



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Airton Neubauer Filho

**MODELO DO IMPACTO DA RELAÇÃO CUSTO E TEMPO NOS CICLOS DE IMPORTAÇÃO
DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO PARA O SETOR DE
COSMÉTICOS**

Florianópolis
2013

Airton Neubauer Filho

**MODELO DO IMPACTO DA RELAÇÃO CUSTO E TEMPO NOS CICLOS DE IMPORTAÇÃO
DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO PARA O SETOR DE
COSMÉTICOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Manuel Taboada Rodriguez

**Florianópolis
2013**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Neubauer Filho, Airton

Modelo do impacto da relação custo e tempo nos ciclos de importação de pequenas e médias empresas brasileiras: um estudo para o setor de cosméticos. (Tese) Airton Neubauer Filho / Orientador Carlos Manuel Taboada Rodriguez / Florianópolis, SC, 2013.

193.p

Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências.

1. Importação. 2. Logística. 3. Tempo. 4. Custo. 5. Pequena e Média Empresa. Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Airton Neubauer Filho

**MODELO DO IMPACTO DA RELAÇÃO CUSTO E TEMPO NOS CICLOS DE IMPORTAÇÃO
DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO PARA O SETOR DE
COSMÉTICOS**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 20 de fevereiro de 2013.

Prof. Dr. Luiz Carlos Bornia
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof., Dr. Carlos Manuel Taboada Rodriguez
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. Jovane Medina Azevedo
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof., Dr. Carlos Eduardo Freitas da Cunha
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof., Dr. Neimar Follmann
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. José Nunes Santa Maria
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa., Dra. Olga Regina Cardoso
Universidade Federal de Santa Catarina

A Deus e Jesus,
À minha família, pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que diretamente ajudaram nesta dura batalha: Profes Taboada, Prof. Jovane, Meri, Rodrigo e Fátima.

O país onde o comércio é mais livre será
sempre o mais rico e próspero...

(Voltaire, 1775)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo propor um modelo de referência sobre os ciclos de importação em relação ao tempo para as PMEs brasileiras. Esta pesquisa é relevante pela proposta da análise do tempo e frequência de ciclos de importação, como componente para o processo de tomada de decisão logística, em relação às importações e de competitividade interna. O modelo proposto aborda as diferentes possibilidades de realizar o ciclo de importações, considerando o fator tempo como indicador de desempenho e estabelece uma Matriz inicial referência para importação, que sinaliza todos os procedimentos logísticos, desde o início da negociação internacional até o recebimento da mercadoria na aduana brasileira. A partir desta são elaboradas Matrizes de importação específicas para importações originárias de três países: China, Argentina e Estados Unidos da América e de cada um dos países estudados. Visa verificar a adequabilidade deste modelo na prática. Realizou-se a análise de três empresas brasileiras importadoras de produtos cosméticos. Os resultados desta pesquisa evidenciam que a adoção do modelo proposto as pequenas e médias empresas alcançam redução no *lead time*/ custos, obtendo um índice de melhoria em relação ao ciclo de importação e maior rentabilidade. Utilizou-se a metodologia mista, sendo descritiva-exploratória quanto aos objetivos, combinada em relação à abordagem e bibliográfica quanto à estratégia. Fundamenta o trabalho em sua construção, Christopher (1997), quanto à definição logística, Ballou (2001), em relação à estratégia logística, Bowersox; Closs (2001), com referência à cadeia de suprimentos, Bowersox (1996), sobre os indicadores de desempenho logísticos e as PMEs, Dias; Rodrigues (2004), quanto à internacionalização e importação e Larrañaga (2003), abordando custos internacionais.

Palavras-chave: importação, logística, tempo, custo, pequena e média empresa.

ABSTRACT

This study aimed to propose a reference model cycles on import in relation to the time factor for Brazilian SMEs. This research is relevant for the proposed analysis of the time and number of cycles greater import, as the component in the decision making process of logistics on imports and domestic competitiveness. The proposed model addresses the different possibilities of performing the cycle of imports, considering the time factor as an performance indicator of an initial reference for import Matrix, pointing out all the logistical arrangements, since the beginning of international negotiation to the receipt of goods in Brazilian customs. From this Arrays are designed for specific import imports from three countries: China, Argentina and the United States and each of the countries studied. In order to verify the suitability of this model in practice, carried out the analysis of three Brazilian companies importing cosmetics. These results show that adopting the proposed model for small and medium businesses achieve reduction in lead time / logistical costs of obtaining an index improvement over the import cycle and greater profitability. We used a mixed methodology, being as descriptive and exploratory goals combined in thier approach and literature on strategy. The basis of the work in its construction, have the study, Christopher (1997), in defining logistics, Ballou (2001), in relation to logistics strategy, Bowersox; Closs (2001), with reference to the supply chain, Bowersox (1996) on the performance indicators and logistics SMEs, Dias; Rodrigues (2004), as the internationalization and import and Larrañaga (2003), addressing international costs.

Keywords: import, logistics, time, cost, small and medium enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Globalização	18
Figura 2 – Variáveis da Pesquisa.....	35
Figura 3 – Mapa estrutural da Pesquisa.....	38
Figura 4 – Logística empresarial	45
Figura 5 – O processo de logística.....	46
Figura 6 – Atividades primárias da logística	46
Figura 7 – A integração da logística	51
Figura 8 – Ciclo de pedido - informações	55
Figura 9 – Fatores que influenciam o transporte	60
Figura 10 – Macroambiente de influências sobre a oferta de transporte	62
Figura 11 – Estágios da importação	68
Figura 12 – Fases do processo de importação.....	70
Figura 13 – Ciclo de previsão entre empresas e consumidores	73
Figura 14 – Exemplo de ciclo de importação.....	75
Figura 15 – Custos logísticos de importação.....	77
Figura 16 – Características das Pequenas empresas	82
Figura 17 – Medidas de Desempenho Logístico	86
Figura 18 – Medidas para otimizar a Logística nas pequenas empresas	89
Figura 19 – Três segmentos da HPPC.....	91
Figura 20 – Mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	95
Figura 21 - Categorias que alicerçam o objeto de estudo.	97
Figura 22 - Abastecimento	98
Figura 23 – Estrutura básica da cadeia de abastecimento	98
Figura 24 – Planejamento da rede de suprimentos	99
Figura 25 – Fluxo de informações	100
Figura 26 – Sistemas de informações do ciclo produtivo.....	101
Figura 27 – Ciclo de repedido	102
Figura 28 – Rotação de estoque em relação ao repedido	105

Figura 29 – Rotação de estoque em relação ao tempo	107
Figura 30 – Essência do nível de serviço	108
Figura 31 – Importação direta	109
Figura 32 – Importação indireta	109
Figura 20 – Barreiras à logística internacional.....	111
Figura 34 – Modelo de execução de logística global	112
Figura 35 – Evolução das importações no Brasil 2003-2012.....	114
Figura 36 – Demonstração de procedimentos de remessa e alfândega.....	119
Figura 37 – Sistemas de informações do ciclo produtivo.....	124
Figura 38 – Categorias dos elementos de BPM	132
Figura 39 – Características das categorias	133
Figura 40 – Matriz de Referência – Fluxo de importação	140
Figura 41 – Matriz de Importação China	142
Figura 42 – Matriz de Importação Argentina	151
Figura 43 – Matriz de Importação Estados Unidos	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da classificação da pesquisa	33
Quadro 2 - Evolução do conceito da logística	43
Quadro 3 – Áreas e indicadores internos chave.....	54
Quadro 4 - Componentes do Custo Total das Atividades de Logística.....	59
Quadro 5 - Classificação das características operacionais por modal de transporte	65
Quadro 6 - Escala de referência - importações	71
Quadro 7 - Síntese dos componentes de custos na importação	79
Quadro 8 - Classificação de empresas quanto ao número de empregados.	80
Quadro 9 - Porte de Empresas	80
Quadro 10 - Características da logística em empresas de cosméticos	93
Quadro 11 - Mercado Mundial de cosméticos	94
Quadro 12 - Teoria das Vantagens.	104
Quadro 13 - Desempenho das importações no Brasil	114
Quadro 14 - Análise das atividades do processo de importação	122
Quadro 15 - Planilha para determinação dos custos de importação.....	127
Quadro 16 - Base de cálculo para determinação dos impostos.....	128
Quadro 17 - Estimativas do <i>Lead time</i> total do ciclo logístico (em dias)	134
Quadro 18 - Planilha comparativa do estudo de tempo em relação a custos logísticos – Importação da China.....	148
Quadro 19 - Ciclo de importação em relação ao fator tempo País de origem China	148
Quadro 20 - Planilha comparativa do estudo de tempo em relação a custos logísticos – Importação da Argentina.....	158
Quadro 21 - Ciclo de importação em relação ao fator tempo País de origem Argentina	159
Quadro 22 - Planilha comparativa do estudo de tempo em relação a custos logísticos – Importação EUA.....	167
Quadro 23 - Ciclo de importação em relação ao fator tempo País de origem EUA	167
Quadro 24 - Produtos analisados.....	170
Quadro 25 - Planilha Comparativa de Custos e <i>Lead time</i> – Produtos originários dos EUA	170
Quadro 26 - Planilha Comparativa de Custos e <i>Lead time</i> – Produtos originários da China	171
Quadro 27 - Planilha Comparativa de Custos e <i>Lead time</i> – Produtos originários da Argentina	172

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AWB	<i>Air Way Bill</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
CI	Comprovante de Importação
CLT	Custo Total das Atividades de Logística
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CBN	Comitê Brasileiro de Nomenclatura
CMN	Conselho Monetário Nacional
DI	Declaração de Importação
DSI	Declaração Simplificada de Importação
DTA	Despacho de Transito Aduaneiro
DVA	Declaração de Valor Aduaneiro
EADIs	Estações Aduaneiras do Interior
EUA	Estados Unidos da América
EXP	Exportação
FCA	<i>Free Carrier</i>
FCL	<i>Full Container Load</i>
FDA	<i>Foods and Drugs</i>
FOB	<i>Freeonboard</i>
HPPC	Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviço de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicações
IE	Imposto de Exportação
IPI	Imposto sobre produtos industrializados
JIT	<i>Just in Time</i>
LI	Licença de Importação
LC	Carta de Crédito
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MF	Ministério da Fazenda
MPMEs	Micro, pequenas e médias empresas
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NVOCC	Non Vessel Ocean Common Carrier
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e médias empresas
RA	Regulamento Aduaneiro
REI	Registro de Exportadores e Importadores
ROF	Registro de Operações Financeiras
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SRF	Secretaria da Receita Federal
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SISBACEN	Sistema de Informações do Banco Central
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior
TEC	Tarifa Externa Comum
TIPI	Tabela de Incidência do

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	22
1.2 PROBLEMA.....	25
1.3 OBJETIVOS.....	25
1.3.1 Objetivo Geral	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.4 JUSTIFICATIVA	26
1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	30
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	31
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	33
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
2.2 TRATAMENTO DE DADOS	36
2.3 MODELO PROPOSTO	37
2.4 MAPA ESTRUTURAL DA PESQUISA	37
2.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	39
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	41
3.1 LOGÍSTICA: UMA FUNÇÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA	41
3.1.1 Atividades Logísticas	45
3.2 INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA, PRODUÇÃO E DEMANDA	49
3.2.1 Indicadores de desempenho logístico	53
3.2.2 Custos Logísticos	56
3.2.3 Transportes	59
3.3 PROCESSO DE IMPORTAÇÃO	66
3.3.1 Indicadores logísticos e ciclo da importação	72
3.3.2 Custos Logísticos de importação	76
3.4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	80
3.4.1 A logística nas pequenas e médias empresas	83
3.5 EMPRESAS DO SEGMENTO DE COSMÉTICOS	89

4 OBJETO DO ESTUDO	97
CATEGORIAS DE SUSTENTAÇÃO	97
4.1 DO SISTEMA DE ABASTECIMENTO DE MERCADORIAS.....	98
4.1.1 Ciclo de Repedido e Fluxo de Mercadorias.....	101
4.2 TEORIA GLOBAL DAS IMPORTAÇÕES	103
4.2.1 Indicadores de custos no ciclo de importação	105
4.3 AGENTES OPERADORES E O FLUXO DE SUPRIMENTOS NA IMPORTAÇÃO	106
4.4 CICLO DE IMPORTAÇÃO E A LOGÍSTICA DE SERVIÇOS.....	107
4.5 IMPORTAÇÕES E O BRASIL.....	110
4.5.1 Sistemas e organismos reguladores do comércio internacional no Brasil	115
4.5.2 Legislação aduaneira no Brasil e o ciclo de importação.....	116
4.6 IMPORTAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	120
4.7 IMPORTAÇÃO NAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE COSMÉTICOS	124
4.8 ESTIMATIVAS DE CUSTOS LOGÍSTICOS DE IMPORTAÇÃO.....	126
5 PROPOSTA DE UM MODELO DE REFERÊNCIA SOBRE OS CICLOS DE IMPORTAÇÃO EM RELAÇÃO AO FATOR TEMPO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	131
5.1 IDENTIFICAÇÃO DO FLUXO BPMN	131
5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS SUB-PROCESSOS QUE IMPACTAM NOS CUSTOS, DEVIDO AO TEMPO DISPENDIDO EM CADA ATIVIDADE	135
5.3 DESENVOLVIMENTO DO CÁLCULO DOS ÍNDICES	137
5.4 VARIÁVEIS DE TEMPO E CUSTOS NOS PROCESSOS PARA MELHORIA DE RESULTADOS.....	137
5.4.1 Produtos originários da China	141
5.4.1.1 Mapa do modelo de referência China.....	143
5.4.1.2 Planilha comparativa do estudo de tempo em relação a custos logísticos – China	147
5.4.2 Produtos Originários da Argentina.....	149
5.4.2.1 Mapa do modelo de referência Argentina.....	152
5.4.2.2 Planilha comparativa do estudo de tempo em relação a custos logísticos – Argentina:	157
5.4.3 Produtos Originários dos Estados Unidos	160

5.4.3.1 Mapa do Modelo de referência Estados Unidos	162
5.4.3.2 Planilha comparativa do estudo de tempo em relação a custos logísticos – EUA	166
5.5 EMPRESAS ESTUDADAS PARA O FLUXO DE IMPORTAÇÃO DE COSMÉTICOS.....	168
5.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	173
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	175
6.1 COMPOSIÇÃO DOS OBJETIVOS	176
6.2 VALIDAÇÃO DO MODELO	177
6.3 PROPOSTAS PARA ESTUDOS FUTUROS.....	178
REFERÊNCIAS	181

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão descritos os elementos que compõe o processo de globalização, o cenário mundial e os elementos que compõe o contexto de internacionalização e seus ciclos de importação em relação às empresas.

A globalização é um processo que a vida nas sociedades sofre influências cada vez maiores em todos os países, incluindo também os aspectos políticos, econômicos, comerciais e culturais (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Com o processo de globalização e o aumento da competitividade no mercado interno, as empresas buscam ampliar seus mercados, fazendo com que as fronteiras do país não sejam mais um limite.

Portanto, “o processo de internacionalização vem a ser um caminho para enfrentar esse quadro global em que as empresas se encontram frente ao crescente processo de competição” (SCHNEIDER, 2002, p.4).

O Brasil iniciou seu processo de internacionalização a partir da década de 90, como afirma Schneider (2002, p.1),

Com a abertura da economia, o Brasil vem passando por grandes transformações, caracterizadas por um ambiente altamente concorrencial e de acelerada evolução tecnológica. Cada vez mais, as empresas devem estar preparadas para fazer frente à crescente competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais. Um dos grandes benefícios advindos desse processo é a possibilidade de conquista de novos mercados, antes não acessados.

As mudanças globais apresentam oportunidades e vantagens para as empresas mais preparadas, sobretudo com informações provenientes dos processos estáveis, bem como da melhor opção de ciclo produtivo de importação e de exportação. Portanto, as mudanças são parte deste contexto, mas, as empresas internacionalizadas, necessitam como base a combinação dos fatores abaixo, para que consigam estabelecer um ciclo de importação para estabelecimento de melhores resultados. Estes definidos pelos ciclos mensais e anuais, base do planejamento estratégico de sobrevivência das empresas. A Figura 1 sintetiza estes aspectos da internacionalização global entre custos e forças globais.



Figura 1 - Globalização
Fonte: Martel e Vieira (2010)

Segundo Goulart, Arruda e Brasil (1994) não existe um padrão comum nas práticas de internacionalização das empresas brasileiras. As estratégias adotadas dependem de suas experiências passadas e vantagens competitivas presentes, de sua realidade e dos aspectos culturais, econômicos e sócio políticos do país de origem.

Além disso, ao buscar a internacionalização a empresa precisa aprimorar suas competências, e buscar conhecer, o máximo possível, o mercado no qual estará inserida. Como exemplo das consequências provenientes da inclusão do processo de importação nas empresas, observa-se a busca de novas tecnologias e a busca do aumento da produtividade, além da melhoria de qualidade, por conta da dinâmica internacional. A consequência será o aumento da demanda de qualificação de mão de obra e diversificação de processos de industrialização e especialização dos serviços.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC2012), as principais vantagens para uma empresa se internacionalizar são: conquista de novos clientes e mercados, vantagens sobre os concorrentes internos, melhor utilização da capacidade instalada, aumento da produção e ganho da produtividade, incorporação de tecnologia, incentivos fiscais e compensação de tributos.

A área da beleza no Brasil tem crescido significativamente nos últimos anos, com perspectiva de crescimento em relação aos países com mais desenvolvimento. De acordo com Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE2011, p. 6).

O Brasil é o terceiro maior consumidor de produtos e serviços de beleza, posicionando-se logo atrás dos Estados Unidos e do Japão. As perspectivas da economia brasileira são promissoras, o que aponta para um crescimento superior à média anual de 10,7% dos últimos 15 anos, bem como novas oportunidades de trabalho que pode superar a taxa de 8,1% ao ano. As micro e pequenas empresas respondem por 98,9 % das indústrias desse setor e vêm participando de capacitações e cursos para melhor atender os seus clientes, no Brasil e no exterior [...]. Novos desafios se colocam e respostas inovadoras impulsionam a dinâmica criativa desses negócios, que buscam mais consultoria.

Para Garcia Jr. (2012), as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) apresentam elevada participação na geração de emprego (industrial e de serviços) e no processo de inovação, na redução dos desequilíbrios regionais e na melhora da distribuição de renda do Brasil. No cenário atual, a importância destas organizações destaca-se pela capacidade de inovação em produtos que se constitui em diferencial competitivo para essas organizações. Neste processo, muitas empresas têm recorrido ao mercado internacional.

Os produtos importados, sobretudo, cosméticos, são dinâmicos, pois, passam por transformações muito rápidas, com incremento de novas tecnologias, como novas matérias-primas, mais eficientes, novos modelos, com um padrão de resultados que se alteram constantemente. Esta classe de produtos tem um prazo de comercialização rápido, portanto, o tempo para que esteja à disposição do consumidor deve ser ágil em relação ao pedido no exterior. Para tanto, deve-se diferenciar no processo de determinação da melhor cadeia internacional, os produtos que são mais estáveis dos que tenham sua vida útil reduzida.

O processo de comercialização internacional dá-se por meio de uma matriz *online*¹, mediante o controle da chegada e saída das cargas, bem como, o pagamento de impostos, com padronização de nomenclatura internacional de produtos, rastreamento de mercadorias, afretamentos mais rápidos, tornando possível que as pequenas e médias empresas brasileiras entrem neste contexto.

¹Após a implantação do Decreto 660/92, o Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex), possibilitou um controle e integração *online* dos trâmites de comércio exterior no Brasil.

Porém, este novo panorama ainda está em desenvolvimento. O contexto é muito dinâmico, com muitas variáveis a serem consideradas, tais como:

- a. As taxas cambiais são instáveis. Produtos oscilam pelo mercado e pelo câmbio, com um planejamento de custos mais complexo.
- b. A legislação aduaneira, através dos órgãos reguladores, é lenta para adaptar-se às mudanças de mercado, deixando a realidade do momento, no tange às movimentações de mercado e de planificação de custos diferentes da realidade.
- c. O sistema integrado de comércio exterior, processos de compras internacionais e o sistema de informação, sofreram constantes atualizações.
- d. Os fretes internacionais são dinâmicos e formam um diferencial do tempo do ciclo de importação em relação às linhas para o Brasil.
- e. Os produtos importados necessitam de um tratamento diferenciado, de acordo com o seu valor, custo de importação e tempo de repedido.
- f. Tempo do ciclo de importação.

Os fatores acima descritos, impactam diretamente sobre a determinação do ciclo de importação, pois, são agentes com variáveis diretas sobre a cadeia de suprimentos internacional. Importa destacar que o tempo total do ciclo de importação é decisivo para a competitividade interna, pois, os custos são determinados de forma inversa, ou seja, analisar o preço de venda no mercado interno para a busca de produtos importados competitivos. Portanto, a definição de maiores fluxos ou ciclos de importação, determina-se um melhor desempenho das empresas importadoras, mesmo considerando a maior exposição aos elementos cerceadores do processo, pois, o resultado final torna-se mais positivo.

Podem-se consolidar produtos cosméticos importados por três vias:

- a. Produtos com registro na Agência Nacional de Vigilância Sanitária, sobressaindo-se contra produtos que entram no país sem a fiscalização da aduana. Neste caso, pode-se determinar uma margem de preços e lucros, pois, têm-se o apelo de poder comercializar sem problemas legais.
- b. Produtos com margem de lucros grandes. Nestes casos, mesmo que as diferentes transformações de mercado diminuam a margem, ainda obtêm-se ganhos significativos.

- c. Produtos oriundos de países com tradição no tipo de produto. A origem transforma-se em marketing agregado, facilitando-se sua inserção no mercado.

Considerando estes fatores, as pequenas e médias empresas (PMEs) passam a ter uma necessidade de adaptação e identificação ágil de oportunidades e determinação de um padrão de custos para que se mantenham competitivas no cenário nacional. Conforme Rodrigues (2000, p.101),

[...] no âmbito da logística internacional, lida-se com diversas moedas, sistemas cambiais, políticas econômico-tributária dos países envolvidos, barreiras alfandegárias, restrições e/ou incentivos, infraestrutura, meios e condições de transporte e comunicação, além da diversidade cultural.

Portanto, é decisivo para as MPEs encontrar um espaço através de um gerenciamento de custos, para que tenham uma eficácia internacional, no que se refere à importância de um planejamento, para um crescimento em longo prazo e solidificação e crescimento da empresa. Há diferenças entre a forma de gerenciar custos em relação ao contexto internacional, quando se fala de grandes empresas em relação às menores, sobretudo, no que tange ao volume de carga transacionada, o afretamento, a operação portuária e o gerenciamento de estoques.

O processo de importação e gerenciamento passa por um padrão definido, entre a sua constituição, maturação e padronização, sendo que, o fator tempo, é fundamental para o ciclo de maturação e padronização (SOARES, 2004).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012), a globalização intensa e o avanço constante da tecnologia permitiram a comunicação imediata entre as mais diversas regiões do planeta, possibilitando assim diversos negócios internacionais.

Diante dos motivos apresentados anteriormente, foi criada a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), órgão integrante do conselho governamental, integrada pelo MDIC Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, que tem por objetivo formular, programar e coordenar as atividades voltadas ao comércio exterior de bens e serviços. Os programas utilizados são Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) e Sistema de Informações do Banco Central (SISBACEN).

