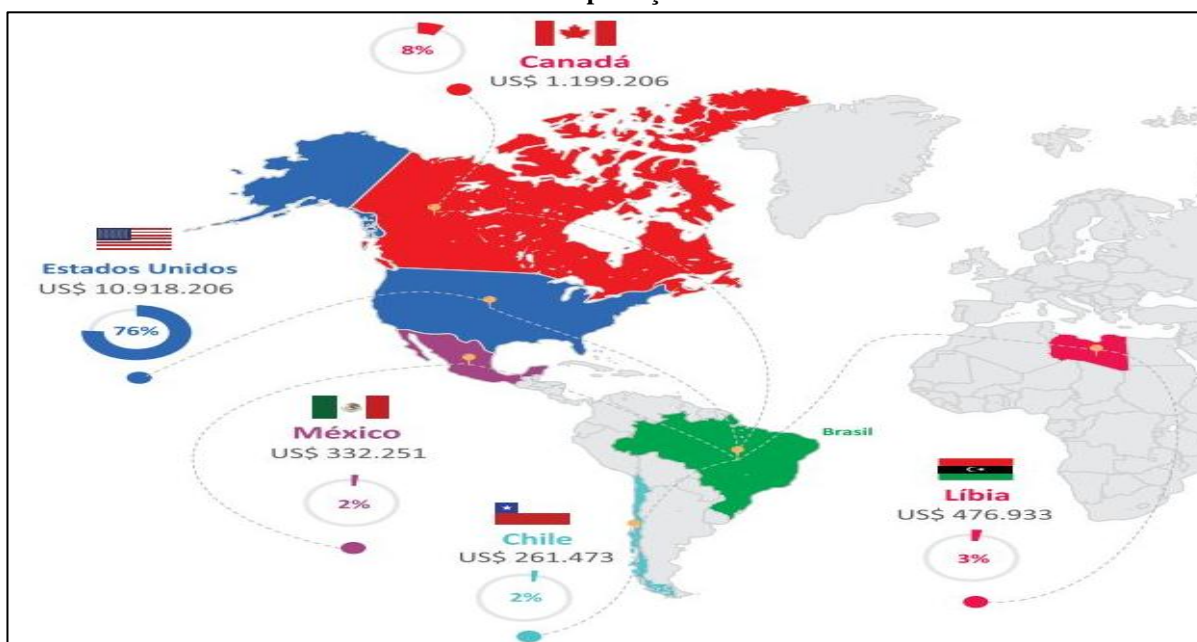
2.3.1 Cargas Perecíveis

Cargas perecíveis são aquelas que, devido à sua natureza, exigem condições específicas de armazenamento e transporte. A falta desses cuidados pode resultar em deterioração, decomposição, morte ou vencimento, comprometendo sua utilização para o fim originalmente proposto. Enquadram-se nessa categoria produtos como medicamentos, vacinas, órgãos e tecidos vivos, culturas laboratoriais, materiais biológicos, sêmen, sementes, raízes, frutas, hortaliças, flores frescas, carnes, pescados, mariscos e outros itens de origem animal sensíveis a variações de temperatura e outras condições ambientais (MOC-CGO-LC001, 2019).

2.3.2 Nacional

A exportação de pescado brasileiro tem ganhado relevância crescente no cenário internacional, conforme apontado pela Embrapa Pesca e Aquicultura (2023). Em 2022, a tilápia destacou-se como o principal produto exportado, respondendo por cerca de 98% do total comercializado, seguida pelo tambaqui, que representou 51%. No primeiro semestre daquele ano, as exportações nacionais de pescado somaram aproximadamente US\$ 14,3 milhões, o que correspondeu ao dobro do valor registrado no mesmo período de 2021 (EMBRAPA, 2023).

Gráfico 1 - Exportação nacional



Fonte: COMEXSTAT/Ministério da Economia (2022)

2.3.3 Internacional

De acordo com Moreira et al. (2019), em 2017, os Estados Unidos lideraram as importações de pescado oriundo do Chile, sendo responsáveis por aproximadamente 41% do total exportado, o que representou uma receita de cerca de US\$ 120,7 milhões. O Brasil ocupou a segunda posição, com uma participação de 12,4%, equivalente a US\$ 36,5 milhões. No período pós-pandemia, os dados indicam um aumento significativo nas exportações chilenas, conforme ilustrado no quadro 2 a seguir, que apresenta os principais países de destino desses produtos.

Quadro 2 - Exportação de salmão

EXPORTAÇÃO DE PESCADO CHILENO DE ACORDO COM OS PAÍSES DE DESTINO					
MAIO, 2023					
PAÍSES	EXPORTAÇÃO MMUS\$		VARIAÇÃO ANUAL		PARTICIPAÇÃO
	mar/22	mar/23	MMUS\$	(%)	
TOTAL	534,9M	538,5M	3,6	0,7	100,00%
Estados Unidos	217,4	248,3	30,9	14,2	46,10%
Japão	130,2	74,1	-56,1	-43,1	13,80%
Brasil	39,5	45,8	6,3	15,9	8,50%
Rússia	8	27,4	19,5	244,3	5,10%
México	22,2	26,2	4	17,9	4,90%
China	14,8	20	5,2	35,2	3,70%
Vietnã	7,8	11,7	3,9	49,6	2,20%
Tailândia	14,4	11,1	-3,3	-23	2,10%
Resto Países	80,6	73,8	-6,7	-8,4	13,70%

Fonte: Info-Ras CHILE (2023). Tradução Autores

2.3 Processo de Transbordo de Pescados

O processo de transbordo de pescados pela Latam Cargo é realizado pelo Sistema FRESH um serviço especializado para a conexão de cargas perecíveis, diretamente no pátio do aeroporto, onde os volumes são retirados da aeronave de origem e inicia-se imediatamente a unificação em um ULD (*Unit Load Device*) levando em consideração a programação do próximo voo, o tipo de aeronave e o destino da carga.

Todo o processo ocorre em uma área refrigerada localizada no próprio pátio, com temperatura controlada entre 2°C e 8°C, conforme os parâmetros estabelecidos no AWB (*Air Waybill*). Após a consolidação e formalização, a carga é rapidamente direcionada para a aeronave de destino, otimizando o tempo de conexão e reduzindo os riscos operacionais.

- Processo de Desembarque

Na configuração operacional atual, o pescado é desembarcado de aeronaves comerciais do tipo *narrow-body*, caracterizadas por sua fuselagem estreita e compartimentos de carga inferiores (*belly hold*), com capacidade limitada em comparação aos aviões de fuselagem larga. Nesses compartimentos, as cargas são posicionadas de forma solta, porém estrategicamente organizadas, a fim de minimizar deslocamentos durante o voo, respeitando os limites de peso, volume e segurança da aeronave.

Logo após o pouso e o estacionamento da aeronave no pátio, inicia-se imediatamente a etapa de transbordo, conduzida por uma equipe treinada e especializada. Essa equipe é responsável pela coleta dos volumes de pescado e pelo início do processo de formação do ULD, dispositivo padronizado utilizado no transporte aéreo para consolidar cargas e otimizar o carregamento das aeronaves.

A montagem do ULD é realizada *in loco*, diretamente no pátio do aeroporto, obedecendo a critérios logísticos como a programação de voos, o tipo de aeronave subsequente, a natureza da carga, as condições de temperatura e o destino. Essa operação exige sincronização precisa entre os setores responsáveis pela movimentação de cargas, controle térmico e planejamento de

voos, considerando que o pescado é uma carga altamente perecível e sensível a variações de temperatura.

A figura 1 ilustra a primeira etapa da operação de transbordo de pescado em pátio, o processo de desembarque, e evidencia a movimentação manual e montagem do ULD como parte essencial do fluxo logístico aeroportuário de cargas refrigeradas.

Figura 1 - Processo de desembarque



Fonte – Autores (2024)