O mercado interno de produtos relacionados com a beleza é favorável. Embora, ainda com custos altos para a importação e dificuldades logísticas, é possível obter ganhos significativos e compor uma estrutura sólida de

acompanhamento logístico internacional. O trabalho engloba a importação de cosméticos de mercados diversos, com um mix de produtos, considerando fatores de tempo que podem ser predeterminados com uma estrutura referencial de custos logísticos para determinação dos ciclos de importação.

Diante deste contexto é que se insere o presente estudo, conforme contextualização da pesquisa, problema e objetivos a seguir abordados.

1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O trabalho foi realizado com base na linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, “desenvolver subsídios teóricos, bem como ferramentas de análise, de otimização e de gerenciamento aplicados às cadeias de suprimentos, que permitam o aumento da competitividade das organizações individuais e dos territórios”, dentro do Projeto: Avaliação do desempenho logístico.

As cargas são importadas pelas pequenas e médias empresas sempre em pequenos volumes, adaptando-se rapidamente às falhas na próxima importação, com um impacto menor, quanto às possíveis problemas que causam atrasos ou prejuízos, como greves, alterações cambiais, mudanças da legislação e outras mudanças econômicas, interna ou externa.

Com um estudo buscando a melhoria destes problemas, pode-se estabelecer uma redução de custos e maior número de importações, principalmente em relação às oportunidades geradas pelas constantes mudanças. Porém, é imprescindível que as empresas importadoras estejam preparadas para a logística internacional, sobretudo, por conta das informações e ações dos gestores de comércio exterior sobre as mudanças constantes do quadro internacional.

Devido a sua capacidade limitada, no que tange a amplitude de mercado, capacidade de investimentos em estrutura, busca de fornecedores no exterior, volume de cargas para importação, concorrência de grandes empresas solidificadas, em âmbito nacional e internacional, as pequenas e médias empresas sofrem dificuldades para encontrar seu espaço.

A dinâmica também exige uma constante em relação a fornecedores inovadores e confiáveis, com tecnologia de produto e de processo produtivo. Os produtos internacionais com valor agregado são sempre aceitos no mercado interno

e, mesmo com uma taxa de internacionalização alta, ainda consiste em um mercado lucrativo.

A população brasileira é composta por 190.732.694 pessoas (IBGE, 2010) sendo a metade do sexo feminino. Cerca de 79% das mulheres usam artigos de beleza todos os dias e gastam em média R\$ 80 por mês com esses produtos. (ABIHPEC, 2012).

No que tange o setor de cosméticos, de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, por exemplo, em 1997, teve um faturamento anual de R\$ 5,5 bilhões e, em 2002, atingiu R\$ 9,6 bilhões. Atualmente, a indústria de cosméticos fatura quase R\$ 30 bilhões por ano no Brasil. Neste sentido, percebe-se que o mercado da vaidade caminha rapidamente (SEBRAE, 2011).

A Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) apresenta números que referenciam um crescimento médio anual do setor de 10,9% (deflacionado) nos últimos 12 anos. O faturamento, líquido de imposto sobre vendas, evoluiu de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 17,5 bilhões em 2006, revelando o considerável potencial do segmento (ABIHPEC, 2011).

A ABIHPEC (2011) destaca os seguintes fatores como responsáveis por esse expressivo crescimento:

- participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- a utilização de tecnologia de ponta e o consequente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado; e
- aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma aparência jovial.

O setor de cosméticos apresentou, ao longo dos últimos anos, crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (10,4% ao ano de crescimento médio no setor contra 3,1% ao ano do PIB Total e 2,7% ao ano, da Indústria Geral) (ABIHPEC, 2010, p.3).

O setor conta com mais de 110 mil empresas relacionadas ao mundo da beleza, sendo responsável por 7% da População Economicamente Ativa (PEA) feminina do País (ABIHPEC, 2010, p.12). A maioria delas se concentra na região Sudeste.

Tomando como foco o segmento de produção e distribuição dos cosméticos, objeto deste estudo, as pequenas e médias empresas do setor, de maneira geral, não sofrem impacto significativo devido às crises, pois, a beleza é um mercado cheio de oportunidades para os pequenos (ABIHPEC, 2012).

O mercado brasileiro apresenta um desempenho crescente. O crescimento de 2009 em relação à 2011 atingiu 22,6%, figurando como a maior variação positiva entre todos os países que fizeram parte do *Top Tendo* Euromonitor 2010. Além disso, o constante crescimento fez com que o Brasil passasse para 3ª posição entre os maiores mercados consumidores da indústria de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria.

As pequenas e médias empresas brasileiras (PMEs) têm uma perspectiva de vendas favorável no mercado internacional para importações, de se estabelecer com uma economia de custos, favorecidas pela cadeia logística em relação ao fator tempo, principalmente nas oportunidades geradas pelas constantes mudanças.

Quanto à distribuição, a ABIHPEC (2010) aponta três canais básicos:

- Distribuição tradicional: incluindo o atacado e as lojas de varejo;
- venda direta: evolução do conceito de vendas domiciliares; e
- franquia: lojas especializadas e personalizadas.

Em termos de volume comercializado, em 2009, o canal da venda direta representou 8,6%, a venda tradicional com 90,3%; a franquia representou 1,1% do volume.

As informações relacionadas aos principais canais de distribuição dos produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria ratificam a validade do estudo que se pretende realizar, pois o volume de produtos de beleza e saúde comercializados eletronicamente apresenta importante evolução.

Os produtos cosméticos sofrem constantes modificações, com constante advento de novas tecnologias, aplicações, composições, designs, fazendo com que a importação de pequenos lotes torne-se estratégia competitiva às PMEs.

O potencial de estudo a ser explorado é relevante, pois, insere um contingente expressivo de empresas nacionais a empreender em um comércio global, onde suas trocas são de extrema valia para o desenvolvimento interno, mediante o aprimoramento da cultura de comércio exterior.

Atualmente o “*lead time*” da cadeia de suprimentos de produtos importados, ou seja, o tempo decorrente para que o produto passe pela etapa de importação da

cadeia produtiva global é um fator determinante para a obtenção de melhores resultados para as empresas brasileiras, sobretudo, pelas dificuldades para o estabelecimento de planejamento a médio e longo prazos. Isso, devido às barreiras impostas pelos governos, sejam alfandegárias, expressas através de impostos e taxas, ou não alfandegárias, como o tempo excessivo para o trâmite burocrático. Esta medida é aplicada para proteger as empresas produtoras nacionais.

Portanto, o presente estudo justifica-se, considerando a dinâmica do contexto das pequenas e médias empresas nacionais, para a obtenção de um modelo para o processo de decisão em relação às importações.

Vale destacar que existem estudos voltados à temática da internacionalização das pequenas empresas e custos logísticos (SCHNEIDER, 2002; DUARTE, 2004; MELSOHN, 2006; dentre outros), todavia, há carência de pesquisas acadêmicas que analisem o dimensionamento de tempo em relação aos ciclos de importações. Assim, esta pesquisa é relevante, pois apresenta a proposta de um modelo de tomada de decisão em relação ao tempo sobre os ciclos de importação, referenciando-se os custos logísticos como base do estudo.

1.2 PROBLEMA

Como as pequenas e médias empresas brasileiras do setor de cosméticos podem estabelecer um modelo de tomada de decisão em relação ao custo e tempo sobre ao ciclo de importações?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Validar um modelo de referência sobre os ciclos de importação em relação aos fatores de custo e tempo PMEs brasileiras.

1.3.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- Caracterizar e analisar as PMEs brasileiras importadoras em seu contexto nacional e global;
- Identificar os custos logísticos do afretamento, desde o exportador, passando pelos procedimentos de alfândegas, até a chegada no barracão do importador, das PMEs;
- Identificar os referenciais de tempo em relação aos custos logísticos para determinação do ciclo de importação;
- Elaborar um modelo de referência para tomada de decisão sobre os ciclos de importação em relação ao fator tempo nos produtos cosméticos, importados pelas PMEs brasileiras;e
- Aplicar e validar o modelo proposto em empresas do ramo de cosméticos, procedendo eventuais ajustes.

1.4 JUSTIFICATIVA

O contexto da globalização e sua cadeia de produção e distribuição, sob o foco do comércio exterior, envolve uma dinâmica crescente considerando o transporte, comunicação e a tecnologia mundial.

Novos produtos e marcas, surgem a cada dia, de forma inovadora e competitiva. Porém, as pequenas e médias empresas com dimensões menores, ainda não conquistaram espaço, por conta da forma em que estão constituídas e, pela necessidade de volume e venda, quando se trata de comercialização internacional. Surge, então, um espaço potencial para importações a partir das PMEs, através da identificação de informações essenciais para redução de custos e tempo, para obtenção de maior rentabilidade.

Segundo Silva (2004), o incremento do comércio internacional trouxe a necessidade de transportes e infraestrutura mais ágeis. Esta realidade modifica o quadro na movimentação de produtos, gerando uma necessidade de modernização no setor de transportes, para que este elo da cadeia não se torne uma barreira, mas um ponto estratégico dentro do cenário internacional o qual ainda necessita de avanços.

Esta modalidade de processos internacionais, para o Brasil, ainda é nova. O foco da comercialização internacional está concentrado em áreas específicas. As pesquisas realizadas abordam o comércio exterior como base do estudo.

O conceito de comércio exterior remete a uma natureza multidisciplinar. De acordo com Soares (2004), algumas características específicas determinam a geração do fato, na medida em que:

- um contrato de compra e venda internacional está potencialmente sujeito à legislação de mais de um país e, por esse motivo, é necessário ter conhecimentos de direito internacional e/ou da *lex mercatória*, além dos regulamentos de comércio exterior dos países envolvidos;
- envolve mais de uma moeda e/ou sistemas econômicos, uma operação de compra e venda requer conhecimento de economia, sobretudo porque ao lidar com diferentes taxas de câmbio, o exportador ou importador podem obter ganhos ou prejuízos imprevistos;
- quando a mercadoria é transportada entre fronteiras de diferentes países como resultado de um negócio, o operador está, na realidade, diante não só de um processo logístico, mas, de uma cadeia de suprimentos logística que se inicia com a produção do bem e termina no momento de sua utilização em outro país; e
- quando a mercadoria é transportada além das fronteiras nacionais, está invariavelmente sujeita a um meio ambiente político, cultural, social e econômico diferente, que deve ser analisado como fator de um planejamento, prevendo as possibilidades e variáveis.

O contexto de comércio exterior mundial é complexo e dinâmico. Portanto, existe a necessidade de especificação de um roteiro definido para determinação prévia de condições favoráveis à importação, sobretudo, com um padrão definido, para a obtenção de uma sobrevida para as pequenas e médias empresas brasileiras.

Apesar das dificuldades para realizar importações no Brasil, as oportunidades globais demonstram uma grande conveniência às PMEs, devido à combinação de fatores compreendentes no comércio exterior. Mesmo com importações de menor volume, com maior velocidade e quantidades de importações, pode-se obter um resultado melhor, através da utilização de maneira favorável as características de MPEs, sobretudo, pela pequena capacidade de investimentos, estoques e capital de giro.

Além das características que definem a transação comercial internacional, ainda podem-se definir outros aspectos importantes a serem considerados, para a

definição de um modelo de importação.

Rodrigues (2004) enfoca o comércio exterior como decorrente primariamente das diferenças existentes entre diversos países, que buscam complementar suas necessidades internas com produtos e serviços de outras regiões do planeta onde ocorrem em abundância.

Nesse sentido, caracteriza-se por diferentes condições de clima, a diversidade mineral, ganhos de escala pela produção de grandes volumes, de forma repetitiva. Além da divisão do trabalho, a geração a especialização das atividades como um todo e, conseqüentemente, a determinação de ganhos de produtividade pelo melhor aproveitamento dos recursos. Os diferentes níveis de consumo e produção entre os países os levam a compatibilizar de maneira conjunta as fontes de produtos com seus consumidores.

Com estes condicionantes variáveis de globalização, as empresas e principalmente as PMEs, necessitam de um fator de informação, logística e tecnologia de processos muito bem determinados, pois, a possibilidade de perdas em relação ao tempo é grande, considerando a diversidade de fatores em questão.

Os fatores de interferência na integração da logística internacional são primordiais para a obtenção de um fluxo constante e previsível na continuidade das PMEs, sobretudo na área de cosméticos, onde as barreiras não tarifárias, como atrasos no aguardo de licenciamento, burocracia no trâmite de desembaraço aduaneiro, além dos custos variáveis e elevados e pela característica do produto cosmético, abordado neste estudo.

Silva (2004) destaca o ambiente externo de qualquer empresa pressionando constantemente as organizações a se adaptarem ao meio em busca de agilidade para manter-se no mercado. Em uma cadeia de abastecimento internacional, os fatores de interferência são muito relevantes, pois nessa cadeia, os vetores de transportes são diferenciados, assim como existe a presença de legislações aduaneiras, movimentações portuárias, entre outros. Dentre os fatores que interagem na logística internacional destacam-se:

- decisão de transporte internacional e interno que devem ser utilizados no desenvolvimento de todo o processo;
- procedimentos aduaneiros;
- movimentação portuária/fronteira/aeroportuária;
- processo de importação e distribuição;

- nível de serviços logísticos;
- localização dos fornecedores e dos centros de distribuição; e
- decisão de níveis de estoques.

A logística internacional compõe-se de fatores definidos, mas variáveis. Requer uma análise constante e minuciosa. Em relação às PMEs, as transações são comumente em pequenos volumes, incorrendo em algumas vantagens, como a atualização constante de produtos, porém com desvantagens, como o preço, considerando o pequeno volume negociado.

Farah e Cavalcanti (1998, p.2) afirmam que no contexto empresarial brasileiro as pequenas empresas apresentam vantagens como:

- Estão em contato mais próximo e permanente com seus diversos públicos (clientes, funcionários, fornecedores, etc.) que, assim, favorecem seu melhor relacionamento em nível individual com estes segmentos;
- As PMEs, que utilizam tecnologia simples, tendem a se ajustar mais agilmente ao meio social e cultural do país e podem estabelecer, com maior facilidade, vínculos com setores manufatureiros;
- Podem servir de forma mais eficiente aos mercados limitados ou tipicamente fragmentados, quando comparadas com as grandes organizações;
- O desenvolvimento destas organizações facilita a dispersão da atividade fabril e pode contribuir para reduzir o desequilíbrio regional, a concentração urbana e os efeitos ambientais adversos.

No que se refere às desvantagens, Maçaneiro (2008) aponta o planejamento, a organização e o controle. No entanto, embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles.

Os processos de importações, historicamente, favoreceram grandes empresas, ainda que em alguns momentos, desencontradas em alguns setores. Com um modelo adequado às PMEs, pode-se obter uma diversificação e espaço definido do mercado internacional para as importações das PMEs, com base na racionalização do tempo em relação ao número de importações realizadas em um período, referenciando-se os custos logísticos.

O fator tempo, segundo Lopez (2000), é um dos mais importantes parâmetros para a competitividade, pois, condiciona o prazo de entrega do produto ao cliente. No caso do comércio exterior, o fator tempo dá ao Brasil uma desvantagem intrínseca, caracterizada pela considerável distância física que o separa da maioria de seus grandes fornecedores. Mesmo com um maior tempo de trânsito, em relação às grandes quantidades, pelo transporte marítimo, de baixo custo, mas, bastante

lento, com um tempo de trânsito de até 40 dias. O transporte aéreo é rápido, mas com custo alto. O transporte rodoviário internacional, praticado no Brasil, é utilizado nos produtos comercializados na América do Sul, com mais abrangência no MERCOSUL.

Existe um espaço potencial para obtenção de melhoria de resultados na importação das PMEs brasileiras, considerando as oportunidades internacionais, como as novas tecnologias disponíveis, o sistema integrado de importação, os afretamentos mais dinâmicos, a cadeia de importação em relação aos estoques mais dinâmicos e o sistema de gerenciamento de produtos diferenciados em relação ao ciclo de importação.

Portanto, a importância de um modelo de referência para estabelecimento de ciclos de importação, considerando o produto desde a negociação e o seu envio, no exterior, até a sua liberação no Brasil, considerando fatores essenciais para a determinação de um comparativo às modalidades genéricas empregadas na atualidade, torna-se eficaz para as tomadas de decisão em relação à dinâmica de mercado global.

Considera-se, portanto, a importância de se caracterizar e determinar um processo de decisão planejado padrão para diminuir as lacunas de tempo no processo de importação.

Justifica-se, então o presente estudo, pela proposta da análise e determinação de redução do fator tempo e maior número de ciclos de importação, como elementos para o processo de tomada de decisão logística, em relação às importações e de competitividade interna.

1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

O trabalho não tem a pretensão de abordar os elementos específicos da legislação aduaneira, apenas leva em consideração os impostos e taxas incidentes sobre as importações das PMEs, mas, não explora mudanças sobre o tema.

Tampouco considera os aspectos culturais e sociais da cadeia de custos logísticos globais.

Não faz abordagem quanto aos processos de exportação, nem sobre o contexto das grandes empresas brasileiras. Os temas da internacionalização são

identificados, mas, delimitando os custos no exterior, envolvendo os trâmites e custos do exportador, transporte internacional e custos aduaneiros no Brasil.

Referencia o procedimento logístico internacional e considera o fator tempo sobre os custos da cadeia de importação, como um processo de decisão, delimitando-se às importações. A análise da cadeia enfocada no trabalho, não compreende os custos de estoques. O estudo encerra-se quando do momento da liberação alfandegária.

1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os perfis de demanda em relação ao comércio exterior modificam-se de forma rápida, fazendo com que, tanto os pagamentos dos fatores de produção, quanto às variações impostas aos produtos por conta da dinâmica de mercado sejam questões impostas à sobrevivência das PMEs empresas. Neste caso, o trabalho tem este fator como limitador.

Porém, considerando a cadeia produtiva e seus elementos base, pode-se estabelecer um padrão, prevendo-se estas variáveis como espaço a ser conquistado.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção apresenta-se a classificação da pesquisa, amostra, forma de coleta e tabulação dos dados, a metodologia, tratamento de dados e proposição do modelo.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Existem distintas metodologias científicas, diversos tipos de pesquisa, que possuem aplicação específica para cada objetivo das pesquisas. No presente estudo, é empregada a classificação de pesquisa sintetizada no Quadro 1.

QUADRO 1 - SÍNTESE DA CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Classificação quanto:	Estratégia de pesquisa
Aos objetivos	Descritiva-Exploratória
À abordagem do problema	Combinada
À estratégia de pesquisa	Bibliográfico

Fonte: Autor (2012)

No que se refere aos objetivos, esta pesquisa é de cunho exploratório e descritivo. “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...] De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento” (GIL, 1999, p. 43).

Já a pesquisa descritiva, conforme Cervo e Bervian (1996, p. 49) “[...] procura descobrir, com a precisão possível, a frequência em que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características”, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo.

Quanto à abordagem do problema, este estudo caracteriza-se como abordagem combinada. Na investigação quantitativa “emprega a quantificação tanto na modalidade quali-quantitativa de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples [...] às mais complexas [...]”. (RICHARDSON, 1999, p. 70).

É quantitativo, portanto, uma vez que o pesquisador faz o levantamento dos cenários de custos logísticos, através de demonstrações de mensurações de

variáveis e estabelece o cenário de custos logísticos de três empresas importadoras, de produtos similares, sob o mesmo cenário de cadeia de importação.

Taylor (2005) aponta que os métodos de pesquisa mais apropriados, na área de engenharia de produção, para conduzir uma pesquisa quantitativa são:

- pesquisa de avaliação;
- modelagem/simulação;
- experimento e
- quase experimento.

Richardson (1999, p. 80) destaca que estudos qualitativos “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Nesta pesquisa considera-se o pesquisador como parte integrante do processo de conhecimento, pois cabe a ele interpretar os fenômenos ao atribuir-lhes um significado, por isso o estudo tem, também, viés qualitativo.

Segundo Bryman (1989), as características da pesquisa qualitativa são:

- ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos;
- delineamento do contexto do ambiente da pesquisa;
- abordagem não muito estruturada;
- múltiplas fontes de evidências;
- importância à concepção da realidade organizacional; e
- Proximidade com o fenômeno estudado.

O trabalho alicerça-se no método de abordagem combinada, ou seja, qualitativa ou utilizando-se de *triangulação*. O conceito de *triangulação* está baseado na premissa de que qualquer viés inerente a um método, pesquisador e fonte de dados em particular poderia ser neutralizado quando usado em conjunto com outros métodos, pesquisadores e fontes de dados” (KICK *apud* CRESWEL e CLARK - 2006).

Para Creswel e Clark (2006), as vantagens de combinar as abordagens quantitativas e qualitativas são:

- proporcionar vantagens que compensam os pontos fracos de ambas as abordagens;
- prover evidências mais abrangentes para o estudo de um problema de pesquisa do que cada abordagem isoladamente;

- ajudara responder a questões que não podem ser respondidas por abordagem separadamente;
- encorajar os pesquisadores a colaborarem, superando relacionamentos contraditórios entre pesquisadores quantitativos e qualitativos.

Quanto à estratégia de pesquisa o estudo é bibliográfico. Segundo Gil (2000, p. 75),

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Lakatos e Marconi (1999) esclarecem que a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre o assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, com conclusões inovadoras.

A pesquisa bibliográfica foi adotada para discutir o problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, revistas, artigos, entre outros, bem como formar o referencial teórico que alicerça todo o trabalho. Assim, por meio da pesquisa bibliográfica, buscou-se formar o referencial teórico alicerçado nas variáveis descritas na Figura 2:



Figura 2– Variáveis da Pesquisa
Fonte: Autor (2012)

Em relação ao levantamento de dados bibliográficos, foram relacionados elementos combinados, considerando dados quantitativos, no momento da identificação dos custos, do tempo decorrido, dos elementos da aduana e do contexto burocrático. Em relação ao levantamento de dados qualitativos, refere-se

aos cenários para determinação de modais, afretamentos e zonas primárias para liberação de mercadorias.

A segunda parte da pesquisa compreende um modelo, conforme abordado a seguir, com a construção de cenários de custos logísticos utilizando diferentes variáveis. Tempo e custos logísticos sobre o processo documental, trânsito internacional e aduaneiro.

2.2 TRATAMENTO DE DADOS

A análise de dados valeu-se da pesquisa combinada, considerando os elementos descritos abaixo:

Na etapa qualitativa, os dados são analisados de modo a caracterizar o que é típico do grupo, compõe-se de análise sobre os modais, os fatores de inspeção, determinação de zonas de importação e histórico de serviços, todos os elementos variáveis para o estabelecimento de dados, para base de controle e gestão dos processos de distribuição e informações de composição de referência das pequenas e médias empresas brasileiras.

Após realizar a análise dos dados qualitativos, elaborou-se um instrumento para levantamento quantitativo, através de um modelo proposto de dimensionamento de custos logísticos de importação para pequenas empresas. Os dados quantitativos são relativos à base de dados numéricos. São analisados estatisticamente e, posteriormente, incorporados às tabelas, os quadros, gráficos e outras ilustrações que se fizerem necessárias para a melhor compreensão do raciocínio da apresentação do modelo.

A partir da segmentação de ciclo de importação definidos, são abordados os dados, como forma de verificação da adequação prática do modelo proposto, a análise de três empresas brasileiras importadoras de produtos cosméticos, enfoca o mesmo tipo de produto importado, comparativamente a um processo de importação genérica.

O modelo parte de variáveis combinadas de dados, tais como: legais, de produtividade, tempo, tecnologia, custo, qualidade e serviço ao cliente. Todos inter-relacionados no contexto internacional, para que se possa estabelecer um padrão indicador de decisão de canais de importação. É importante, pois, neste setor, é fundamental a determinação de elementos que suportem a qualidade e a inovação.

2.3 MODELO PROPOSTO

A pesquisa proposta estabeleceu uma ordenação dos fluxos de importação, considerando a cadeia produtiva. Identificou o problema pesquisado, propôs hipóteses e estabeleceu um método, através de um modelo de referência.

O modelo aborda as diferentes possibilidades de realizar o ciclo de importações. Considera o fator tempo como indicador de rentabilidade e testam as hipóteses de afretamento, estações aduaneiras para desembaraço de mercadorias, volume de compras e tipo de produto a ser importado, além do país de origem.

A escolha dos três países exportadores (China, Argentina e Estados Unidos) e três empresas importadoras para objeto de estudo (Vermont, Excell e Múltipla), foram tomados na “utilização de casos múltiplos referendo-se a duas questões fundamentais: em primeiro lugar, o critério de amostragem, pois em estudos dessa natureza a escolha da amostra não se baseia em incidência de fenômenos, mas sim no interesse do caso em relação ao fenômeno sob estudo e às variáveis potencialmente relevantes”, MILES e HUBERMAN (1994).

Todos os eventos estudados nesta amostragem, são abordados com base em um estudo realizado sobre estimativas do *Lead time* total do ciclo logístico de importação e utiliza três países de origem diferentes, mas, com uma diversidade capaz de identificar a base de custos logísticos, necessário a este trabalho. Os produtos analisados como exemplo, são de importadores de produtos similares, com suas variáveis de ciclo de importação, o que resulta em determinantes variáveis para tomada de decisão logística.

2.4 MAPA ESTRUTURAL DA PESQUISA

A operacionalização da pesquisa seguiu basicamente o fluxo apresentado na Figura 3:

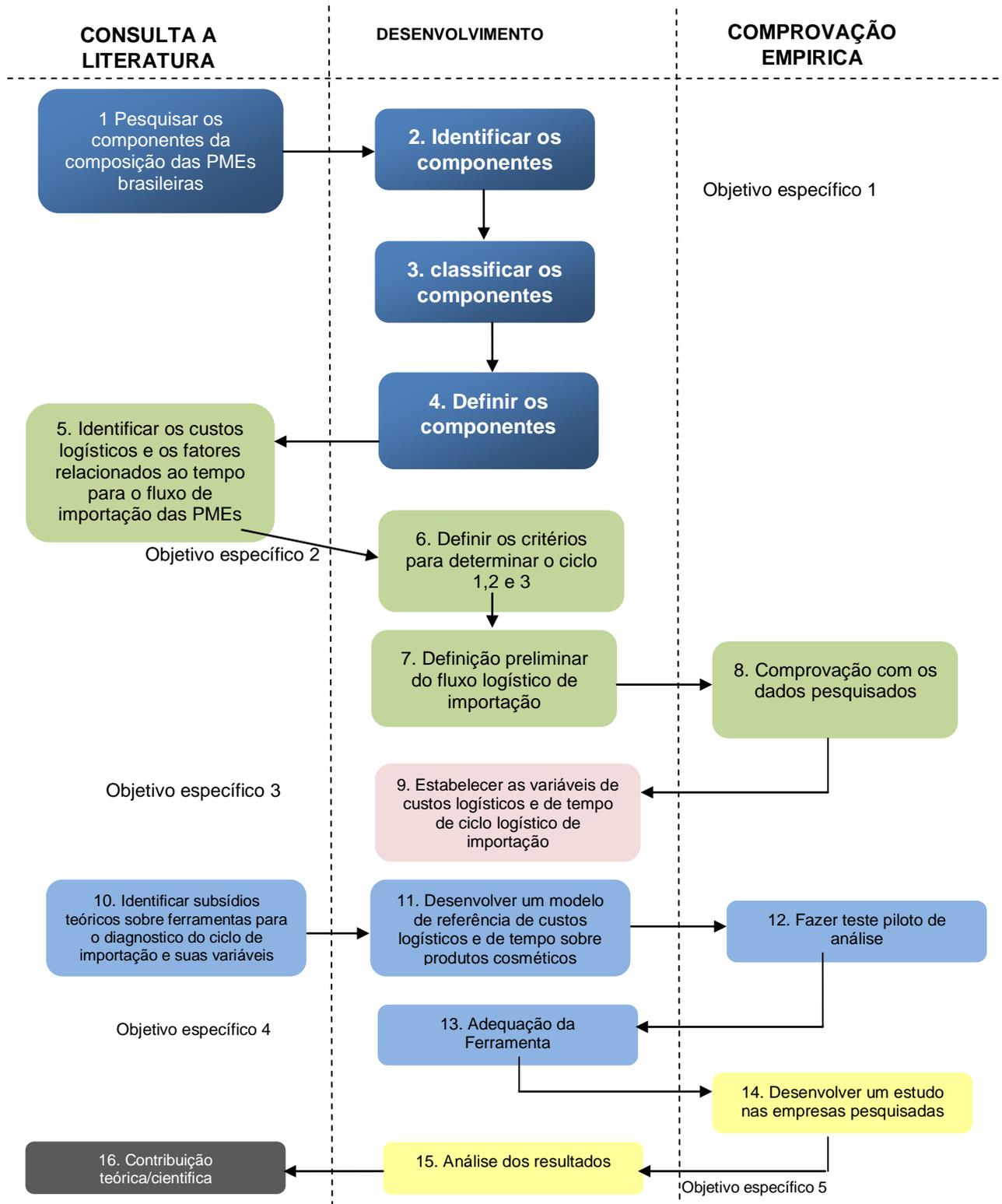


Figura 3– Mapa estrutural da Pesquisa
Fonte:Autor (2012).

O mapa estrutural é descrito da seguinte forma:

Fase 1: Pesquisa, identificação e classificação dos componentes;

Fase 2: Definição dos critérios para a determinação do ciclo de importação e caracterização do fluxo logístico de importação;

Fase 3: Desenvolvimento do modelo de referência e teste piloto;

Fase 4: Adequação da ferramenta e estudo nas empresas pesquisadas;

Fase 5: Análise dos resultados. Validação e proposta para estudos futuros.

2.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em seis capítulos:

O capítulo 1 apresenta uma abordagem introdutória ao estudo, destaca-se a contextualização sobre o tema, questões relevantes do estudo, problema de pesquisa, objetivo geral e específico, justificativa e metodologia da pesquisa.

O capítulo 2 enfoca a metodologia utilizada, bem como o universo explorado, as combinações de fatores metodológicos e os autores utilizados como referência para o estudo.

O capítulo 3 aborda a fundamentação teórica da pesquisa, ressalta aspectos sobre a logística, com destaque para os custos logísticos, processo de importação, pequenas empresas no Brasil e finaliza com uma abordagem específica das empresas do ramo de cosméticos.

O capítulo 4 traz a descrição do objeto de estudo, enfoca temas que alicerçam a construção do modelo proposto, tais como: teoria global das importações, ciclo de importações, importações nas pequenas e médias empresas, a logística de serviços, estimativa de custos logísticos de importação, ciclo de repedido, agentes operadores e o fluxo de suprimentos.

O capítulo 5 descreve a matriz geral de referência para importação, a matriz de importação de produtos originário da China, Estados Unidos da América (EUA) e Argentina, com o mapa detalhado de cada matriz e a planilha comparativa de estudo de tempo em relação a custos logísticos de cada país. Finaliza o capítulo com a apresentação da validação do modelo com a aplicação em três empresas do ramo de cosméticos, evidenciado o ciclo de importação e o *lead time* das importações.

Por fim, no capítulo 6, as conclusões e recomendações. Apresentam-se as considerações finais do estudo, com as principais conclusões, objetivos atingidos, validação e recomendações para trabalhos futuros.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico que alicerça a pesquisa em relação à logística, seus custos internacionais, cadeia de suprimentos e internacionalização e os modais utilizados. Inicialmente são apresentados alguns conceitos da pesquisa, para a contextualização geral do estudo e, em seguida, adentra-se a questão dos custos logísticos, sobretudo, no contexto internacional, caracterizando as pequenas e médias empresas de cosméticos no comércio exterior.

3.1 LOGÍSTICA: UMA FUNÇÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA

No atual ambiente competitivo, as empresas têm buscado diversas metodologias capazes de colaborar para a eficácia organizacional. Neste contexto, a logística traz sua contribuição, uma vez que é por meio da logística que os clientes obtêm forma precisa e prontamente os produtos desejados (BOWERSOX; CLOSS, 2001). A logística aliada ao contexto de resultados sempre será um fator decisivo para a obtenção de resultados.

Para Bussinger (2003), a logística existe desde os tempos bíblicos, em que os líderes militares já se utilizavam dessa ferramenta na preparação das guerras. Como os combates eram longos e, nem sempre, ocorriam próximo às localidades, isto exigia que as tropas carregassem tudo o que iria ser empregado, necessitando de grandes deslocamentos de um lugar para outro.

A logística possui origem militar, onde o historiador grego Heródoto. Descreve a preparação de Ciro para invadir a Grécia e qualificou a logística como sendo parte das artes militares que se destina a assegurar às forças armadas todos os meios necessários para a sua sobrevivência no campo de batalha, com a inclusão de melhores condições de movimentação, abastecimento, alojamento e transporte de tropas. (FERRANTE, 1990).

Magee (1977, p.1) escreve que: “o termo logística originou-se do verbo francês “*loger*” = alojar, termo usado pelos militares e que compreendia as atividades relativas ao transporte, ao abastecimento e ao alojamento das tropas”.

Já para Ferreira (1999, p.45), logística é:

Parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de:

- a. projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos e administrativos);
- b. recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem estar, evacuação, hospitalização e desligamento de pessoal;
- c. aquisição ou construção, reparação, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de qualquer função militar;
- d. contrato ou prestação de serviços.

Percebe-se que, etimologicamente, os conceitos se complementam e fornecem um sentido amplo, além do seu emprego na área militar.

Pode-se constatar, enfim, que a logística deve levar em conta algumas variáveis, que vão da aplicação de medidas de sua eficácia. Passa pela mineração de dados (tecnologia de “*software*” que possibilita cruzamento de dados históricos e visa a uma projeção futura) e chega até os aspectos organizacionais dos recursos humanos alocados. Segundo Rogers (2002), em tempos de globalização e de alta competitividade empresarial, a Logística, hoje em dia, é sem sombra de dúvidas o grande diferencial em termos de gestão administrativa.

Na observação de Uelze (1974, p.48) a logística “é a arte de administrar o fluxo de materiais, produtos e pessoas de determinados locais para outros, onde esses são necessários. O sistema logístico inclui o fluxo total dos materiais, desde o ponto de aquisição de matéria-prima, até o da entrega ao consumidor”.

Para Gadioli (2012, p.2) logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficaz do fluxo e armazenamento de insumos, materiais em processo e produtos acabados e informações relacionadas, com o foco de atender às necessidades do cliente.

Christopher (1997, p.15) considera a logística como um conjunto de atividades agrupadas em quatro grandes etapas da cadeia de valor de uma empresa quanto aos seus indicadores:

- a) Logística de abastecimento: envolve todas as atividades até a entrada das mercadorias compradas na empresa. As principais atividades desta etapa são: planejamento de compras – que depende do planejamento dos níveis de estoque adequados – emissão de documentação para efetivação da compra, transporte e abastecimento, recebimento e conferência, estocagem das mercadorias compradas e importação.
- b) Estocagem: trata com todas as atividades de manuseio dos produtos acabados manufaturados pela empresa até a expedição para seus clientes.

Esta etapa pode ser desmembrada nas seguintes atividades: estocagem de produtos acabados, planejamento dos níveis de estoque desejados, preparação de pedidos, embalagem, etiquetagem e preparação de promoções e expedição.

- c) Administração de pedidos, atendimento ao cliente, crédito e cobrança: envolve atividades pertinentes ao relacionamento com clientes, desde a gestão dos pedidos até a cobrança. Suas principais atividades são a gestão dos pedidos dos clientes, análise do crédito, emissão da documentação de entrega, faturamento e gestão da cobrança.
- d) Distribuição: engloba todas as atividades a partir da expedição, até a entrega e aceitação dos produtos pelos clientes da empresa. As principais atividades desta etapa são o transporte de transferência, o transporte de distribuição, o transporte de retorno, também chamado de logística reversa, o rastreamento de embarque e das cargas e a exportação.

Acrescenta Christopher (1997, p.2) que a logística é um processo de,

[...] gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Verifica-se, assim, que o desempenho do ciclo logístico transcende os limites organizacionais, na medida em que há participação e envolvimento decisivo dos clientes e fornecedores.

De acordo com o contexto histórico-conceitual da logística, Wood Junior (2000) afirma que a logística tem ganhado diferentes definições ao longo do tempo como mostra o Quadro 2:

QUADRO 2- EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA LOGÍSTICA

Fases	Fase Zero	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase – atual
Perspectiva Dominante	Administração de materiais	Administração de materiais + distribuição	Logística integrada	<i>Supply Chain Management</i>	<i>Supply Chain Management + efficient consumer response</i>
Focos	- gestão de estoques - gestão de compras - Movimentação de materiais	- otimização do sistema de transporte	- visão sistêmica da empresa - integração por meio de sistema de informações	- visão sistêmica da empresa incluindo fornecedores e canais de distribuição	- amplo uso de alianças estratégicas, <i>co-markership</i> , subcontratação e canais alternativos de distribuição

Fonte: Wood Junior (2000, p.197).

É importante salientar que somente a partir da terceira e quarta fase a logística passa a participar ativamente das decisões das empresas de forma estratégica. O conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimento (*Supply Chain Management*) nasceu com a evolução do conceito de logística integrada. De acordo com Figueiredo e Arkader (2000, p. 49), “enquanto a logística integrada representa uma integração interna de atividades, o *Supply Chain* representa sua integração externa, incluindo uma série de processos de negócios que interligam os fornecedores aos consumidores finais”.

A gestão da cadeia de suprimentos se refere à integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final incluindo o fluxo de informação necessário para o sucesso (BALLOU et al. 2010). O fluxo de produtos segue em direção aos consumidores, o de informação parte dos consumidores até chegar ao alcance dos fornecedores (BOWERSOX; CLOSS, 2001). O objetivo é que cada membro desempenhe as tarefas relacionadas à sua competência central, visando evitar desperdícios e funções duplicadas, com a facilitação do gerenciamento holístico que permite aproveitar as sinergias produzidas (CORRÊA, 2010).

Portanto, ressalta-se que além do fluxo de materiais e uma administração competente e atuante a evolução da logística também é de suma importância para que tais processos possam ser desenvolvidos de acordo com as estratégias de uma determinada empresa a qual necessita de uma perspectiva dominante e, assim, o foco para suas fases entre a venda e a aquisição de um determinado produto até a sua distribuição de forma estratégica.

A Figura 4 demonstra a forma de distribuição na logística empresarial entre fábricas, fornecedores e clientes.

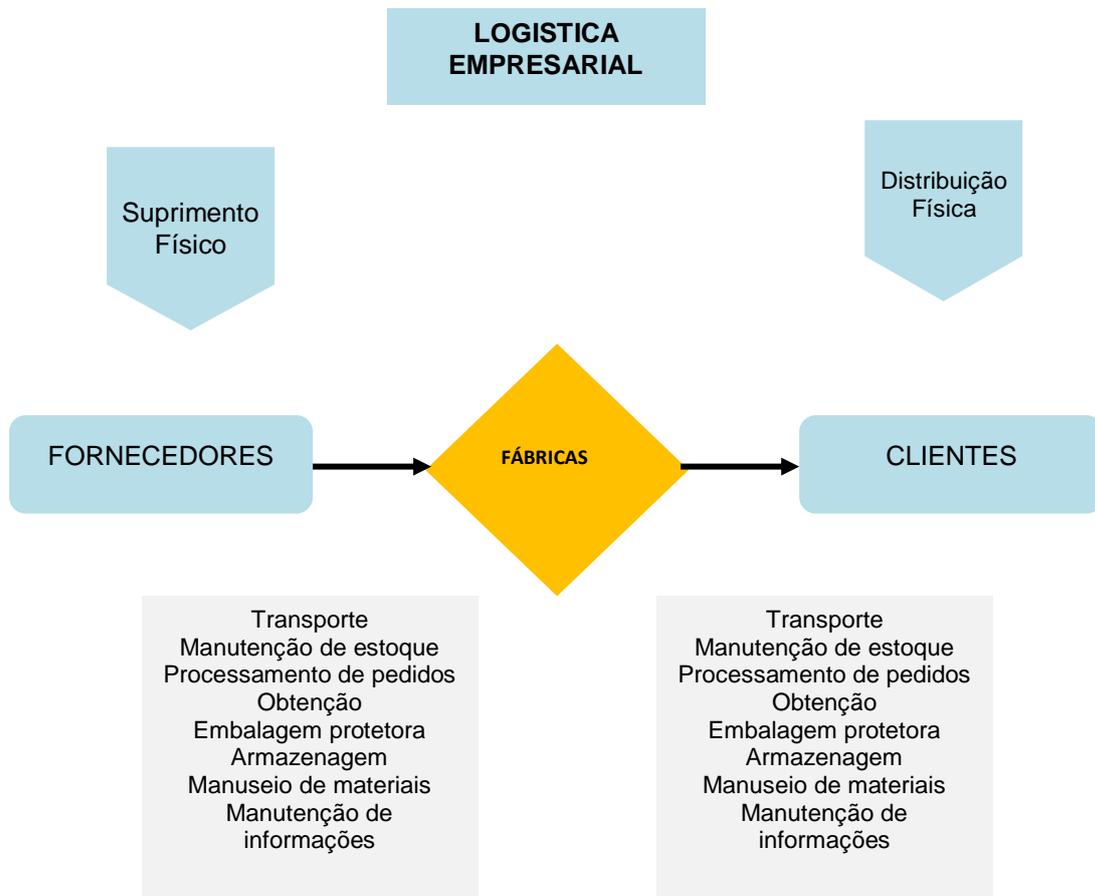


Figura 4– Logística empresarial
 Fonte: Christopher (1997)

Como se observa na Figura 4, a logística possibilita a interação entre o fornecedor ao cliente, por meio de suas diversas atividades, com o objetivo da otimização do tempo e o menor custo. Assim, na seção a seguir abordam-se as atividades primárias da logística.

3.1.1 Atividades Logísticas

Dentro das organizações existem atividades que são de importância primária para o atendimento dos objetivos logísticos de custo e nível de serviços. São consideradas atividades primárias porque elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística (STANK; KELLER, 2011).

Heskett(1986) aborda a logística como forma de desenvolver vantagem competitiva através da orientação da estratégia empresarial para a logística. Para isso, são desenvolvidas várias atividades, conforme mostra a Figura5:

Fluxo de informação	de	Função	Fluxo de material
↓		Previsão Processamento de pedidos Transporte do produto acabado, armazém para o cliente. Controle de estoque do produto acabado. Armazenagem no centro de distribuição Transporte da fábrica ao centro de distribuição. Embalagem Planejamento de produção Estocagem na fábrica Controle de material de produção Estocagem de matérias-primas Transporte de matérias-primas Controle de estoques de matérias-primas Tomada de preços	↑

Figura 5– O processo de logística
 Fonte: Heskett(1986, p.10).

Algumas atividades são primárias na gestão logísticas, outras servem de apoio. As atividades primárias da logística são descritas na Figura6:

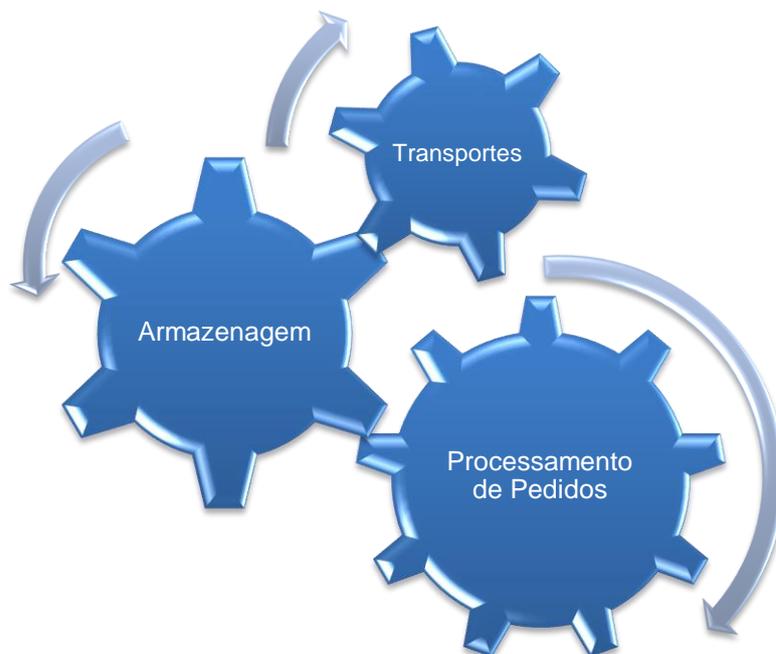


Figura 6– Atividades primárias da logística
 Fonte: Adaptado de Ballou (2010)

Essas atividades são consideradas primárias uma vez que estas contribuem com a maior parte do custo total da logística ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística.

Ballou (2010, p. 24) observa que “refere-se aos vários métodos para se movimentar produtos. Algumas das alternativas populares são os modais rodoviário, ferroviário e aeroviário”.

Novaes (2007) afirma que o objetivo do transporte é o deslocamento de bens de um local a outro, com o respeito à integridade da carga, assim como a confiabilidade. Questões como o prazo de entrega, grau de avarias, defeitos, reclamações da parte de quem vende ou de quem compra, são tão importantes quanto o preço do produto e afetam as decisões em uma negociação, sendo essenciais para aqueles que desejam ingressar em mercados globalizados.

Os deslocamentos das matérias-primas no interior das instalações da empresa causam custos de movimentação, estes surgem, sobretudo por ocasião da organização dos armazéns e das unidades fabris da empresa (MARTEL; VIEIRA, 2010). A armazenagem refere-se ao acondicionamento de materiais e produtos em locais apropriados até o momento em que sejam redirecionados. Seus custos podem ser justificados pela redução nos custos de transporte e de produção e compra. Conforme Ramos (2001), a armazenagem refere-se à administração do espaço necessário para manutenção dos estoques. A função da armazenagem contrabalança as diferenças entre quantidades necessárias e tempos de fabricação, pois os ciclos de produção e consumo, raramente coincidem.

Bowerson e Closs (2001) acreditam que, embora tradicionalmente a armazenagem tivesse por objetivo a garantia de suprimentos, esta hoje oferece outros serviços de valor agregado que podem ser tidos como vantagens econômicas e de serviço.

A qualidade dos produtos direciona a armazenagem de maneira competente para que os produtos possam chegar ao consumidor final com todos os critérios apresentados no momento da escolha e com todas as especificações de fabricação com a garantia da aceitação da qualidade de serviços prestados por uma determinada empresa além de economizar em custos inesperados por uma estratégia de armazenagem direcionada de maneira negativa.