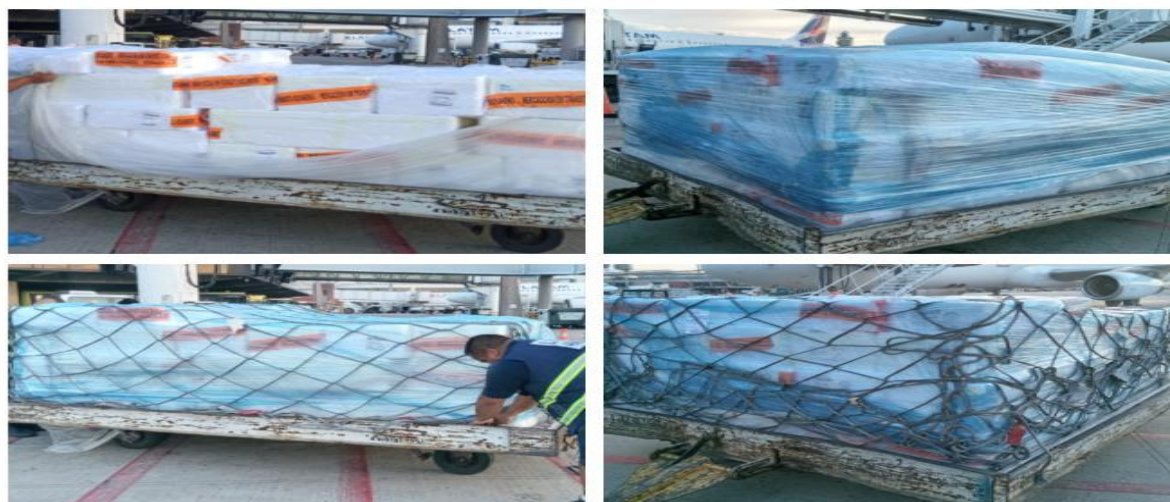
- Processo de Paletização

Após o pouso da aeronave e com os volumes previamente posicionados no ULD, uma equipe especializada realiza a consolidação da carga, assegurando sua proteção adequada. Em seguida, o ULD é encaminhado para as etapas de armazenamento, pesagem e formalização, todas realizadas na câmara fria da LATAM Cargo.

Um dos principais diferenciais do Sistema FRESH é a agilidade: quando há voos com conexões imediatas, a carga segue diretamente para os procedimentos de pesagem e formalização, permitindo o início célere do processo de conexão com o próximo trecho do transporte.

A figura 2 ilustra a fase da paletização no pátio, evidenciando a integração entre as etapas operacionais do processo logístico.

Figura 2 - Paletização em Pátio



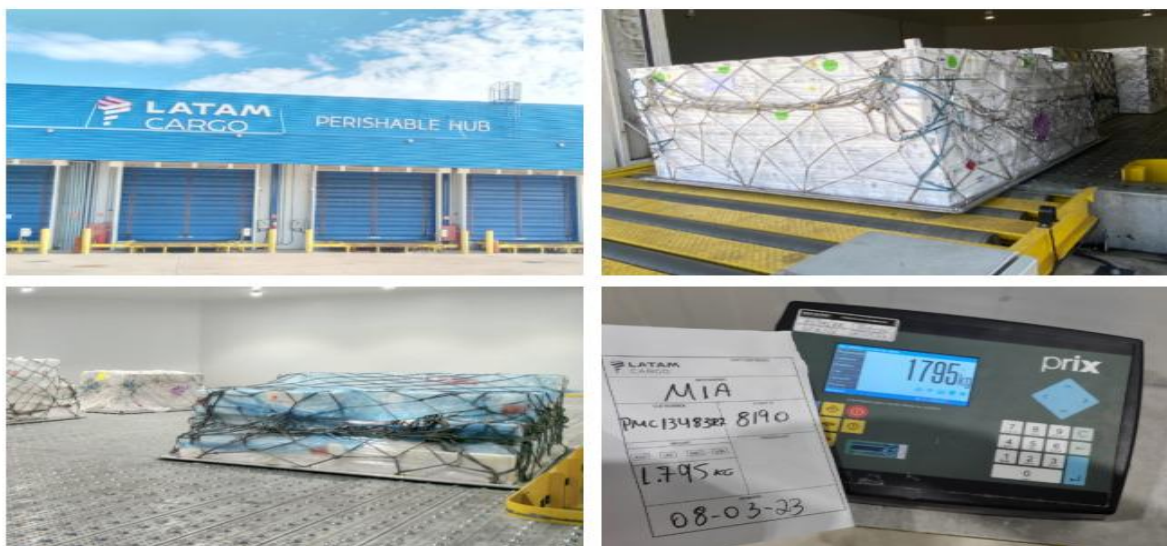
Fonte – Autores (2024)

- Processo de Armazenamento

Nos casos em que há intervalos entre os voos de conexão, a carga já unitizada é direcionada à câmara fria da LATAM Cargo. Esse ambiente é mantido sob temperatura controlada, entre 2 °C e 8 °C, em conformidade com as especificações constantes no AWB (*Air Waybill*) e com as diretrizes estabelecidas no Manual de Operações de Cargas da companhia.

A figura 3 ilustra a etapa de armazenagem e formalização do pescado no interior do cooler.

Figura 3 - Armazenamento no Cooler



Fonte – Autores (2025)

- Processo de Embarque

A etapa final do processo de transbordo no Aeroporto de Guarulhos consiste no embarque do pescado. Nessa fase, a carga, previamente acondicionada em ULD's, é alocada em aeronaves de fuselagem larga (*wide-body*). A realização dessa operação exige uma equipe especializada e a utilização de equipamentos específicos, assegurando que o procedimento ocorra de forma segura, ágil e eficiente. E por fim, a figura 4, ilustra o momento do embarque, destacando os principais aspectos operacionais envolvidos.