Apesar de ser um custo para a empresa, Ballou (2010) apresenta quatro razões básicas para o uso armazéns: a redução de custos de transporte e de

produção, pela associação armazenagem/estoque; coordenação entre a oferta e da demanda de produtos através do suprimento do mercado durante a entressafra ou sobre produtos que oscilem em seus valores; auxílio ao processo produtivo, e com a manutenção dos produtos em espera com fins finalização de processo ou postergação no pagamento de impostos; e auxílio ao processo de marketing com a rápida disponibilidade do produto, com o aumento das vendas.

A flexibilidade dos armazéns e o uso de tecnologia de informação possibilitam aos operadores, respostas rápidas as exigências dos clientes em termos de produtos e características de entrega. Portanto, o sistema de armazenagem adequado é importante para que a qualidade de um determinado produto possa estar de acordo com suas especificações apresentadas aos seus clientes. Também, de como manter a qualidade do mesmo no momento da entrega advindo de uma armazenagem sistematizada e responsável.

Já o custo de processamento de pedidos é um custo que independe da quantidade adquirida e está relacionado com os custos ocasionados pelo atendimento. Portanto, sempre que é efetuado um pedido existe um conjunto de custos com os quais a empresa deve enfrentar (MARTEL; VIEIRA, 2010). A empresa precisa gerenciar estes custos, da maneira mais adequada à sua atividade.

O processamento de pedidos é uma atividade primária, sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos de tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes (BALLOU, 2010).

Cabe ressaltar que, as atividades logísticas devem ser encaradas como um processo contínuo, cujo desempenho deve ser monitorado pelo colaborador competente a fim de prover informações para a Direção acerca do desempenho das atividades logísticas, especialmente, quando a variabilidade exceder uma amplitude aceitável (BALLOU, 2006).

Também merece destaque, o fluxo de informações, sendo um fator relevante na interação das atividades logísticas primárias. Os conjuntos básicos de informações logísticas incluem pedidos de clientes e de ressurgimento, necessidades de estoque, programação de atividades dos depósitos, documentação de transportes e faturas. (LARSEN, 1999).

É muito importante lembrar que a cadeia de suprimento estendida necessita de um sistema de informações que conecte todos os participantes. “Os sistemas de

informações logísticas são a interligação das atividades para criar um processo integrado” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.176).

A maioria das grandes empresas possui os requisitos tecnológicos para fazer a extensão. O problema reside na utilização de forma incorreta. O ideal é que a informação se torne disponível quando o consumidor efetiva a compra. Ela deve ser imediatamente compartilhada com os demais participantes da cadeia, ou seja, transportadoras, fabricantes, fornecedores de componentes e de matéria-prima.

Imprimir visibilidade às informações do ponto de venda, em tempo real, ajuda todos os participantes a gerenciar a verdadeira demanda de mercado de forma mais precisa, o que permite reduzir o estoque na cadeia de suprimento de forma substancial. Neste contexto, ganha relevância a integração logística, assunto abordado a seguir.

3.2 INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA, PRODUÇÃO E DEMANDA

Slacketal. (1996) entende que as empresas podem concorrer em custo, qualidade do produto, flexibilidade (capacidade de fornecer uma gama ampla de produtos distintos) e tempo (agilidade no atendimento de um pedido do cliente). Em relação ao tempo, a logística ganha espaço dentro das organizações como forte aliada, cada vez mais as empresas tem considerado um planejamento logístico como decisivo para o sucesso organizacional.

Tendo em vista que os consumidores, na maioria das vezes, não estão próximos onde bens, produtos ou serviços estão localizados, a logística busca atenuar o hiato entre produção e demanda, de modo que os consumidores tenham bens, produtos e serviços quando e onde quiserem, na condição física que desejarem (BALLOU, 2010). Acrescenta, ainda, o autor, que a missão da logística é colocar as mercadorias ou serviços certos no lugar correto e na condição desejada, ao menor custo possível.

No mesmo sentido, Bowersox e Closs (2001, p. 23) afirmam que a logística existe para satisfazer as necessidades dos clientes, facilitando operações relevantes de produção e *marketing*. Do ponto de vista estratégico, procura-se que a logística atinja uma qualidade predefinida de serviço ao cliente por meio de uma competência operacional. O desafio é equilibrar expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio.

Na opinião de Kobayashi (2000, p. 55), a importância da logística, pode ser compreendida nos “8R” abaixo:

- *Right Quantity* (na quantidade justa)
- *Right Quality* (de justa qualidade)
- *Right Place* (no lugar justo)
- *Right Time* (no tempo justo)
- *Right Method* (com o método justo)
- *Right Cost* (segundo o custo justo)
- *Right Impression* (com uma boa impressão).

A logística tornou-se uma ferramenta que proporciona a empresa, quando bem utilizada, vantagem competitiva e, conseqüentemente, uma fatia maior do mercado, onde somente os inovadores e arrojados, conseguem alcançar os seus objetivos em sua totalidade. Além de estar ligada à agilidade com que ela irá manusear, armazenar, deslocar, adquirir, controlar seus produtos e reduzir seus custos. (TAYLOR, 2005).

“A logística na empresa funciona como estratégia de abastecimento. É preciso assegurar o fluxo de materiais e serviços com a melhor relação custo/benefício”. (NEVES, 2009, p.2). Na prática, segundo Neves (2009, p.2) a atividade logística é regida pelos seguintes históricos:

Demanda de produtos ou serviços, frequência dos pedidos, quantidades por pedido, custos envolvidos na operação, tempo de entrega (lead-time), pedido mínimo, rupturas de abastecimento, prazos de entrega, períodos promocionais e frequência de sazonalidades, políticas de estoque (evitando faltas ou excessos), planejamento da produção, políticas de fretes e de gestão dos pedidos (orders) e análise dos modelos de canais de distribuição. Portanto, pode-se dizer que a Logística está presente em todas as atividades de uma organização. [Daí a visão integradora da logística].

Na visão de Bowersox e Closs (2001) a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem.

A sua utilidade não está limitada a estas atividades, o seu enfoque atual encaminha-se na direção de agregar a tudo isso às necessidades dos clientes, que podem ser diferenciadas, sejam elas para repor o estoque regulador, seja para produção imediata ou, para atender a um pedido especial, de algum consumidor. (LARRAÑAGA, 2003). As necessidades de desenvolver atividades ligadas à logística

tornaram-se essenciais nos dias presentes, em que os mercados estão cada vez mais dinâmicos e globalizados.

Surgiu, então, o conceito de logística integrada. Isto significou considerar como elementos ou componentes de um sistema todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição dos materiais até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informação que gestionam os produtos em movimento. O conceito de *Supply Chain Management* surgiu como uma evolução natural do conceito de Logística Integrada. Enquanto a Logística Integrada representa uma integração interna de atividades, o *Supply Chain Management* representa sua integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e ao cliente final. (FIGUEIREDO; ARKADER, 1998, p.16).

Esta visão integrada está relacionada à satisfação daqueles que são parte fundamental dentro do processo de comercialização. Proporciona à empresa perspectivas de aumento de receitas de vendas e margens de lucro (LARRAÑAGA, 2003).

De fato, afirma Bowersox e Closs (2001) que para ser eficaz no ambiente competitivo a empresa deve expandir sua abordagem integrada de logística, com a incorporação de clientes e fornecedores. O conceito de logística integrada é resumido na Figura7:

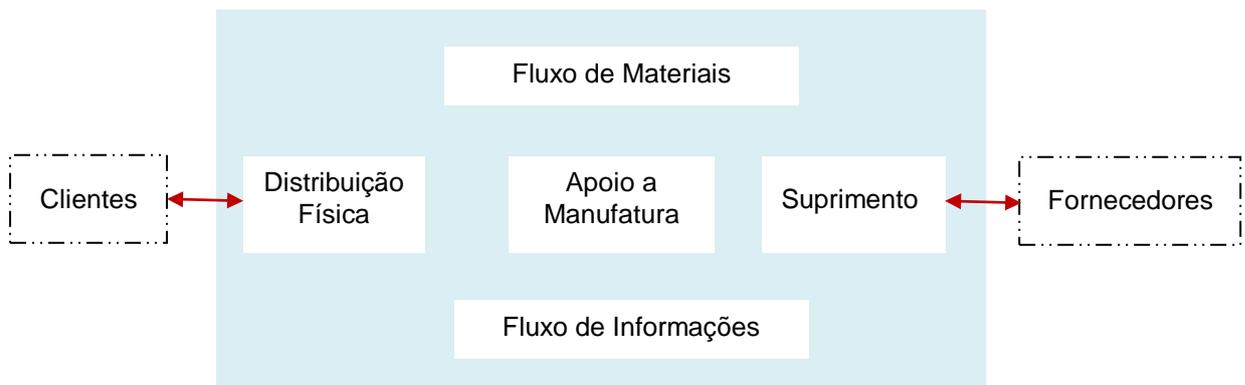


Figura 7– A integração da logística
Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 44).

Conforme o processo logístico integrado mostrado na Figura7, às informações recebidas de clientes fluem pela empresa na forma de atividades de vendas, previsões e pedidos. No momento do suprimento de produtos e materiais, é iniciado um fluxo de bens de valor agregado que resulta na transferência de propriedade de produtos acabadas aos clientes. Assim, o processo tem duas ações inter-

relacionadas: fluxo de materiais e fluxo de informações (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

A tendência de integrar necessidades e operações ocorre em todas as empresas, sendo um pré-requisito para o sucesso organizacional. Ao analisar a evolução da Logística tanto no meio empresarial, científico ou militar, percebe-se que a integração da manufatura ao esforço bélico, em tempo de guerra, proporcionou um avanço significativo para a logística militar e despertou a atenção das áreas acadêmica e empresarial.

A evolução recente do conceito de logística esteve relacionada ao crescimento gradativo da aplicação dessa atividade na área empresarial. As atividades logísticas, inicialmente, a cargo dos departamentos e fragmentadas na estrutura organizacional, foram influenciadas pela implementação do conceito de sistemas. Envolve homens, máquinas, informações, e integra as partes para obter maior produtividade. Nesse sentido, cabe citar as palavras de Harmon (1994, p. 12):

A visão logística, estendendo-se por décadas ou mesmo séculos, engloba sonhos bem além do enfoque prático da agenda de ação imediata de uma empresa ou do governo. Por conseguinte, as estratégias que fluem da visão consistem em iniciativas de vulto que exigem vários anos para frutificar.

Para Christopher (1997) o gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva para a conquista de uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes em termos de preferência do cliente. Avalia, ainda, que as organizações líderes de mercado no futuro serão aquelas que procurarão atingir a excelência competitiva quanto à vantagem em produtividade ou à vantagem em valor, ou à combinação de ambas; desta forma, consegue-se tanto a liderança de custos como a liderança de serviços.

Ballou (2010) considera o sucesso da integração logística dependente do bom gerenciamento associado aos diversos sistemas internos, eliminando retrabalhos, e externos, através de parcerias e relacionamentos cooperativos com os vários participantes da cadeia de suprimentos, baseados na confiança, capacitação técnica e troca de informações, para reduzir custos, eliminar duplicidades e acelerar o aprendizado.

Apesar de a maioria das empresas sempre terem avaliado seus processos de forma separada, o novo contexto empresarial recomenda que a avaliação seja de

forma integrada acompanhada das mudanças culturais e organizacionais (TAYLOR, 2005).

A integração das atividades logísticas foi ampliada com sua valorização na elaboração das estratégias da empresa e crescente importância na conquista dos objetivos organizacionais. Isso indica a evolução da logística de uma orientação funcional para uma orientação sistêmica e, daí, para uma orientação estratégica. Finalmente, a inserção da logística no processo competitivo globalizado força as empresas desenvolverem estratégias para projetar seus produtos e serviços no mercado mundial, com o objetivo de obter vantagem competitiva, sejam no emprego de novas tecnologias, seja adotando novos procedimentos, como parcerias e alianças estratégicas (BALLOU, 2010).

Contudo, a prática e realização de processos de forma integrada é um dos principais desafios, priorizando o ganho global do sistema e, não apenas, o ganho individual dos agentes envolvidos. É a chamada Integração Plena e Estratégica das Operações Logísticas, em que a formação de parcerias entre fornecedores e clientes, bem como a relativa transparência de ações estratégicas ao longo da cadeia de suprimentos são elementos fundamentais para o sucesso daquela iniciativa (LIBERATO, 2005).

Dentre as alianças estratégicas citadas por Ballou (2006), está o setor de transporte logístico, importante para que os produtos possam ser comercializados, tema este abordado mais adiante.

3.2.1 Indicadores de desempenho logístico

De uma forma mais genérica pode-se dizer que os indicadores de desempenho logístico são ferramentas indispensáveis para o controle e aprimoramento dos processos logísticos. Permitem a tomada de decisões e ações coerentes sempre orientadas para a estratégia global da empresa ou do grupo de empresas que são parceiras nessa empreitada (TAYLOR, 2005).

Bowersox (1996) ressalta que os indicadores de desempenho logístico podem monitorar a qualidade das atividades logísticas internas à empresa ou a de seus parceiros. Portanto, quanto ao âmbito, podem ser:

- Interno: monitoram o desempenho dos processos internos à empresa, como por exemplo, giro de estoques, ruptura de estoques, etc.. As questões

internas tratam especificamente dos processos relativos às clientes, estoques, armazenagem e transportes, com o estabelecimento de uma relação com o contexto de trâmites da chegada, acondicionamento, comercialização e transporte da mercadoria.

- Externo: destinados a monitorar o desempenho das organizações envolvidas nos processos logísticos, ou seja, mensurar a eficiência e a eficácia das operações e envolver seus parceiros de negócios. (TAYLOR, 2005). Como exemplo pode-se citar entregas realizadas dentro do prazo, tempo de ressurgimento do fornecedor, etc.

O aprimoramento da logística interna da empresa pode ser feita através do acompanhamento de indicadores de desempenho logístico interno, que compreendem 4 áreas chaves como mostra o Quadro 3.

QUADRO 3 – ÁREAS E INDICADORES INTERNOS CHAVE

ÁREAS CHAVE	INDICADORES
Atendimento do Pedido ao Cliente	Pedido Perfeito, Pedidos Completose no Prazo Tempo de Ciclo do Pedido ou OrdemCybele Time
Gestão de Estoques	Dockto Stock Time Acura cidade do Inventário Estoque Indisponível para Venda
Armazenagem	Custo por Pedido ou Cost per Order Custos de Movimentação e Armazenagem
Gestão de Transportes	Custos de Transporte comoum % das Vendas Coletas no Prazo ou <i>On Time Pickups</i> Utilização da Capacidade de Carga de Caminhões

Fonte: Adaptado de Ângelo (2012)

Segundo Bowersox (1996, p.55) os indicadores de desempenho logístico externos podem ser definidos como:

- Entregas realizadas dentro do prazo realizado: calculaa taxa de entregas realizadas dentro do prazo negociado com o fornecedor.
- Entregas devolvidas parcial ou integralmente: correspondeàs entregas devolvidas parcial ou integralmente devido a alguma falha não aceitável do fornecedor.
- Recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade: correspondea quantidade de produtos que foram entregues dentro das especificações de qualidade previamente acordadas com o fornecedor.
- Atendimento do pedido realizado: reflete-se o fornecedor entregou a quantidade de produtos solicitados.

- Tempo de entrega dos produtos: É o tempo que o fornecedor leva para entregar um pedido.

Neste contexto, surge o conceito de tempo de ciclo de pedido, o qual pode ser entendido como “o tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até sua entrega [...]” (RAMOS, 2001, p. 23). A Figura 8 exemplifica um ciclo de pedido:

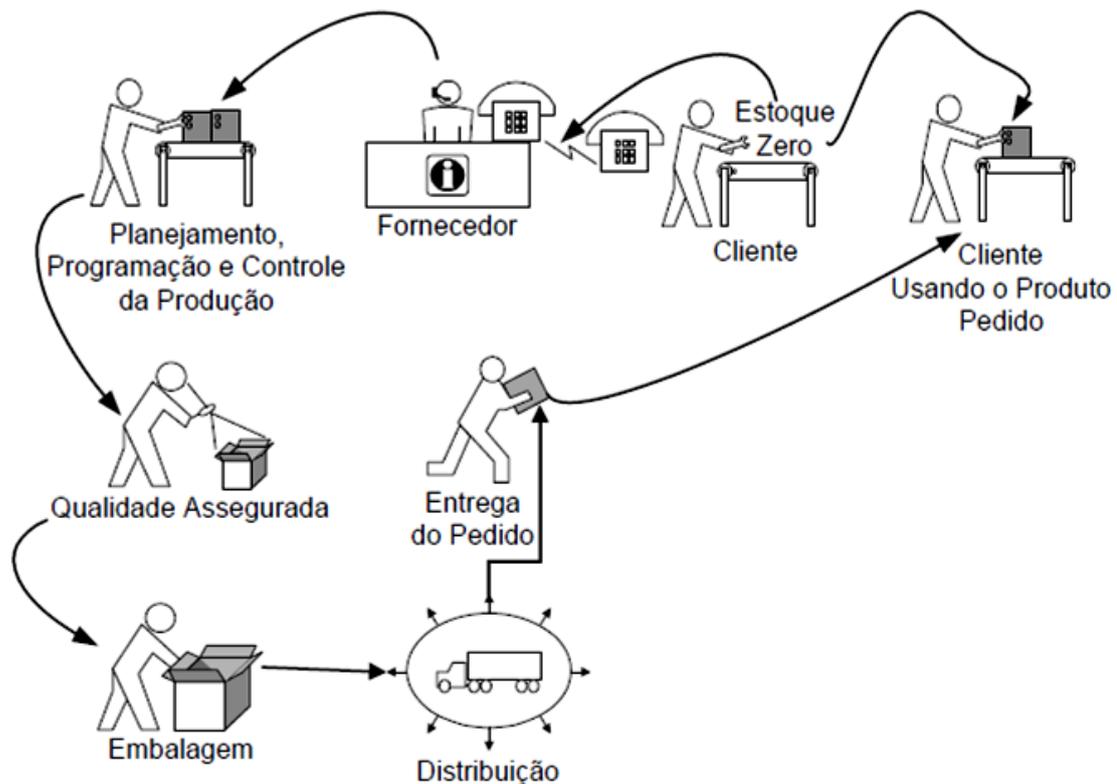


Figura 8– Ciclo de pedido - informações
Fonte: Gadioli (2012, p.2)

Vale assinalar que cada evento do ciclo “(colocação do pedido, transmissão, processamento, separação e tempo de entrega) exige um intervalo de tempo para ser executado. A soma dos tempos individuais de cada etapa representa o tempo total para que o cliente receba o seu pedido” (RAMOS, 2001, p. 23). Essas etapas são essenciais para estabelecer e controlar o tempo de ciclo de pedido, assegurando maior qualidade ao serviço logístico.

Com o contexto globalizado, as empresas passam a buscar uma matriz aberta para seus processos de compra e venda de mercadorias. A abertura mundial faz aparecer indicadores abertos de conotação ampla, com uma definição de indicadores de desempenho globais, onde as empresas passam a monitorar o

desempenho de forma ampla. Dentre os fatores importantes quanto aos indicadores de desempenho logístico, destacam-se o valor e a informação, que de acordo com Cronin (1990), podem ser classificados como:

- valor de uso: baseia-se na utilização final que se fará com a informação;
- valor de troca: é aquele que o usuário está preparado para pagar e variará de acordo com as leis de oferta e demanda, com a denominação do valor de mercado;
- valor de propriedade, que reflete o custo substitutivo de um bem;
- valor de restrição, que surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o uso fica restrito apenas a algumas pessoas.
- indicadores e valores estão associados a uma logística atuante, seja ela no mercado brasileiro ou exterior, pois tem como função direcionar mercado, produto e serviço e, assim a realização de metas importantes para o direcionamento do consumidor em potencial, o qual espera produtos e serviços de qualidade aliado a uma preparação e valores e informação.

É importante ressaltar que a integração dos processos logísticos e o efeito da globalização levam a elaboração de um conjunto de indicadores de desempenho, especificamente, projetado para uma determinada rede logística, ou seja, a seleção dos indicadores a serem utilizados na gestão de uma rede vai depender consideravelmente de seus aspectos operacionais e a forma pela qual o fluxo de bens e serviços circula ao longo dessa rede. Assim, cada empresa deverá definir os indicadores que melhor permita avaliar o desempenho geral da cadeia logística. (BALLOU, 2010).

3.2.2 Custos Logísticos

A relevância da logística é influenciada diretamente pelos custos associados a suas atividades (BALLOU, 1993). Sistemas logísticos eficientes são, portanto, a base para o comércio e um fator-chave para a manutenção do alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Quanto maior e mais sofisticado for o desenvolvimento operacional destes sistemas e, quanto mais baratas forem suas movimentações e armazenagens, mais livre será a troca de materiais e, em consequência, melhor será seu nível de serviço.

Para Larrañaga (2003) a economia está cada vez mais interligada por fornecedores de materiais, sistemas logísticos, capacidade de fabricação e mercados. Assim, é natural que esta interligação tome a forma de alianças regionais que potencializam a proximidade geográfica e as economias de escala. A integração logística e a racionalização têm como foco uma significativa redução de custos logísticos.

De fato, os custos logísticos são considerados um fator-chave para estimular o comércio, o qual é determinado pelo fato de que diferenças nos custos de produção podem mais do que compensar os custos logísticos necessários para o transporte entre regiões (MILES; HUBERMAN,2011).

Os custos logísticos são aqueles necessários à transferência desde seu ponto de origem até seu ponto de destino final (KEEDI, 2010). Martins (2008) considera o custo logístico todo o gasto relacionado com um bem ou serviço que se concretiza na produção de outros bens ou serviços.

Para Faria e Costa (2007, p. 69) os custos logísticos são os custos de planejar, implementar e controlar todo o inventário de entrada (*inbound*), em processo, e de saída (*outbound*), desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

Faria (2003) afirma que os custos logísticos podem ser classificados em:

- Custos Diretos: aqueles que podem ser diretamente apropriados a cada tipo de objeto, no momento de sua ocorrência, tal como os custos de transportes de processo de entrega, para determinado cliente.
- Custos Indiretos: são os que não podem apropriar diretamente a cada tipo de objeto no momento de sua ocorrência, tal como os custos com a tecnologia de informação utilizada em um processo logístico que atenda diversos clientes.

Martel e Vieira (2010, p.49) consideram os custos logísticos de base, os de transporte, armazenamento, atendimento de pedidos e de estocagem aumentou significativamente desde os anos 1970, passando de 5,1% do faturamento das vendas em 1971 pra 9,5% em 1980, alcançando os 10,2% em 2008, apesar do grande esforço por parte das empresas para mantê-lo em patamares mais competitivos. No caso brasileiro estima-se que em 2008, os custos logísticos foram de 12% do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto nos EUA, esse custo foi de 9% do PIB, e a média mundial é R\$ 11% do PIB.

Nos ensinamentos de Silva (2004,p. 119),

Para formulação dos custos logísticos deve-se considerar o custo de estoque, custos financeiros de estoques na produção, em trânsito e no destino. A relação destes custos de estoques, assim, custos do modal tornam-se um *trad off* básico da Logística Internacional, pois a escolha de um modal ágil e rápido permite um menos estoque em trânsito assim estoque no destino.

Por isso, para tomar a importante decisão de escolha do modal é necessário uma detalhada avaliação de todos os custos possíveis, na operação internacional, por exemplo, para maior redução dos custos logísticos gerais.

De acordo com Neves (2009, p. 2) a redução de custos logísticos será,

[...] resultado de um processo logístico bem desenhado e executado. Quando os processos integrados são bem planejados e cumpridos sem desvios, há otimização dos recursos, compartilhamento dos custos e como consequência redução no custo logístico final

Larrañaga (2003) ressalta que o conceito integrador básico da rede logística é o de custo total, o qual compreende a soma de todas as despesas necessárias para atender as exigências logísticas de uma organização. A Equação do Custo Total das Atividades de Logística é proposta por Rosa (2007) conforme abaixo:

$$CTL = CI + CL + CPPI + CA + CT$$

Onde:

CTL= Custo Total das Atividades de Logística

CI= Custo de Inventário

CL= Custo de Lote

CPPI= Custo de Processamento de Pedidos e Informação

CA= Custo de Armazenagem

CT= Custo de Transporte

Na visão de Rosa (2007), os custos logísticos totais são constituídos pela soma dos custos de transporte, custos de armazenagem, custos de processamento e informações de pedidos, custos associados ao tamanho do lote e custos de manutenção de estoque.

QUADRO 4 - COMPONENTES DO CUSTO TOTAL DAS ATIVIDADES DE LOGÍSTICA

Custo	Descrição
Custo de Inventário	Consiste nos materiais, componentes, produtos em processamento e produtos acabados, normalmente estocados no sistema logístico.
Custo do Lote	Lote Econômico de Compra é a prática de reposição que minimiza o custo combinado de pedido e de manutenção de inventário. A identificação de tal quantidade supõe que a demanda e os custos sejam relativamente estáveis durante todo o ano.
Custo de Processamento de Pedidos e Informação	Refere-se à preparação do pedido, que englobam as atividades relacionadas com a coleta de informações necessárias sobre os produtos e serviços pretendidos e a requisição formal dos produtos a serem adquiridos.
Custo de Armazenagem	Incorre quando algo é guardado para uso ou transporte futuro. Corresponde ao processo de tirar os produtos das docas, ou local de recebimento e transferi-lo para local apropriado, sendo mantido ali até que seja demandado.
Custo de Transporte	É o pagamento por embarque entre duas localizações geográficas, e os gastos relacionados à manutenção do inventário em trânsito.

Fonte: Adaptado de Bertan (2010)

Vale assinalar que dentre os custos apresentados, no presente estudo, dar-se-á ênfase ao transporte, uma vez que, serão utilizados diferentes modais no processo de importação.

3.2.3 Transportes

Na maior parte das indústrias, a atividade de transportes representa um dos elementos mais importantes na composição do custo logístico. Por isso, o transporte tornou-se um dos processos mais conflitantes dentro da cadeia de abastecimento, pois para escolha do modal a ser utilizado deverá ser considerada sua velocidade, a qualidade do serviço, capacidade transportada, custos dentre outros fatores (SILVA, 2004).

Werneck (2006, p. 25) define transporte como: “a movimentação da mercadoria do local de origem para o local de destino, sendo feita por diversas vias, aérea, rodoviária, marítima, ou mesmo uma mistura dessas vias”.

Martel e Vieira (2010, p. 66) observam que o “custo de transporte reflete, essencialmente, o que a empresa gasta para deslocar no espaço as matérias-primas e os produtos adquiridos ou vendidos e mais especificamente, entre pontos geográficos de origem e destino”.

De acordo com Wanke e Fleury (2006) o setor administrativo de transportes é responsável pela complexidade na tomada de decisões entre a organização e as

estratégias operacionais ligadas ao cotidiano das quais necessitam de estratégias diretivas que de acordo com o autor são:

- Definição da rede;
- A escolha de modais;
- Decisões sobre propriedade da frota;
- Seleção e negociação com transportadores;
- Política de consolidação de cargas.

De acordo com Bertaglia (2003) os parâmetros que influenciam as atividades de transporte são distância e tempo como ressalta a Figura9.

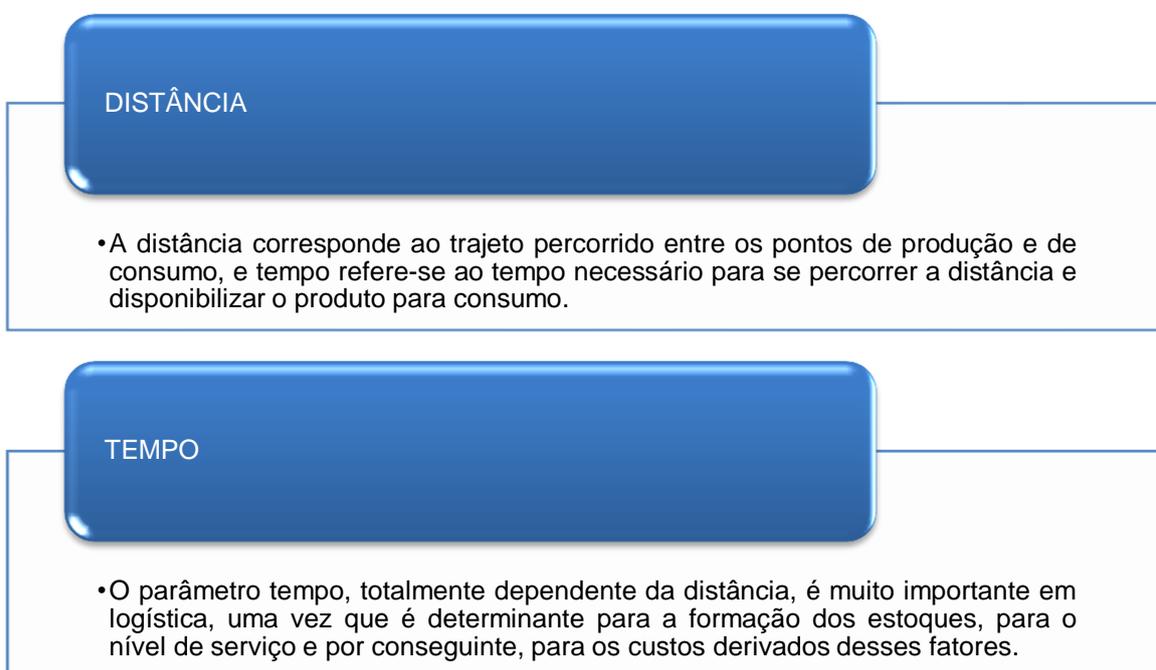


Figura 9– Fatores que influenciam o transporte
Fonte: Adaptado de Bertaglia (2003)

Também, entre as decisões táticas e operacionais do transporte, Wanke e Fleury (2006) destacam:

- Planejamento de embarque;
- Programação de veículos;
- Roteirização;
- Auditoria de fretes;
- Gerenciamento de avarias;

Sobre o processo para a determinação de roteiros ou paradas estipuladas a serem cumpridas, Cunha (2000) ressalta que, a roteirização objetiva reunir os pontos geograficamente dispersos, em locais predeterminados. Existe uma tendência

recente dos roteirizadores estarem disponíveis, como parte de um conjunto de sistemas integrados de gestão empresarial (ERPs e *Supply Chain Software*) que possibilita disponibilizar informações sobre localização de veículos, previsão de horários, carregamentos, solicitação automática de produtos, além de consideráveis melhorias nos sistemas de transporte e armazenagem(MELO; FILHO, 2001).

Vale assinalar que estas estratégias estão relacionadas ao prazo, enquanto as operações desenvolvidas voltam-se as atividades do dia-a-dia de uma empresa, neste sentido ao setor de transportes. Acrescenta Ballou(2010) que no setor de transporte as decisões estão relacionadas aos aspectos citados acima, considerados importantes para as decisões nas demais áreas funcionais da logística.

Caixeta-Filho e Martins (2009, p. 89), assinalam que “[...] a oferta de serviços de transporte, que viabiliza a movimentação de insumos e produtos para a concretização da atividade econômica, tem a influência de variáveis que determinam os atributos de custo e nível do serviço prestado”.

Importante destacar que na relação transporte e serviço ao cliente, o primeiro é extremamente influente no desempenho do segundo, devido às exigências de pontualidade do serviço, tempo de viagem, capacidade de prover um serviço porta a porta, à flexibilidade para o manuseio de vários tipos de cargas, gerenciamento dos riscos quanto a roubos, danos e avarias e à capacidade de o transportador oferecer mais que um serviço básico de transporte, capacitando-se para a execução de outras funções logísticas. (USLU; FAAIJ, 2007).

A Figura 10 demonstra justamente os diversos fatores influenciam a oferta quanto à logística de transporte no Brasil.

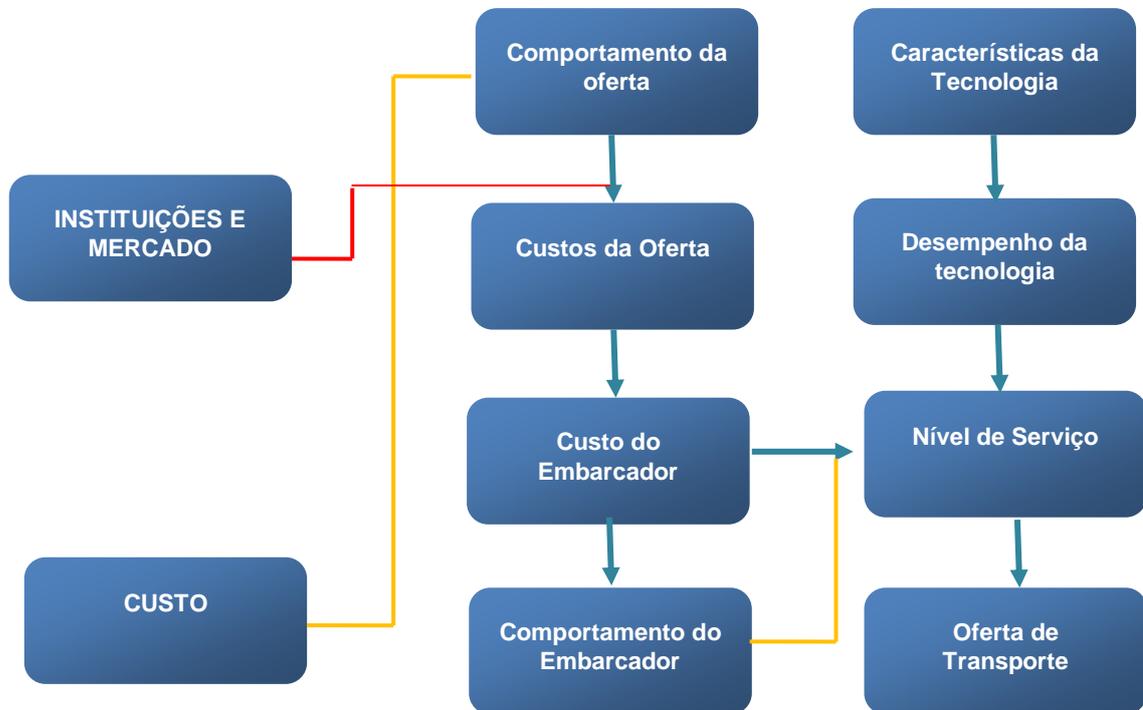


Figura 10– Macroambiente de influências sobre a oferta de transporte
 Fonte: Martins (2008)

De acordo com a Figura 10 é possível observar que a atividade de transporte envolve atividades de mercado entre a prestadora de serviços, os operadores e o controle de operações de transportes.

Conforme Keedi (2004), o conhecimento dos vários modais de transporte, bem como os tipos de veículos e as cargas adequadas e cada um deles, é fundamental para a criação e desenvolvimento da logística adequada: Aquaviário, que se constitui dos modais marítimo, fluvial e lacustre; terrestre, composto pelos modais rodoviário e ferroviário e aéreo.

A escolha do modal está relacionada à fidelidade que os membros dos canais logísticos recebem pelo desempenho oferecido pelo serviço. A seleção de um modal de transporte pode ser usada com o intuito de criar uma vantagem competitiva para a empresa e aumentar a fidelidade dos clientes finais (BALLOU, 2010). O domínio de determinado modal é afetado em grande parte pela geografia do país e pela proximidade de seus maiores parceiros comerciais.

A seguir serão apresentados alguns aspectos importantes relacionados com as diferentes modalidades de transporte:

a. Modalidade Rodoviária

É o transporte realizado em estradas de rodagem, também, sendo nacional ou internacional (KEEDI, 2004).

O transporte por rodovias expandiu-se de forma muito rápida desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Isto é resultado da velocidade e da capacidade de operar sistemas porta a porta e a velocidade de movimentação intermunicipal (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 285). Nesta modalidade de transportes, as cargas são, em sua maioria, transportadas por caminhões, como veículos podem ser próprios da empresa, arrendados e são operados pelo transportador.

Conforme Bertan (2010, p. 32) o transporte rodoviário é o mais independente das modalidades de transportes, uma vez que possibilita “movimentar uma grande variedade de materiais para qualquer destino, devido à sua flexibilidade, utilizadas para pequenas encomendas, e curtas, médias ou longas distâncias, por meio de coletas e entregas ponto a ponto”.

Os principais custos do transporte rodoviário são operacionais, ou seja, custos variáveis, como por exemplo, depreciação do veículo, remuneração do capital e de pessoal, seguro do veículo, impostos, combustível, pneus, manutenção, pedágio (LIMA, 2001). Bowersox e Closs (2001) observam que as principais dificuldades desta modalidade de transportes estão relacionadas com o custo crescente da submissão de equipamentos, escassez de mão-de-obra e dos gastos com pátios e plataformas. Somado a isso, no Brasil existe a má conservação das estradas, o que prejudica esta modalidade de transporte, aumentando o tempo de viagem e aumentando os custos operacionais (ALVARENGA; NOVAES, 1994).

Neste sentido Keedi (2004, p. 64) argumenta que a tendência do transporte rodoviário, diferentemente do ocorrido até hoje, é de transformar-se num elo mais efetivo da cadeia logística, o que não vinha ocorria, sendo que o modal rodoviário sempre se apresentou soberano em todos os aspectos. Uma vez que é o único com a capacidade de realizar um transporte de ponto a ponto sem a necessidade de complementação com outros modais, o que não ocorre com os demais.

b. Modalidade Marítima

É o meio de transporte mais antigo, que se realiza nos mares e oceanos, sendo o modal mais utilizado internacionalmente para o deslocamento de mercadorias (KEEDI, 2004) e representa aquele com maior capacidade estática individual de carga por veículo. Apresenta como vantagem a capacidade de movimentar cargas de grande tonelage (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Silva (2004) cita como vantagens a flexibilidade de cargas inerentes aos navios, que podem movimentar todos os tipos de cargas, sua capacidade de continuidade nas operações de cargas containerizadas, ou seja, mesmo com condições climáticas desfavoráveis torna-se possível operar o transporte marítimo.

Os custos do transporte marítimo é um dos menores, e é influenciado pelas características da carga, peso e volume cúbico da carga, fragilidade, embalagem, valor, distância entre os portos de embarque, e localização dos portos. (OLIVEIRA et al, 2005). Por isso, Bowersox e Closs (2001) afirmam que esta modalidade de transporte apresenta custo fixo médio e variável baixa.

Como desvantagem desta modalidade de transporte pode-se citar o tempo de viagem desde a origem até o destino final e eventuais riscos por fatores como congestionamentos, burocracia, atraso na chegada e saída de navios (BERTAN, 2010).

Entretanto, esta modalidade de transporte tem grande importância no comércio exterior brasileiro, sendo o mais utilizado e representa fisicamente mais de 98% do transporte de carga na exportação e importação (KEEDI, 2004). Ainda, é necessário que se realizem grandes investimentos nesse modal, para aumentar o poder competitivo.

b. Modalidade Aérea

O transporte de carga aérea incorre em fretes mais elevados que os modais ferroviário e rodoviário. A grande vantagem proporcionada por este modo é o tempo de deslocamento porta a porta bastante reduzido, abrindo um mercado específico para essa modalidade (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Segundo Segre (2006, p. 144) o transporte aéreo:

Diferencia-se de outros modais por sua agilidade e rapidez. É recomendado para mercadorias de alto valor agregado e baixo volume (tipicamente produtos industrializados e containerizados), que demandam sistemas logísticos que possam oferecer altos níveis de serviço, além da excelente adequação para viagens de longas distâncias e intercontinentais.

Esse tipo de transporte é ser usado para médias e longas distâncias, em produtos de alto valor agregado e com alto grau de exigência quanto aos níveis de serviço aos clientes. Neste modo, os custos com seguro e embalagem são menores em função do tempo de trânsito (FARIA; COSTA, 2007).

“Além de transportar carga com velocidade muito superior às demais modalidades, o transporte aéreo apresenta níveis de avarias e extravios mais baixos, tendo como resultado, a maior segurança e confiabilidade” (BERTAN, 2010, p. 32). Por isso, não somente produtos de alto valor agregado, tais como eletrônicos e aparelhos de precisão, são transportados por avião, como também uma série de produtos sensíveis à ação do tempo, como cosméticos e demais produtos de beleza.

No entanto, apesar das vantagens desta modalidade, o transporte aéreo ainda é pouco utilizado, comparado às demais modalidades, uma vez que o alto custo torna-o um meio caro. Entretanto, como ressaltam Bowersox e Closs (2001), este aspecto pode ser compensado pela grande rapidez, que permite que o custo de outros elementos do projeto logístico, como armazenagem sejam reduzidos ou até eliminados.

Bowersox e Closs (2001) resumem as características operacionais de cada modalidade acima quanto à velocidade, disponibilidade, confiabilidade, capacidade e frequência no Quadro 5.

QUADRO 5 - CLASSIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS OPERACIONAIS POR MODAL DE TRANSPORTE*

Características	Rodoviário	Marítimo	Aéreo
Velocidade	2	4	1
Disponibilidade	1	4	3
Confiabilidade	2	4	5
Capacidade	3	1	4
Frequência	2	5	3
Total	10	18	16

Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 291).

* A menor pontuação indica melhor classificação

Apesar da pontuação do transporte rodoviário ser menor, no caso do Brasil, que apresenta problemas na infraestrutura das estradas, esta modalidade pode não ser mais viável em termos de custos logísticos. Ademais, tem pouca representatividade no comércio exterior brasileiro (KEEDI, 2004).

Quanto aos documentos atrelados ao transporte internacional, cada modal exige um determinado conhecimento específico para efetuar o transporte. O conhecimento de Embarque utilizado por os transportes internacionais é, na verdade, o principal documento de transportes, com configuração variada conforme a modalidade (SILVA, 2004), por exemplo, no marítimo o conhecimento é chamado de *Bill of lading* (B/L), no rodoviário é a Carta de Porte Internacional (CRT).

3.3 PROCESSO DE IMPORTAÇÃO

O comércio exterior é um conjunto de diversas atividades, cujas partes formam um processo completo e necessário e, a logística é uma atividade que, circunstancialmente, tem se destacado das outras no processo de importação e exportação (VIEIRA, 2006).

A atividade de comércio exterior lida com a compra, venda, troca de bens e serviços, bem como de circulação de capitais e mão de obra entre os países (VIEIRA, 2006). Para Soares (2004, p. 13), comércio exterior é:

Operação de compra e venda internacional como aquela em que dois ou mais agentes econômicos sediados e/ou residentes em países diferentes negociam uma mercadoria que sofrerá um transporte internacional e cujo resultado financeiro sofrerá uma operação de câmbio.

Também, pode-se entender por internacionalização de uma empresa quando a sua direção decide se inserir em um processo crescente e contínuo de sua atuação em outros países. Esta decisão parte da escolha da estratégia de internacionalização adotada pela direção da empresa (DIAS; RODRIGUES, 2004).

Diversos motivos levam uma empresa a buscar oportunidades de negócios no comércio internacional. Assim, as principais razões para uma empresa ingressar no comércio exterior são: alternativa de mercado, reduções de custo, reduções de tributos, aprimoramento na qualidade e tecnologia dos setores gerais da empresa, informações e tendências de mercado e oportunidades vislumbradas (MALUF,

2000).

Segundo Dias e Rodrigues, (2004), estes motivos podem ser justificados pela necessidade de atuar em um mercado com volumes que garantam que a produção industrial da empresa tenha menores custos pelos ganhos de escala: aproveitamento da sazonalidade de produtos em determinados mercados: compensação de instabilidade registrada no mercado interno: melhores preços do mercado externo: diversificação de mercados que lhes permita a redução do risco global: prolongamento do ciclo de vida de produtos que em alguns mercados já atingiu a maturidade, mas em outros mercados ainda não foram lançados e pela melhoria da imagem da empresa diante seus clientes, fornecedores e instituições financeiras nacionais e internacionais, entre tantos outros.

As empresas buscam nas importações, materiais e equipamentos que agregam maior tecnologia e qualidade na composição de seus produtos, além de produtos com baixo preço. Outro fator que também leva as empresas a importar determinado produto é a escassez ou a inexistência de produto similar no mercado interno, como é o caso de cosméticos, em que a importação vem crescendo gradativamente nos últimos anos, haja vista, a variedade de produtos nos países onde as pesquisas são mais avançadas.

Soares (2004, p. 201) defende a ideia de que “[...] no comércio internacional existem quatro distâncias que uma empresa e seus profissionais precisam superar. São elas: a distância geográfica; a distância cultural; a distância tecnológica; a distância temporal”.

A prática do comércio internacional é essencial a todos os países, sejam eles desenvolvidos ou não, pois tal prática contribui para as atividades de circulação de capitais e como o desenvolvimento econômico. Para Rebono (apud DIAS; RODRIGUES, 2004) a importação pode suprir falhas na estrutura econômica, colaborado na complementação dos produtos disponíveis à população. Serve também para modernização da economia e estímulo à competição.

Diante da competitividade do mercado atual, a importação de mercadorias, sejam elas insumos, produtos para revenda ou bens para o ativo imobilizado, são alternativas utilizadas pelas empresas para ampliar seus negócios (BERTAN, 2010).

Importação é a ação de importar mercadorias ou produtos de outro país. O Brasil vem desde a década de 90 envidando todos os esforços no sentido de incrementar sua participação no comércio internacional (VIEIRA, 2006).

Conforme Dias e Rodrigues (2004) importação de bens e serviços deve atentar a alguns aspectos importantes. Deve-se definir que o produto deverá ser importado, com a verificação da qualidade esperada, a tecnologia empregada, a fabricação e se realmente não existe similar nacional que atenda as suas necessidades. Portanto, o importador deverá tomar providências e precauções antes de iniciar a importação.

Assim, como alude Kotabe e Helsen (2000) a importação consiste em três estágios que apresentam diretrizes para a decisão como resume a Figura 11.