Figura 4 – Processo de embarque



Fonte – Autores (2024)

2.4 Transbordo de Pescado: Um modelo ultrapassado

O Aeroporto Internacional de Guarulhos – Governador André Franco Montoro (Cumbica), localizado em São Paulo, representa a principal porta de saída do país para exportações. A gestão do terminal é realizada pela concessionária GRU Airport, responsável também pelo centro logístico destinado ao manuseio de produtos sensíveis ao tempo, anteriormente operado pela companhia aérea LATAM.

Nesse sistema, a operação iniciava-se com o desembarque do pescado de uma aeronave específica, sendo posteriormente encaminhado ao Terminal de Cargas (TECA) para armazenamento temporário e preparação dos equipamentos, conforme o tipo de aeronave que realizaria a etapa seguinte do transporte.

Ao longo desse processo, observava-se a ausência de um monitoramento eficaz dos SLA's (*Service Level Agreements*) relacionados às atividades logísticas sob responsabilidade da administradora aeroportuária. Tal lacuna contribuía para atrasos, burocracia excessiva, perdas de mercadorias e elevação dos custos operacionais, comprometendo a eficiência do fluxo logístico e a competitividade do produto brasileiro no mercado internacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com enfoque exploratório e delineamento metodológico estruturado em três frentes: pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Essa abordagem foi adotada com o propósito de compreender os processos logísticos envolvidos no transbordo de pescado em ambiente aeroportuário, considerando aspectos operacionais, normativos e empíricos.

A investigação foi conduzida em duas etapas principais. A primeira consistiu na revisão da literatura e na análise de documentos técnicos pertinentes, como manuais operacionais, regulamentos do setor aéreo e legislações sanitárias e logísticas. Essa fase teve como objetivo contextualizar o problema, identificar lacunas de conhecimento e mapear os marcos normativos aplicáveis à operação logística em estudo.

A segunda etapa envolveu a realização de um estudo de caso aplicado a uma empresa do setor aéreo-logístico, responsável pela movimentação de cargas perecíveis. Para tanto, foram realizadas observações diretas in loco e coleta sistemática de dados empíricos, permitindo uma análise detalhada das práticas adotadas na operação de transbordo de pescado, bem como a identificação de fatores críticos associados ao desempenho e à integridade da carga.

Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e facilitando a construção de hipóteses futuras. Vergara (2000) complementa que a pesquisa de campo contribui para o levantamento de dados primários a partir da observação direta da realidade. Já Yin (2001) define o estudo de caso como uma estratégia metodológica robusta, especialmente indicada quando se busca compreender fenômenos contemporâneos inseridos em contextos complexos e com múltiplas variáveis não controláveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em 2022, o pescado ocupou a segunda posição entre as cargas perecíveis mais transportadas pela LATAM Cargo no Aeroporto Internacional de Guarulhos (SP), ficando atrás apenas dos medicamentos, cuja demanda foi intensificada pelos efeitos da pandemia de Covid-19. Esse cenário reflete o papel estratégico do aeroporto como o principal hub logístico da América Latina no setor de cargas.

O Aeroporto Internacional de Guarulhos (Governador André Franco Montoro), também conhecido como Cumbica, desempenha um papel central na exportação de mercadorias do

Brasil, sendo considerado o maior centro logístico de cargas da América Latina. Até determinado período, a LATAM Cargo utilizava um modelo de conexão para cargas perecíveis, que consistia na transferência para o Terminal de Cargas (TECA), onde a mercadoria era armazenada e preparada de acordo com a aeronave que realizaria a próxima etapa da viagem.

No entanto, esse procedimento apresentava deficiências operacionais significativas. Formalidades administrativas, elevados custos de armazenagem e práticas inadequadas de conservação comprometiam a eficiência logística, gerando gargalos frequentes e perdas consideráveis. Além disso, observava-se a ausência de um monitoramento eficaz dos Acordos de Nível de Serviço (SLA), o que dificultava o controle dos prazos e a padronização das operações.

Diante das limitações do modelo anterior, a LATAM Cargo implementou o sistema FRESH, voltado à otimização do transbordo de cargas perecíveis diretamente no pátio do aeroporto. Nesse novo procedimento, logo após o desembarque, os volumes são consolidados em ULD's (Unit Load Devices) com base na programação do próximo voo, no tipo de aeronave e no destino da carga.

Todo o processo é realizado em áreas refrigeradas, localizadas no próprio pátio, com temperatura controlada entre 2 °C e 8 °C, conforme as especificações do Air Waybill (AWB). Após a unificação e a formalização da documentação, a carga segue diretamente para a aeronave de conexão, reduzindo significativamente o tempo de permanência no aeroporto e os riscos de deterioração.