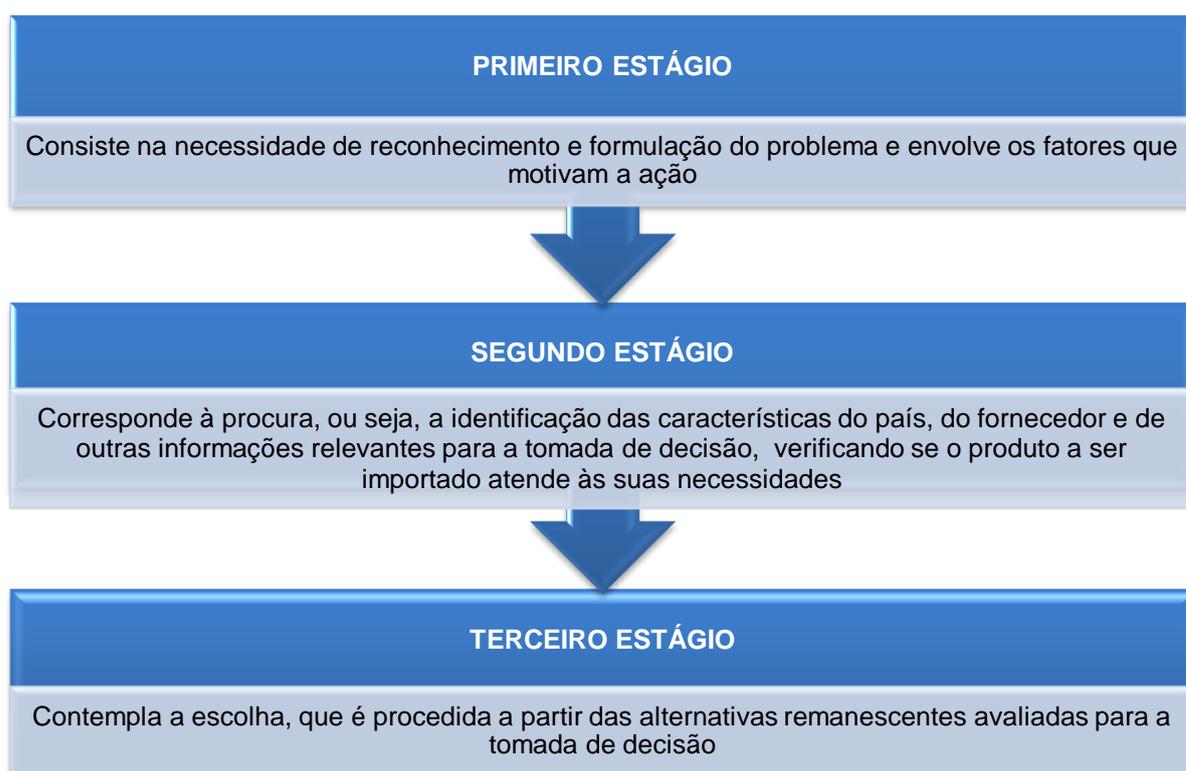


Figura 11– Estágios da importação
Fonte: Adaptado de Kotabe e Helsen (2000)

Nas operações internacionais, tornam-se imprescindíveis o conhecimento e a adaptação a diferentes situações, culturas e comportamentos, com o objetivo de superar as distâncias existentes no comércio internacional, no qual a distância geográfica existente entre os países é um fator relevante, porém não é o único fator a ser transposto pela empresa importadora e/ou exportadora.

Dias e Rodrigues (2004), ressaltam que as empresas não devem iniciar um negócio internacional sem antes ter total conhecimento do mercado com o qual irá negociar. Nesse sentido:

A eficácia dos gerentes e profissionais do comércio exterior depende da sua capacidade e habilidade de utilizar e adaptar os conceitos, os estilos e as práticas da administração, também utilizados no dia-a-dia dos negócios

nacionais, com o objetivo de superar as distâncias do comércio internacional, fazendo com que este se torne para a organização, tão rotineiro e usual quanto à operação doméstica (SOARES, 2004, p. 201).

Vazquez (2007, p.105) também, observa que a empresainteressada em importar “deveráinformar-se previamente sobre a mercadoria, condições de compra, viabilidade de venda nopáís, possibilidade de adquirir produto nacional em condições iguais ou mais vantajosas, antesde cadastrar-se como importador”.

Conforme Tasso (2011) no Brasil existem dois tipos de importação que são aceitas pela Secretaria da Receita Federal (SRF):

1. Importação por Conta e Ordem: realizada por uma empresa importadora, a qual efetua em seu nome, o despacho aduaneiro de importação dos produtos adquiridos por outra empresa, a adquirente, em virtude de um contrato anteriormente firmado, que pode abranger a prestação de outros serviços relacionados com a transação comercial.
2. Importação por Encomenda: é aquela em que uma empresa compra mercadorias no exterior com recursos próprios e efetua o seu despacho aduaneiro de importação, com o objetivo de revendê-las, em seguida, a uma empresa encomendante previamente determinada, em razão de contrato entre a importadora e a encomendante (art. 2º, § 1º, I, da IN SRF nº 634/06). Essa operação tem, para o importador contratado, os mesmos efeitos fiscais de uma importação própria (RECEITA FEDERAL, 2012).

Conforme Vieira (2009), através da importação as empresas podem aumentar sua capacidade produtiva, suprir a constante necessidade de inovação e buscar o incremento de sua produção e maquinários, com a adição de novas tecnologias.

Para realizar importação no Brasil, as empresas interessadas devem, em primeiro lugar, inscrever-se no Registro de Exportadores e Importadores da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) (RECEITA FEDERAL, 2012).

Dias e Rodrigues (2004, p. 267) esclarecem que existem procedimentos que são básicos em uma importação, os quais normalmente são executados após a análise geral do serviço de compras internacionais:

O importador solicita ao exportador a emissão da *proforma invoice*, que é uma proposta de venda referente aos materiais que estão sendo importados, a qual formaliza e confirma a negociação, desde que devolvida ao exportador, contendo o aceite do importador para as especificações necessárias contidas no documento. Após toda etapa em que a negociação de compra foi formalizada, é

o momento de o importador analisar quais são os requisitos gerais e procedimentos básicos para que a mercadoria seja importada.

Portanto, o processo de importação pode ser visto sob a perspectiva de três fases na Figura 12.

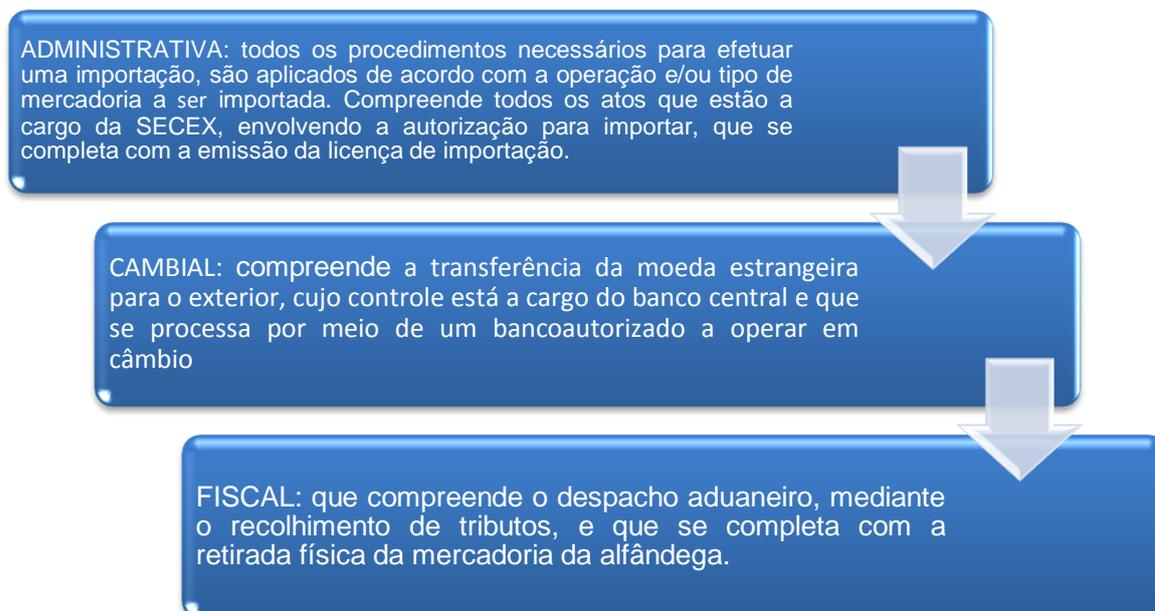


Figura 12– Fases do processo de importação
Fonte: Adaptado de Bertan (2010)

Ressalta-se que a importação necessita passar por um processo de desembaraço aduaneiro, que significa passar por uma fiscalização de órgãos designados especializados para determinado fim, como a Receita Federal, Agência Nacional da Vigilância Sanitária, Polícia Federal, entre outros as quais estão interligadas a pequenas e médias empresas no Brasil e no exterior.

No Brasil, desde janeiro de 1997 as atividades de licenciamento, Despacho Aduaneiro e controle cambial, relativas às operações de importação, são exercidos pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX, 1997), pela Secretaria da Receita Federal (SRF) e pelo Banco Central do Brasil (BCB), em suas respectivas áreas de competência, por intermédio do Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) – *software*, com interface gráfica.

Segundo Soares (2004), a escala de referências para determinação de um ideal de importação, com seus processos de informação para tomada de decisões, segue um roteiro definido, conforme Quadro 6.

QUADRO 6 - ESCALA DE REFERÊNCIA - IMPORTAÇÕES

Elementos		Essencial	Importante	Opcional
Etapa Comercial	Prospecção, análise e seleção de mercados	X		
	Negociação Internacional	X		
	Práticas Internacionais de Comércio		X	
	Contratos internacionais		X	
	Idiomas	X		
	Composição de análise de preços	X		
Etapa Administrativa	Composição e Análise Conhecimento atualização das normas administrativas dos produtos		X	
	Lobby			X
Etapa Logística	Conhecimento da tecnologia de transporte mais adequada	X		
	Conhecimento das Técnicas e condições de cada modal		X	
	Seleção e gerenciamento adequado dos parceiros logísticos	X		
Etapa Fiscal	Conhecimento do processo de despacho aduaneiro			X
	Noções sobre a legislação aduaneiras		X	
	Seleção e gerenciamento adequado dos despachante aduaneiros	X		
	Conhecimento dos regimes aduaneiros e dos incentivos fiscais		X	
Etapa Cambial	Acompanhamento das tendências das taxas de câmbio		X	
	Conhecimento das modalidades de operações cambiais		X	
	Conhecimento das opções de financiamento	X	X	
	Conhecimento das práticas bancárias internacionais	X		

Fonte: Soares (2004).

As importações são importantes para o desenvolvimento de um país, principalmente, para o acréscimo de tecnologia e especialização de mão de

obra a médio e longo prazos. Também funciona como um fator regulador da concorrência interna, desde que seja praticada com equilíbrio.

[...] a valoração mundial do capital, o que implica que o tempo de trabalho necessário que regula o valor de mercadorias se estabeleça ao nível mundial, não nacional. Desse modo, a competitividade ou não de uma empresa já não depende unicamente das condições de produção no país no qual desenvolve sua atividade, pois se estabelece uma comparação com outras empresas de âmbito mundial. (DIAS;RODRIGUES 2004, p.27)

Entretanto, é relevante destacar que o contexto de comércio exterior mundial demanda fluidez para os trâmites logísticos. Em um ambiente globalizado, o equilíbrio das transações transnacionais apoia-se no conceito. De acordo com Santos (2002), a exigência de fluidez manda baixar fronteiras, melhorar os transportes e comunicação, eliminar os obstáculos à circulação do dinheiro, suprir as rugosidades, hostis ao galope do capital hegemônico.

3.3.1 Indicadores logísticos e ciclo da importação

Segundo Ballou (2010), a logística é vista como uma nova fronteira para a geração de demanda: é uma ferramenta para a competição. A logística tornou-se uma área importante no comércio internacional, devido à maior complexidade dos negócios globais.

A logística internacional é vital para o sucesso nas operações de importação ou exportação. Dentro dos diversos elementos da logística, a definição da modalidade e via de transporte é um dos pontos básicos para o sucesso na importação. Para a escolha mais adequada, deverão ser observados critérios como: urgência da entrega, custos de transporte, localização geográfica do exportador e importador, segurança, entre outros (PAULA, 2007).

O aprimoramento da logística, através da melhoria dos processos e do fluxo de dados e informações que trafegam em cada um dos departamentos e entre estas entidades há tempos vem sendo objeto de preocupação das empresas. Por isso, o monitoramento das atividades logísticas por meio de indicadores não é uma novidade no ambiente empresarial (BALLOU, 2010).

Um indicador é uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno. No contexto

internacional, é importante determinar indicadores logísticos, pois, são determinantes para a dimensão e mensuração de oportunidades.

A partir destes, pode-se elaborar um modelo de indicadores, considerando a dinâmica das importações e seus resultados para as pequenas e médias empresas de avaliar e fornecer informações essenciais para o processo de tomada de decisão. Para o processo de decisão, cabe ao importador relevar alguns elementos entre a empresa, varejistas e consumidores, conforme Figura 13.

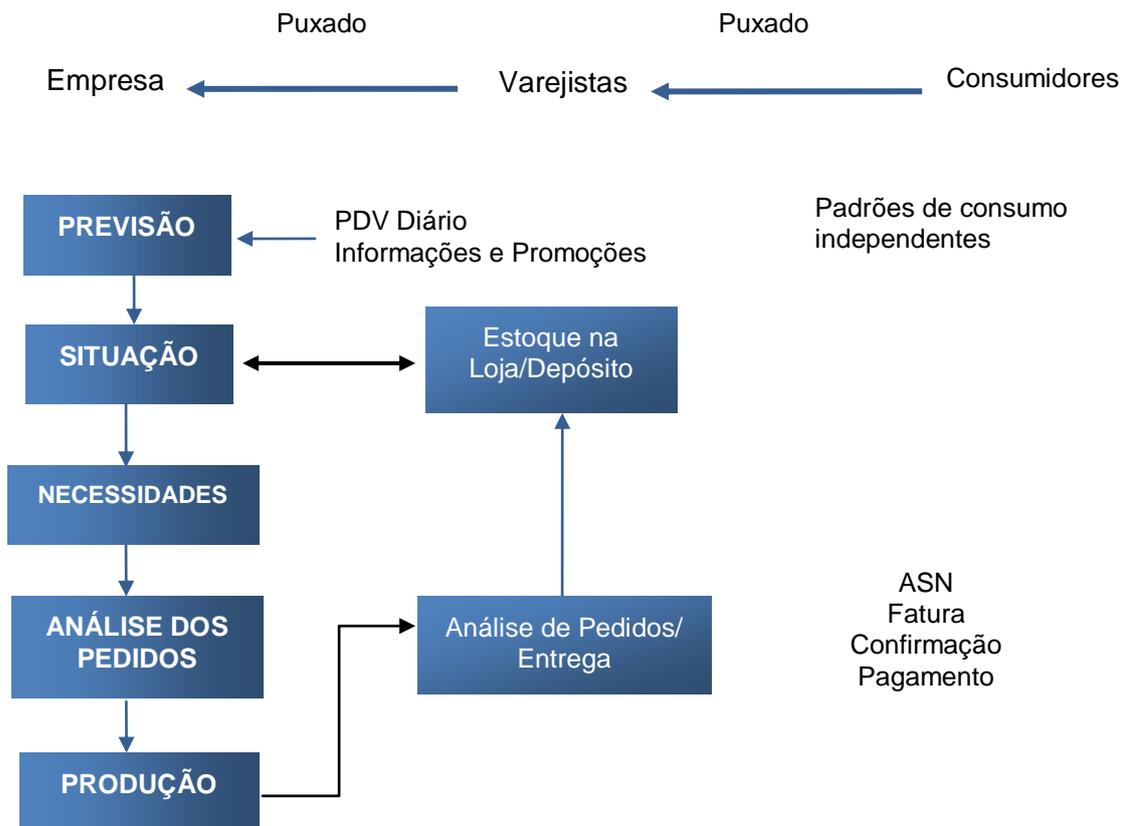


Figura 13– Ciclo de previsão entre empresas e consumidores
Fonte: Larrañaga (2003)

De acordo com Alves, Alves e Bertelli (2009, p. 2) que,

Um dos grandes problemas atualmente encontrados no processo de importação é a larga invariabilidade na definição do *Lead time* de entrega do produto, o que ocasiona um grande transtorno para as empresas originadoras dos mesmos e, conseqüentemente atrasos na liberação do produto final para o próximo cliente da Cadeia de Suprimentos que, por sua vez, pode ser o próprio cliente final.

Os indicadores logísticos são elementos indispensáveis para a obtenção de uma previsão de resultados, principalmente no Brasil, que oscila seu mercado cambial e estrutura logística de uma forma constante. Em âmbito mundial, os

parâmetros indicadores possuem suas especificidades, por conta de sua competitividade, contudo, é certo que é um dos objetivos é o controle do tempo do ciclo de importação, o qual compreende desde a negociação com o exportador até a chegada do produto importado na aduana brasileira.

Ballou (2010), assinala que na logística internacional, as peculiaridades de demanda, concorrência e legislação que variam de país a país, devem ser tratadas com atenção. Isto restringe o projeto do sistema logístico a um menor número de alternativas do que no caso doméstico, visto que força-se a operar o sistema logístico de modo diferente, mesmo quando os produtos são iguais. A natureza da distribuição internacional como a densidade demográfica, clientes e padrões de compra podem variar bastante conforme país, um produto bastante vendido numa nação pode não ter mercado para outra. Estas condições criam a descontinuidades na demanda, tornando a distribuição internacional relativamente mais complicada que a doméstica.

Assim, os indicadores logísticos no exterior deverão tomar como base:

- a) processo produtivo, de acordo com o país;
- b) serviço do exportador;
- c) Tempo destinado ao embarque e
- d) As condições de câmbio, políticas e estrutura de preços de exportação

Evidentemente, dentro de uma empresa existem vários processos logísticos. No entanto, o acompanhamento de indicadores para todos eles não é recomendado, sob pena de tornar o processo de coleta de dados demasiadamente complexo e dificultar a tomada de decisões diante de informações dispersas. No entanto, indicadores voltados ao tempo de ciclo de importação são relevantes.

Neste sentido, afirmam Alves, Alves e Bertelli (2009, p. 2) que,

Atualmente há uma grande ênfase na redução do tempo de ciclo no processo de importação de materiais, principalmente nas etapas que determinam o processo de importação a qual envolve o envio do programa ao fornecedor, fabricação dos produtos, coleta pelo agente de carga, consolidação com outras cargas para viabilizar o deslocamento dos materiais no container, trânsito, desembaraço aduaneiro e entrega da carga no destino final.

Alves, Alves e Bertelli (2009) citam, na Figura 14, as etapas principais do ciclo de importação de componentes e manufatura de produto final, exemplificando os respectivos tempos de cada fase, iniciando-se com o recebimento do pedido do cliente pela empresa manufatureira e terminando com a entrega dos produtos ao

mesmo cliente, ou seja, mostra todas as etapas da cadeia logística que são: recebimentos dos insumos comprados, processamento interno e entrega.

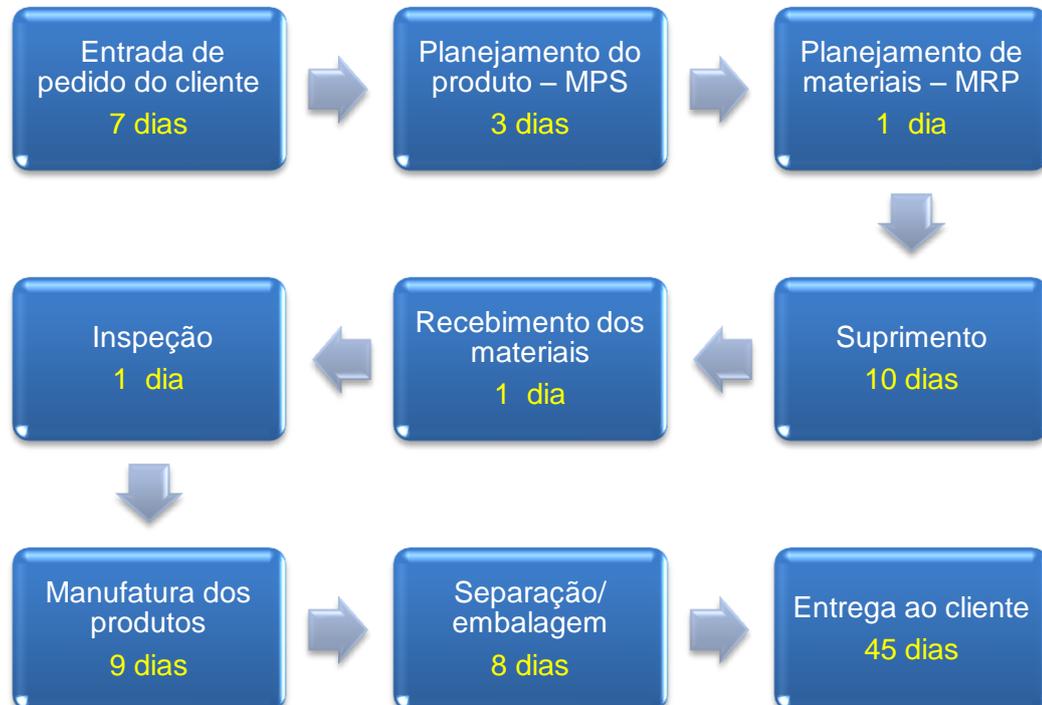


Figura 14– Exemplo de ciclo de importação
Fonte: Adaptado de Alves, Alves e Bertelli (2009).

Silva (2004) chama atenção para o fato de que dentro das operações internacionais de exportação e importação, a redução do tempo perdido nos processos de comércio exterior que, em sua maioria, são complexos, faz que uma eficiente aplicação do *Just in Time* (JIT) traga competitividade à cadeia logística das organizações, pois ao se verificar a questão de tempo de entrega de grandes quantidades de mercadorias, desde o pedido inicial até seu consumo no destino (*lead time*), percebe-se que a importância de acelerar os fluxos físicos é vital para inserção com êxito em outros países. Os procedimentos gerenciais de *downsizing* e reengenharia visam reduzir custos e ajustes dos processos empresariais, com pessoal e, principalmente, realinhamento das organizações aos processos relacionados aos clientes, com a garantia de uma visão abrangente do mercado para enfrentar suas constantes mudanças.

Com o mundo globalizado, a logística passa a depender cada vez mais de fatores ligados aos despachos aduaneiros, com isso amplia a importância da logística no comércio exterior (ROCHA, 2009). Outro fator importante é que, cada

vez mais, os produtos são consumidos em países diferentes da sua fabricação, com a necessidade de percorrer grandes distâncias (BALLOU, 2007).

Os custos logísticos são cada vez mais relevantes para as empresas na realização das transações internacionais, pelo fato de terem grande impacto sobre o custo do produto (COOPER; LAMBERT; PUGH, 1997).

Assim, na seção a seguir aborda-se esta questão.

3.3.2 Custos Logísticos de importação

Os cálculos de internacionalização são considerados como um dos pontos mais importantes nos indicadores de gestão de produtos importados. A partir dos custos que são efetuadas todas as decisões logísticas. O planejamento somente pode ter êxito se estiver aliado a estes fatores. Dentre os diversos produtos ofertados pelo mercado, a logística e mercado internacional também faz parte graças às evoluções, para as empresas no segmento de cosméticos no Brasil e assim no exterior.

Tasso (2011, p. 44) afirma que,

Os custos de importação compreendem diversas despesas. Podem variar de acordo com o modelo de negociação que foi realizada a compra, ou forma de envio, ou tipo de mercadoria; sendo que, os principais custos são: valor FOB do material, frete internacional (Aéreo ou marítimo), Imposto de Importação, IPI, ICMS, Armazenagem, Despesas Aduaneiras (Registro de DI, Transporte interno e serviços profissionais e despesas bancárias).

Os custos de importação representam um dos principais fatores para o desempenho das pequenas e médias empresas brasileiras. Com o processo de importação, com seu ciclo mais rápido, as empresas devem estar atentas para este diferencial, pois, podem utilizar-se deste expediente para poder estabelecer competitividade, adequadas aos processos de custos, de forma dinâmica.