O sistema FRESH representa, assim, um avanço logístico relevante, promovendo maior agilidade, rastreabilidade e controle térmico durante as conexões, além de reduzir custos operacionais e perdas associadas ao antigo modelo de transbordo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na literatura revisada e nos dados coletados, este estudo teve como objetivo analisar as melhorias implementadas pela LATAM Cargo nos processos de transbordo, armazenamento e conexão de cargas perecíveis, especialmente pescados, no pátio do Aeroporto Internacional de Guarulhos (Cumbica).

A fusão entre a TAM Linhas Aéreas e a LAN Chile, aliada à expansão das rotas internacionais, contribuiu significativamente para o fortalecimento da malha logística sul-americana. Em 2023, o pescado ocupou a segunda posição entre as cargas perecíveis mais movimentadas pela companhia no aeroporto, ficando atrás apenas dos medicamentos, cuja demanda foi intensificada pela pandemia de Covid-19.

Apesar dos avanços, a pesquisa identificou desafios persistentes, em especial devido à escassez de estudos aprofundados sobre a logística de transbordo em pátio e à dificuldade de acesso a informações operacionais. Esses fatores reforçam a necessidade de novas investigações que documentem, avaliem e aprimorem continuamente os processos envolvidos.

O presente estudo evidenciou a transição da LATAM Cargo de um modelo logístico burocrático, oneroso e suscetível a perdas para uma operação mais ágil, integrada e eficiente. Ao aliar observações empíricas aos fundamentos teóricos da logística, pretende-se contribuir para o avanço do conhecimento técnico na área e fomentar a melhoria contínua nas operações logísticas de perecíveis.

REFERÊNCIAS

ANAC – Agência Nacional da Aviação Civil. **Regulamento Brasileiro da Aviação Civil – Aeródromos – Operação, Manutenção e Resposta à Emergência** – RBAC 1 Emenda 02 – 2018 Generalidades (Subparte A RBAC 153).

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico, gestão via TI, multimodal.** Editora Atlas SA, 2000.

EMPRAPA. **Exportações da piscicultura brasileira batem recorde**, Disponível em: 18 de abr de 2023

<[GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 4°. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.](https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/79759668/exportacoes-da-piscicultura-brasileira-batem-recorde#:~:text=produtores%20de%20pescado-,Exporta%C3%A7%C3%B5es%20de%20til%C3%A1pia%20aumentaram%2028%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202021%2C%20totalizando,4%2C%20milh%C3%B5es%20de%20d%C3%B3lares.&text=98%25%20das%20exporta%C3%A7%C3%B5es- Estados%20Unidos%20s%C3%A3o%20o%20maior%20comprador%20do%20pescado%20brasileiro%3B%20respondem,aumentaram%2043%25%2C%20ano%20passado.> Acesso em 22 de jun. de 2024</p></div><div data-bbox=)

IATA – International Air Transport Association. **Dispositivos de Carga Unitária (ULD)**, Disponível em: 1 de jan de 2023.<<https://www.iata.org/en/programs/cargo/cargo-operations/unit-load-devices/>>, Acesso em 22 de jun. de 2024

KEEDI, Samir. **Transportes, Unitização e Seguros Intern. De Carga (Prática e Exercícios).** Edições Aduaneiras, 2006.

MENCHIK, Carlos Roberto. **Gestão Estratégica de Transportes e Distribuição.** — Curitiba: IESDE Brasil S.A. p 39, 2010.

MOC. **Manual de Operações de Cargas Latam 2023.**

MOREIRA A.L.S., SIQUEIRA M.F, PIZOLATO C.L., BUENO M.J.C. **Estudo Sobre Transbordo De Salmão Em Pátio No Aeroporto De Guarulhos: Estudo de caso Latam.** X Fateclog Guarulhos, 2019

RECEITA FEDERAL – **Trasbordo e Baldeação de Cargas Percíveis Portaria ALF/GRU n° 134**, 13 de abr de 2018.

<<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=91542>>, Acesso em 22 de jun. de 2024

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3° ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, **Metodologia da pesquisa estudo de caso 2°.** Ed 2001.

"Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e adequação às normas ABNT são de inteira responsabilidade dos autores."

“Declara-se pelos autores que, durante a preparação deste trabalho, foi utilizada a ferramenta ChatGPT (OpenAI) como ajuste de texto, apoio para ajustes de linguagem acadêmica e revisão gramatical. Após a utilização da ferramenta, os autores revisaram e editaram todo o conteúdo, assumindo total responsabilidade pela versão final do trabalho.”