As diferentes combinações deste conjunto de variáveis determina a formação de preços diferenciados. Por esta razão, a implantação de eficientes estruturas logísticas ao longo do processo racionaliza os custos, viabilizando soluções de compromisso entre as complexas operações ao longo dos diferentes estágios de Suprimentos, Transformação e Distribuição, ou seja, da Cadeia Logística. (RODRIGUES, 2000, p. 101)

Para realizar a estimativa de custos de importação, Oliveira et al. (2008, p. 22) afirmam que,

[...] o tomador de decisão precisa compreender características específicas da comercialização. É necessário ter claro conhecimento do produto a ser adquirido, com as especificações básicas necessárias e a Processo de Importação em uma empresa. A partir destas informações tem início a definição dos parâmetros para a negociação.

As alíquotas de importação geram um fator de 100 a 120% sobre o valor da mercadoria no exterior. De acordo com Taboada (2002), “os atributos de agilidade, flexibilidade e confiabilidade, ancorados em um adequado sistema de logística, podem ser utilizados como pilares para estruturação de estratégias competitivas da empresa”. Apesar do índice de custos de importação girar em torno de 100 a 120% de seu valor FOB (*freeonboard* - preço base da mercadoria), ainda é lucrativo para as empresas encerrarem seu processo produtivo no mercado interno e passar a estabelecer um contrato de manufatura com origem da China, por exemplo, ainda com uma margem de lucros significativa.

Desde a decisão de compra no exterior, até o pós-venda em território nacional, existem inúmeros pontos de análise de desempenho e custos logísticos.

Os custos logísticos de importação, conforme Keedi (2010), podem ser classificados em gerais e circunstanciais conforme Figura 15.

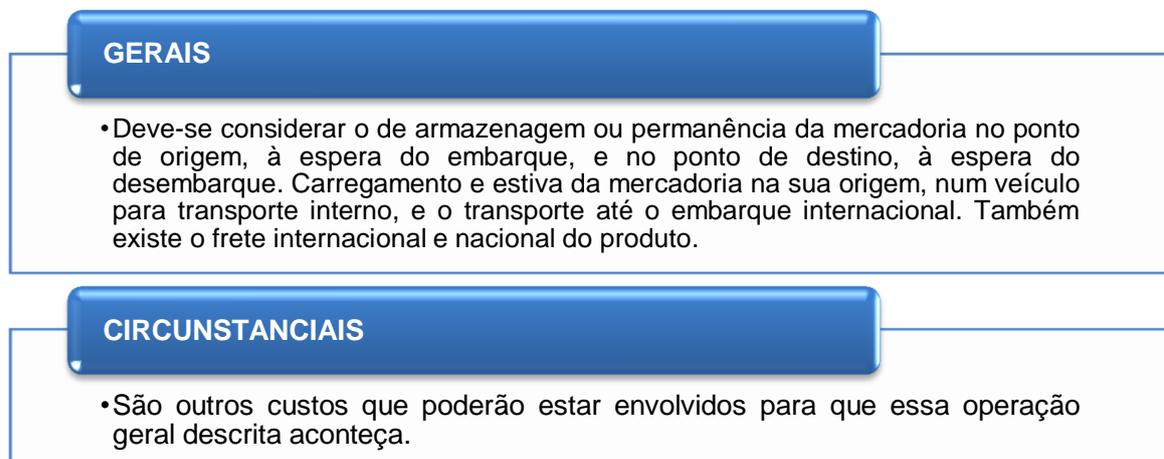


Figura 15– Custos logísticos de importação
Fonte: Adaptado de Keedi (2010).

Para Lopez (2000), os custos logísticos de importação podem decorrer de uma quantidade enorme de serviços de diversas naturezas, os quais podem ser cumulativos. A estimação de custos no processo de importação é difícil, pois a comercialização internacional abrange fatores externos não controlados pela empresa. Por isso, é uma tarefa estratégica na busca da redução do custo total.

Oliveira et al. (2008), consideram que o processo de estimação de custos requer a análise de um conjunto de fatores, conforme modelo definido por Souza (1995), considerado o mais adequado para a realidade brasileira:

- risco de perdas: não controláveis que afetam as transações;
- situação financeira da empresa: deve se observar os recursos financeiros da empresa disponíveis para a execução da importação;
- capacidade de estocagem do produto: refere à especificação do lote, ou seja, da quantidade a ser adquirida em cada comercialização;
- confiabilidade no fornecedor e no produto importado: posicionamento da marca e da empresa em relação às suas concorrentes;
- benefícios e restrições governamentais: observar as normas e as leis comerciais vigentes nos países que fará a importação, a situação da moeda, e a possibilidade de ocorrerem distúrbios políticos;
- tempo de entrega: a forma de transporte pode variar conforme as condições geográficas, com as seguintes interferências: o clima, a temperatura, o relevo, as reformas das vias, etc., pois, pode interferir no tempo de entrega;
- alta concorrência entre os fornecedores: a escolha dos fornecedores, entre os diversos concorrentes leva em consideração o preço praticado e a credibilidade que o fornecedor tem no mercado;
- avanços tecnológicos do produto para o comprador: com uma nova tecnologia, um produto pode ter seu preço reduzido;
- comunicação/negociação com o fornecedor: o comércio com o uso da internet é um grande atrativo para as empresas que comercializam internacionalmente, haja vista que contribui para a redução de custos;
- interesse de clientes da empresa no produto: este fator pode ser relevante a ponto de direcionar a empresa a compra ao considerar mais as características próprias de um produto e de suas atribuições que o preço;

- negócios potenciais com o fornecedor: a repetição da negociação com o mesmo fornecedor possibilita a redução de custos;
- negócios potenciais com futuros clientes: considera o grau de recorrência das transações com o cliente.

Os principais componentes de custos analisados para a estimativa de custos logísticos na importação pelo tomador de decisão são sintetizados no Quadro 7.

QUADRO 7 - SÍNTESE DOS COMPONENTES DE CUSTOS NA IMPORTAÇÃO

ITENS	
INCOTERM	EXW, FCA, FAZ, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP, DAF, DES, DEQ, DDU, DDP
Transporte	Frete (pré-transporte, transporte internacional, pós-transporte)
	Modalidades (modal, segmentado, sucessivo, combinado, intermodal, multimodal)
	Embalagem (primária, secundária)
	Seguro
Taxas de importação	AFRMM (Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante)
	AFRMM (Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante)
	ATA (Adicional de Tarifas Aeroportuárias)
	Taxa de armazenagem
	Taxa de capatazia
	DI - Declaração de importação
	Despesas bancárias
T Conhecimento de Embarque	
Despacho aduaneiro	Honorário de despachante aduaneiro
Custo do pedido	Programação, desenvolvimento, controle e avaliação.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Souza (2004)

Conforme já abordado anteriormente, o transporte internacional pode ser feito pelos meios aéreos, marítimos e terrestres, ou pela combinação dos mesmos em uma mesma remessa que se denomina multimodalidade.

A utilização dessas modalidades é definida pela localização geográfica dos países que estão envolvidos no processo de importação, urgência da mercadoria, relação custo *versus* benefício e pelas características do produto a ser transportado (MALUF, 2000).

Lopez (2000) aponta como fatores de redução de custos logísticos no âmbito do comércio exterior:

- facilitação ou simplificação das comunicações;
- utilização de novas tecnologias em todos os segmentos;
- estratégias unificadas de marketing;
- massificação da utilização de contêineres, que gera agilidade nos terminais, e;
- terceirização para especialistas em determinados serviços.

A redução dos custos logísticos pode contribuir positivamente na formação do preço final, tornando-o mais competitivo no mercado.

3.4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

La Rovere (1999), menciona que há dificuldades na definição do conceito das micro, pequenas e médias empresas, tendo em vista as diferentes visões da importância dessas empresas na economia brasileira, ressaltando-se o peso do setor informal. Segundo estimativas do SEBRAE (2011), existem três milhões e meio de MPMES no Brasil, das quais 1,9 milhões são microempresas.

Assim, diversos critérios podem ser usados para classificar uma empresa como pequena, média ou grande. Para o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) porte do estabelecimento é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade, conforme Quadro 8.

QUADRO 8 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS QUANTO AO NÚMERO DE EMPREGADOS.

Porte	Empregados
Pequena empresa	Nocomércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Média empresa	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Grande empresa	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: SEBRAE (2011)

A classificação de porte de empresa adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e aplicável a todos os setores está resumida no Quadro 9.

QUADRO 9 - PORTE DE EMPRESAS

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2012)

De acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa os critérios de classificação e conceituação de micro e pequena empresa estão pautados na receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, (BRASIL, 2004, art. 1º) como segue:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos); II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

O regime simplificado de tributação SIMPLES é uma lei de cunho estritamente tributário e adota um critério diferente para enquadrar à micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na lei 11.307 (BRASIL, 2006) são:

§ 2º A microempresa que ultrapassar, no ano-calendário imediatamente anterior, o limite de receita bruta correspondente a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) estará excluída do Simples nessa condição, podendo, mediante alteração cadastral, inscrever-se na condição de empresa de pequeno porte.

§ 4º Para fins do disposto neste artigo, os convênios de adesão ao Simples poderão considerar como empresas de pequeno porte tão-somente aquelas cuja receita bruta, no ano-calendário, seja superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais). (NR).

Importante ressaltar que a legislação aduaneira é um conjunto de normas de controle e fiscalização de mercadorias procedentes do exterior ou a ele destinadas, em território nacional, a título definitivo ou não (DIAS; RODRIGUES, 2004). Assim, de acordo com a situação econômica e fiscal própria de cada estado brasileiro, existe a variedade de conceitos critérios para a classificação das micro e pequenas empresas. Os maiores limites de enquadramento são definidos por São Paulo, Rio Grande Sul, Paraná e Bahia, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. São poucos os municípios que contemplam o segmento das micro e pequenas empresas com legislação própria de fomento, carecendo de leis nesse sentido.

Santos (2006), afirma que as pequenas e médias empresas apresentam características específicas, conforme descreve a Figura 16.

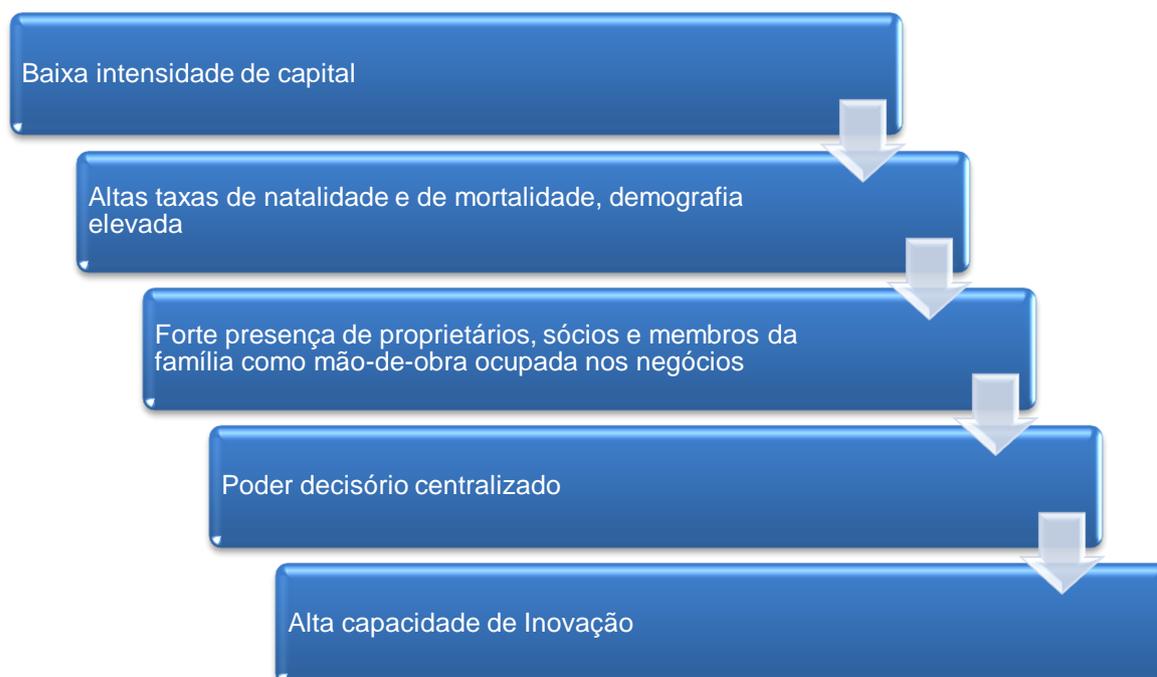


Figura 16– Características das Pequenas empresas
Fonte: Adaptado de IBGE (apud SANTOS, 2006, p. 79).

Condicionados pelas características das atividades inovadoras das PMEs estão os esforços de atualização dessas empresas, cuja capacidade inovadora depende de vários fatores, que se relacionam ao sistema de inovações de seu segmento. Rothwell e Dodgson (1993), observam que tanto as PMEs como as grandes empresas têm vantagens para gerar e adotar inovações, que podem ser as vantagens materiais para gerar e adotar inovações, tendo em vista a sua maior capacidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D), ou as vantagens comportamentais relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado.

As MPMEs podem contribuir com o desenvolvimento do país, uma vez que são grandes geradoras de empregos e renda. Neste sentido, afirma Santos (2006, p. 86):

[...] constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tenha condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego, formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de grande porte.

O desempenho da economia brasileira na década de 2000 a 2010 impulsionou a ampliação das micro, pequenas e médias empresas no país. Em 2000, havia 4,2

milhões de estabelecimentos, com a um total de 6,1 milhões em atividade em 2010. (SEBRAE, 2011).

Entretanto, estas organizações precisam utilizar-se continuamente de práticas inovadoras a fim de obter condições para competir e consolidar-se no mercado (MAÇANEIRO, 2008). Portanto, a inovação assegura o seu êxito. “A inovação, desta forma, torna-se o principal caminho para a manutenção e o crescimento das micro e pequenas empresas” (BORGES, 2012, p. 1).

Neste sentido, segundo Baldwin e Gellatly (apud MAÇANEIRO, 2008, p. 45) as “pequenas empresas procuram estratégias de inovação que enfatizam especialização, customização e flexibilidade de produto, características que dependem de uma interação ininterrupta entre a empresa e os seus clientes”.

Importa salientar, também, que, no contexto das MPMEs, a logística ganha cada vez mais espaço, com relevância à sua gestão. Esta questão é abordada no tópico a seguir.

3.4.1 A logística nas pequenas e médias empresas

O contexto empresarial brasileiro está situado em panorama capitalista. Portanto, o efeito osmótico da fatia de mercado para as empresas, é comumente estabelecido sob uma forma desequilibrada, sobretudo nas oportunidades e desafios de mercado. As pequenas e médias empresas passam por desafios por conta deste desequilíbrio. A competitividade através do conhecimento da marca, dos preços praticados e das oportunidades, dá às grandes empresas, preferência no mercado nacional. O mercado brasileiro oprime as pequenas e médias empresas, pois, os produtos são concebidos com tecnologia de ponta, investimentos altos e determinados pelo mercado através de grandes empresas, que, por sua vez, comumente são multinacionais, fazem com que obtenham boa parte do mercado interno. A capacidade de investimento e a transação com volume somada à amplitude global de mercado traduz todo o desequilíbrio (LA ROVERE, 1999).

Por outro lado, o cenário socioeconômico brasileiro conta com as pequenas empresas como importante fonte de empregos e arrecadação e impostos, que são da mesma forma, responsáveis por uma ampla parcela da produção nacional, sendo inegável a sua relevância.

Atualmente, há grande disputa entre as pequenas empresas a fim de se manterem ou obterem um maior espaço no mercado. Para isso, elas têm que buscar mecanismos que as tornem mais competitivas, que são, na verdade, estratégias que propiciem às empresas diferenciais de competitividade.

Isso implica dizer que as pequenas e médias empresas têm que oferecer ao mercado, produtos e/ou serviços que possuam um “atrativo” adicional, ou seja, que apresentem aspectos que as diferenciam da concorrência, visto que têm vasta capacidade de adaptação às necessidades do mercado. Podem tomar decisões rápidas e pontuais, com reação imediata às mudanças e exigências do mercado.

Considerando as particularidades das pequenas e médias empresas, observa-se que estas vêm ao encontro dos objetivos da logística citados por Bowersox e Closs (2001): o objetivo central da logística é o de atingir um nível de serviço ao cliente pelo menor custo total possível, busca-se oferecer capacidades logísticas alternativas com ênfase na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e no compromisso de atingir um nível de desempenho que implique um serviço perfeito.

Todavia, elas precisam dispor de uma estrutura de custos adequada para fornecer produtos ou de seus serviços com qualidade e também com preços compatíveis, ou melhor, preços competitivos.

Porém, as pequenas e médias empresas encontram muitas dificuldades quanto a isso. Uma dificuldade atualmente encontrada está na logística estruturada e utilizada pela empresa, tanto nos suprimentos, quanto na distribuição. De acordo com Christopher (1997), é fundamental que se tenha um planejamento coordenado do fluxo das mercadorias, desde a unidade produtora até o consumidor final, como um sistema integrado, em vez de, como ocorre frequentemente, gerenciar tal fluxo através de atividades independentes.

As pequenas e médias empresas brasileiras trabalham sob um processo de desempenho diferenciado. Mann (1994) evidencia o estudo do processo diferenciado através de estudos de produtos inovadores. Desde a relação de contratação de redes de distribuição, determinação de indicadores e sistema integrado, com a composição do transporte interno, acondicionamento e distribuição de materiais que podem ser adaptados para que haja um sistema integrado de controle. Portanto, é imprescindível para os sistemas de controle e planejamento das pequenas e médias empresas estarem adequadas às dinâmicas de mercado, sob pena de exclusão. São comuns as empresas com pequena amplitude de mercado

possuir uma capacidade limitada de seu capital de giro, fazendo com que sua vulnerabilidade esteja sempre à mostra.

Criou-se a ideia de que o primeiro processo - transferência do modelo de implantação rentável para os institutos que fornecem os programas, enquanto os outros dois (manutenção das ações e consolidação das estratégias), não o são. Por isso, fixam-se atenção e esforços só no primeiro; acusa-se o programa de tentar massificar a questão da logística. Impõem-se os mesmos conceitos e estratégias a quaisquer empresas cujo único traço em comum é seu porte.

Na visão de Wanke e Fleury (2000), a razão que levou as empresas brasileiras a negligenciarem o processo logístico, com um atraso de pelo menos dez anos em relação aos países mais desenvolvidos, foi o ambiente inflacionário que predominou no país por volta de duas décadas associado a uma economia fechada e pouco competitiva.

No entanto, não há como negar que a gestão logística é uma realidade na pequena empresa, tendo em vista o número crescente de empresas de pequeno porte que servem como exemplo de excelência em serviços, processos de internacionalização e produtos. A logística trata de atividades existentes em qualquer empresa e pode também ajudar as pequenas a melhorarem seus resultados (CORDEIRO, 2012).

Considera-se, de fato, que qualquer empresa, independentemente de seu porte, tem objetivos de sobrevivência e crescimento, com um senso comum de que, para sua sobrevivência, a empresa precisa garantir que seus produtos e serviços sejam comprados, o que requer que eles possuam características de operação que os diferenciem, ou seja, o desempenho logístico.

Dias e Rodrigues (2004), destacam a necessidade de conhecer as características e necessidades dos consumidores, o local onde encontrá-los, os canais de distribuição adequados, os atributos dos produtos e serviços necessários, os preços adequados e os aspectos legais e fiscais da comercialização, um mercado internacional requer o conhecimento de fatores culturais, econômicos, sociais e religiosos que, não raras vezes, podem decidir pelo sucesso ou fracasso de um empreendimento no comércio exterior.

Nos EUA, este conhecimento é levado em consideração para a tomada de decisão. Existe um fator de especialização crescente no país para a determinação de resultados internacionais. O movimento da terceirização trouxe ainda outro

incentivo à logística das pequenas empresas. Torna-se imprescindível às pequenas organizações apresentar resultados em processos, produtos e serviços, ao se credenciarem para assumir parte do processo produtivo de uma grande empresa, o que justifica o investimento na área.

Num contexto estratégico, Cordeiro (2004, p. 3) afirma que,

O papel da logística é contribuir para que a pequena empresa consiga maximizar o valor entregue ao cliente e o valor agregado por ela própria. O valor agregado pela empresa pode ser medido pela diferença entre a receita total e a despesa total incorrida para obtê-la, incluindo os custos de oportunidade.

No âmbito das pequenas empresas de cosméticos, que são o foco central desta pesquisa, a logística possui muitas particularidades, além da ampla aplicação dos conceitos e ferramentas logísticas comuns a todos os segmentos, com o destaque: “rastreadibilidade dos insumos e produtos acabados através de data de validade e de expiração dos produtos, lote de produção, controle de condições de armazenagem e de transporte através de boas práticas”, deste modo, a visibilidade em toda a cadeia logística, por meio de sistemas integrados (NEVES, 2009).

De forma geral, as medidas de desempenho logístico na pequena e média empresa podem ser divididas em duas categorias como mostra a Figura 17.

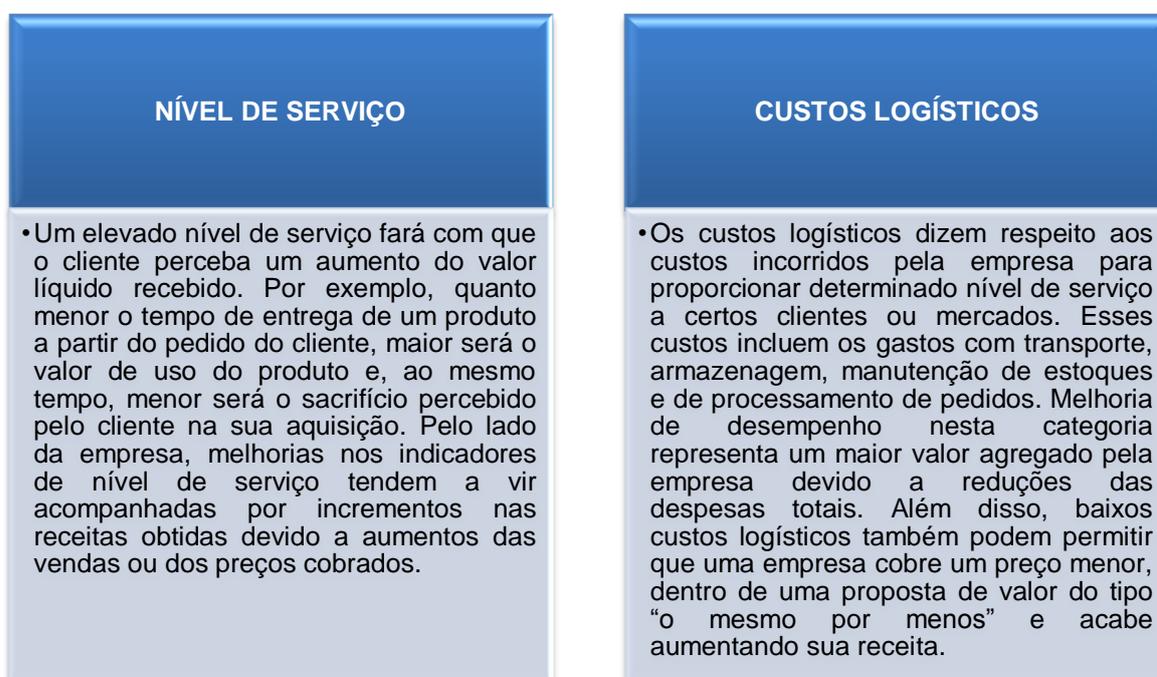


Figura 17– Medidas de Desempenho Logístico
Fonte: Adaptado de Cordeiro (2004, p. 3).

As pequenas e médias empresas precisam buscar o equilíbrio com melhor nível

de serviço esem onerar demasiadamente o custo logístico (*trade-off*).

É importante notar que investir em preço é um risco imenso para a pequena e média empresa, pois o trabalho com capital de giro menor e recursos mais limitados, torna-se difícil enfrentar empresas de grande porte, que possuem condições de oferecer menores preços porque possuem reserva de capital para cobrir até vendas abaixo do valor de custo.

Da mesma forma, por possuírem grande número de itens em estoque, recuperam em determinados itens o que deixam de ganhar em outros. A diversificação de produtos e a solidez financeira têm sido elementos que favorecem a grande empresa, com dificuldade, para empresas menores, competir nesse terreno. O mesmo se pode dizer dos prazos de entrega, da cordialidade no atendimento ou, até mesmo, da localização física da empresa. Para tanto, é importante que as pequenas e médias empresas encontrem um espaço no contexto internacional, aliado a produtos no mercado interno, com a condição de sustentabilidade em seus processos logísticos.

Além do esforço de sobrevivência para manter mercados, qualquer empresa aspira crescer, o que só ocorre se puder contar com novos mercados, que significa desmontar situações consolidadas, caso a empresa tiver elementos de venda superiores aos existentes.

Para Silva (2004), a importância da logística moderna está intimamente atrelada à redução de custos, porém, a logística é mais abrangente que estoque e transporte. Neste novo paradigma empresarial, a otimização dos sistemas da logística torna-se uma fonte para obter vantagens competitivas e oferece aos clientes um pacote de serviços personalizados, não sem selimitara usar a logística como apenas diferenciação de produtos, mas, com o objetivo de uma diferenciação de serviços.

Ressalta-se, a existência de elementos de viabilização dos processos da gestão logística e, que só pequenas empresas possuem, como: visão de conjunto facilitada; flexibilidade administrativa; mão-de-obra mais facilmente envolvida; decisões quase sempre abrangentes e integração entre recursos, além de investimentos e compras de pequena monta, com giro rápido e oportunidades de importação, com baixo fator de risco. As determinações momentâneas do mercado internacional tornam-se favorável e pode-se estabelecer um fator determinante de desempenho se estiverem coincidentemente positivas.

Existe um fator que evidencia ser mais fácil implantar o desempenho logístico na pequena empresa: muitas estratégias utilizadas nas empresas de maior porte envolvem células de produção, trabalho em pequenos grupos, mini fábricas, ou seja, recursos que visam, exatamente, imitar pequenas empresas. É a grande empresa na busca de transplantar, para si, as facilidades próprias das pequenas e micro organizações.

Os aspectos mostram qual caminho parece mais adequado para viabilizar um processo de gestão logística na pequena empresa que é mostrar as vantagens que o programa traz para a empresa. Assim, são vários os benefícios para a pequena empresa; são várias as características das pequenas empresas que facilitam a implantação de indicadores de desempenho logístico; competir pelo desempenho logístico parece mais viável para a pequena empresa do que competir pelo preço. Contudo, isso exige diferenciação de serviços e produtos, ou seja, logística; o processo administrativo da pequena empresa pode ser visto como uma vantagem estratégica. E pode-se tirar partido dele para estruturar o próprio processo de gestão logística.

O contato com a pequena e média empresa, atualmente, mostra que a importância da logística já está bem assimilada e consolidada e não há porque se investir nessa área. É melhor criar um caminho viável para a produção com viés internacional ou, ainda, mostrar que as estratégias de gestão logística podem dar certo em qualquer empresa, independentemente de área, setor ou porte, o que a prática tem provado com frequência.

A adoção de medidas simples pode contribuir para um aumento significativo de seu desempenho destas organizações, em termos de nível de serviço e custos logísticos e proporciona aumento do valor líquido oferecido ao cliente e do valor agregado pela empresa (CORDEIRO, 2004). As três principais medidas são apresentadas na Figura 18.



Figura 18– Medidas para otimizar a Logística nas pequenas empresas
 Fonte: Adaptado deCordeiro (2004)

Cabe ressaltar que a logística empresarial na pequena e média empresa deve sempre considerar seu contexto adaptado à estratégia logística às suas características e do mercado em que está inserida e/ou pretende atingir.

3.5 EMPRESAS DO SEGMENTO DE COSMÉTICOS

Aparecida et al. (2012, p.1), esclarecem que, “a palavra cosmética vem do grego “kosmétikos”, que quer dizer o que serve para ornamentar.”.

A história dos cosméticos começa com os homens pré-históricos, que há 30 mil anos pintavam o corpo e se tatuavam. Usavam para isso terra, cascas de árvores, seiva de folhas esmagadas e orvalho. Na Antiguidade, placas de argila encontradas em escavações arqueológicas na Mesopotâmia trazem instruções sobre asseio corporal, já mostrando a importância dada à higiene. Mas tudo indica que foram os egípcios os primeiros a usar os cosméticos e produtos de tocador em larga escala. Há milhares de anos eles já empregavam óleo de castor como bálsamo protetor e tinham o hábito de tomar banho usando como sabão uma mistura perfumada à base de cinzas ou argila. Também usavam o khol (pigmento preto), um minério de antimônio ou manganês; o verde de malaquita, um minério de cobre, e o cinabre, um minério de sulfeto de mercúrio, para pintar os olhos e a face. (CRQ4, 2012).

Neste sentido, asseveram Rath e Canaes (2009, p.2), que “há milhares de anos homens e mulheres utilizam cosméticos. Arqueólogos encontraram em túmulos egípcios de aproximadamente 3.500 a.C. sinais do uso de pintura para os olhos e unguentos aromáticos”.

Segundo Aparecida et al. (2012, p.1),

Na antiga Grécia, usavam-se óleos para banho, e outros produtos de embelezamento, mas muitas mulheres sofriam de envelhecimento por chumbo porque usaram máscaras faciais que continham esse metal. Em Roma, fabricaram-se pós para tornar a pele da face mais alva, carvões para delinear os olhos e pintar cílios e sobrancelhas, produtos abrasivos para clarear os dentes. Esses pós são conhecidos hoje como maquiagem: produtos coloridos em diversas formas cosméticas destinados a embelezar a pele e cobrir suas imperfeições.

Com a era contemporânea, o ser humano passou a cuidar mais de sua aparência. As especialidades cosméticas multiplicaram-se e especializaram-se, através de investimentos constantes em novas tecnologias.

Atualmente, a ciência cosmética é extremamente vasta porque trabalha com a inter-relação de muitas disciplinas, como a química, a dermatologia, a biologia, a farmácia e a medicina, além de ser diretamente afetada por hábitos culturais, moda e fatores econômicos (CRQ4, 2012). E o mercado mundial está interligado através de novos produtos, sobretudo, com os adventos tecnológicos. Com isso, divulgam com mais rapidez determinados produtos ou tecnologias.

Acrescenta, Aparecida et al. (2012, p.1), a partir do século XX, “os produtos e as práticas de embelezamento deixar de ser um privilégio das classes mais favorecidas, inicia-se uma era democrática da beleza, resultante da difusão dos cuidados estéticos”.

Com o advento do cinema falado, em 1928, o rosto passaria a ter um destaque importante: as proporções hiperdimensionadas das telas de projeções e a necessidade de colocar em relevo a ação da fala fizeram com que o rosto devesse ser manobrado em toda sua extensão de sorte que os diálogos pudessem, de fato, ter o impacto esperado [...] (APARECIDA et al., 2012, p.1).

Atualmente, o mercado de cosméticos está inserido na indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) e tem como característica marcante sua heterogeneidade, como as grandes empresas deparam-se com grande número de pequenas e médias empresas. A causa desta heterogeneidade está fundamentada na simplicidade da base técnica dessa indústria, que lida basicamente com o uso de produtos de fácil manuseio e preparação (DEL BIANCO, 2008).

A Resolução RDC 211, de 14 de julho de 2005, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), define Produtos de Higiene Pessoal, Perfumes e Cosméticos (HPPC) como:

[...] preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado.

Capanema et al.(2007) esclarecem que a indústria de HPPC é um segmento da indústria química cuja atividade básica é a manipulação de fórmulas e pode ser dividida em três segmentos como mostra a Figura 19.

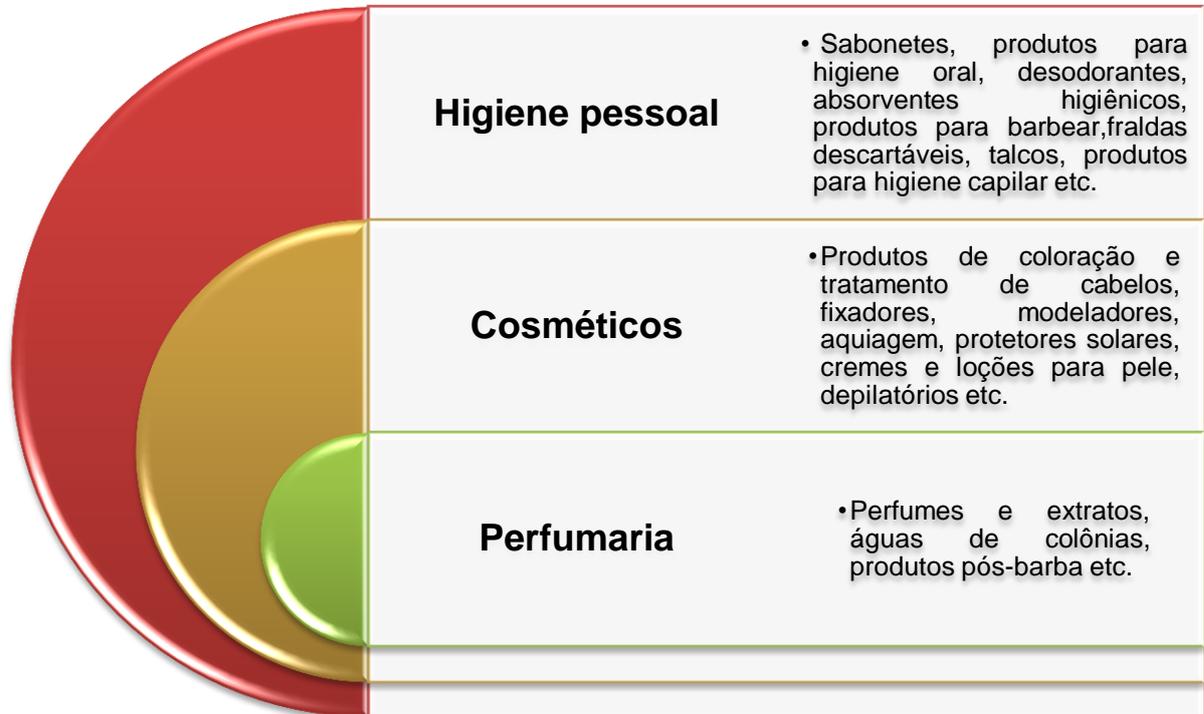


Figura 19– Três segmentos da HPPC
Fonte: Adaptado de Capanema, et al (2007).

Portanto, como pode ser visto o que normalmente se denomina indústria de cosméticos é, na verdade, uma indústria composta por três segmentos: cosméticos propriamente ditos, produtos de higiene pessoal e perfumaria.

Existem duas entidades principais que acompanham o setor de HPPC no Brasil:

a) Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec), que considera em suas estatísticas as vendas líquidas ex-factory das suas associadas;

b) Euromonitor International, que utiliza o critério de vendas à base de “balcão” (CAPANEMA, et al, 2007).

Contudo, as linhas de cosméticos no Brasil têm obrigatoriedade de liberação pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), devido, principalmente, a preocupação do órgão regulador em garantir a preservação da saúde do consumidor final que utiliza o produto. Tanto que a indústria cosmética deve, em regra, aprovar a fórmula de seus produtos previamente ao seu lançamento. (NEVES, 2012).

De acordo com Capanema, et al (2007, p. 40) o setor de cosméticos é,

[...] caracterizado pela presença de grandes empresas internacionais, com atuação global, diversificadas ou especializadas nos segmentos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e pelas pequenas e médias empresas nacionais, em grande número, focadas na produção de cosméticos. A simplicidade da base técnica (manipulação de fórmulas relativamente simples) pode ser um fator que justifica a vasta quantidade de pequenas e médias empresas nacionais. É até comum encontrar empresas de cosméticos que se desenvolveram a partir de antigas farmácias de manipulação. Outra importante característica desse setor é a constante necessidade de apresentar novidades. Para cumprir esse objetivo, são investidas anualmente grandes somas de recursos em lançamentos e promoções de novos produtos. Entre os fatores relevantes para a competitividade das empresas, destaca-se a importância dos ativos comerciais, como marca, embalagens e canais de comercialização e distribuição.

A indústria de cosméticos, de acordo com Garcia Jr. (2012) caracteriza-se pela necessidade contínua de pesquisas de novos insumos e introdução de inovações em suas linhas de produtos, fato que pode ser considerado um fator de importância para a competitividade no setor. Existe uma heterogeneidade nessa indústria, pois a presença de grandes empresas internacionais, diversificadas ou especializadas nos segmentos de perfumaria e cosméticos, contrasta-se com um grande número de pequenas e médias empresas com atuação focalizada na produção de cosméticos.

Novais (2005) destaca a importância do mix de produtos na indústria cosmética, por conta da dinâmica empregada no sistema sempre inovador do segmento. A finalidade é o aumento da eficiência de distribuição e gestão e organização dos processos produtivos com vistas ao melhor desempenho das empresas.

Conforme Neves (2009, p. 2), para que os produtos cosméticos,

[...] cheguem ao cliente, no local em que ele está, no momento que ele deseja e no preço que ele acha que o produto vale, todas as atividades devem ser planejadas, projetadas, executadas e coordenadas de forma otimizada. Os objetivos, que devem ser considerados no planejamento e projeto de um sistema logístico.

Assim, no que se referem à logística, no mercado de cosméticos, Neves (2009) exemplifica a logística de algumas empresas de cosméticos, conforme sintetiza o Quadro 10.

QUADRO 10 - CARACTERÍSTICAS DA LOGÍSTICA EM EMPRESAS DE COSMÉTICOS

Empresa	Características da logística
Skafé Cosmetologia, com sede no Rio de Janeiro, RJ	Optou por ter o seu próprio setor de Logística, visando atuar de forma mais eficaz, e assim, reduzir o intervalo de tempo e os custos referentes aos transportes e armazenagem dos seus produtos. Para o transporte dos produtos, a empresa utiliza o rodoviário.
Racco Cosméticos, com sede em Curitiba, PR	Implantou um sistema logístico que trará a médio e longo prazos grande redução de custos e considerável aumento de produtividade para toda a cadeia. Sua área de logística acompanha os elementos essenciais de um ciclo de pedidos: captação, transmissão, digitação, processamento, expedição e entrega. Cada um desses itens de controle é administrado individualmente através dos sistemas de transmissão de ordens adotados como níveis de estoques definidos como “ótimo”, processamento e montagem dos pedidos e dos sistemas de entrega. Para agilizar o transporte dos produtos, a empresa mantém contratos com grandes transportadoras, que atendem de forma especializada e com foco no cliente, sendo por transporte aéreo, terrestre ou marítimo.
Hino de Cosméticos, com sede em São Paulo, SP	O sistema logístico da empresa é baseado em pontos estratégicos que permitem a manipulação dos produtos desde a linha de montagem-esteira, até armazenagem e <i>stand by</i> para embarque em ambiente adequado, embalagens seguras e que garantam a integridade dos produtos para transporte, embarque e transporte em “carros” que protejam os produtos e mantenham higiene e temperaturas constantes e rapidez na entrega até o endereço do consumidor/consultora. O ciclo de atendimento dos pedidos leva em consideração a facilidade logística de seus clientes.

Fonte: adaptado de Neves (2012)

Como se observa no quadro 10, cada empresa definiu um sistema logístico próprio, considerando as peculiaridades e estratégias de cada organização.

Neves (2009), ressalta, ainda, que operadores logísticos e empresas de transporte destes produtos necessitam de licença a fim de garantir o cumprimento das normas da ANVISA, uma vez que, são produtos que interferem na saúde e ainda podem ter efeitos reduzidos ou adversos se não forem bem armazenados ou transportados.

Quanto à análise da indústria brasileira de cosméticos, um ponto a ser destacado é o elevado crescimento que o setor conhece ao longo dos últimos anos.

O mercado consumidor de produtos cosméticos tem crescido a taxas elevadas, o que o configura como um dos maiores mercados consumidores mundiais. Esse elevado crescimento está associado em grande parte com uma expressiva elasticidade-renda da demanda pelos produtos cosméticos. Nos momentos de elevação da renda pessoal da economia, o consumo de produtos cosméticos tem crescido mais que proporcionalmente. (UNICAMP, 2002, p. 52).

Analisando o mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) constata-se que desde 2009, o Brasil é o terceiro maior mercado consumidor, como mostra o Quadro 11.

QUADRO 11 - MERCADO MUNDIAL DE COSMÉTICOS

	2009 US\$ Bilhões (preço consumidor)	2010 US\$ Bilhões (preço consumidor)	Crescimento %	Participação %
MUNDO	349,70	374,30	7,0	100
Estados Unidos	58,80	59,80	1,7	16,0
Japão	41,00	43,80	6,8	11,7
Brasil	28,8	37,40	30,1	10,0

Fonte: Euromonitor International apud ABIHPEC (2012)

A Figura 20 demonstra o crescimento no setor de cosméticos no Brasil no ano de 2010.

Em 2011 os dados divulgados pelo Instituto Euromonitor (apud ABIHPEC, 2012), mostram que o setor brasileiro de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos faturou mais de 43 bilhões de dólares – (preços ao consumidor). O total de 2011 é 18,9%, maior do que o faturamento 2010. O Brasil registrou o maior crescimento percentual entre os 10 maiores mercados do setor. O segundo maior aumento percentual foi da Rússia, com 14,7% de expansão no comparativo entre 2011 e 2010 (ABIHPEC, 2012). A figura 20 demonstra estes dados.

Mercado em expansão

Dados do setor de higiene e beleza no Brasil

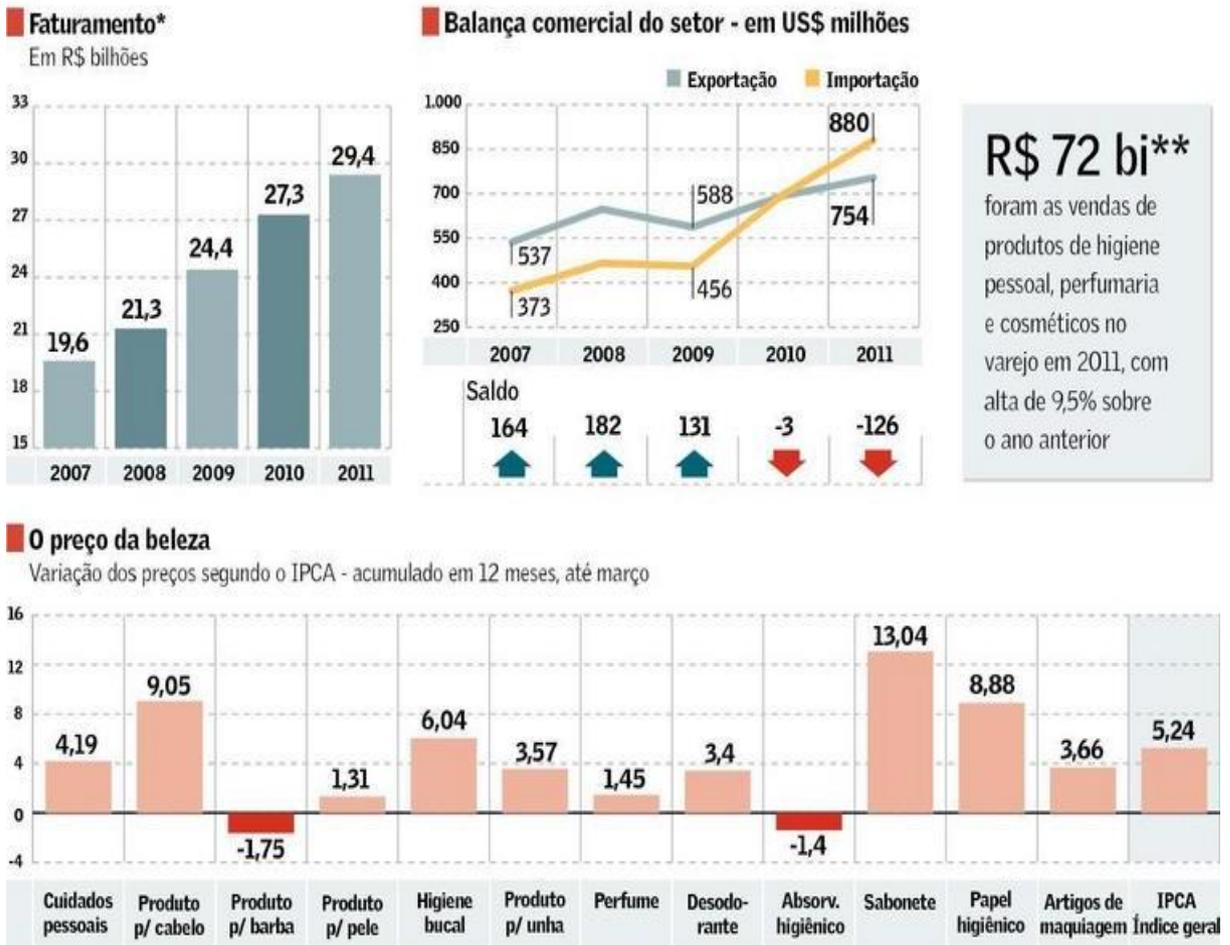


Figura 20 – Mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
Fonte: Euromonitor International apud ABIHPEC (2012)

Os produtos cosméticos, apesar de crises mundiais, ainda despontam como competitivos e crescentes no mercado mundial e nacional. A possibilidade de se estabelecer importações de países diferentes passa a ter um contexto mais competitivo, à medida que se pode utilizar de veículos de importação diferentes, com seus diferentes modais, diferentes fatores de desempenho logístico e *transit time* para recebimento de mercadorias.

4 OBJETO DO ESTUDO

Este capítulo traz a descrição do objeto de estudo desta tese, com as categorias que alicerçam a proposição do modelo de referência sobre os ciclos de importação, abastecimento, fluxos logísticos em relação ao fator tempo e os custos de importações incidentes sobre empresas importadoras de cosméticos no Brasil, considerando os agentes governamentais.

O estudo faz uma abordagem nas pequenas e médias empresas do ramo de cosmético, sob o foco de importações em relação ao ciclo de importação. Neste sentido, a Figura 21 mostra que três temas constituem as categorias essenciais do objeto: importações nas pequenas e médias empresas, importação nas empresas do segmento de cosméticos e a estimativa de custos e do ciclo logístico de importação; e são categorias de sustentação do objeto os temas: sistema de abastecimento de mercadorias, ciclo de repedido, agentes operadores e o fluxo de suprimentos, teoria global das importações e importações e o Brasil, ciclo de importação e a logística de serviços.

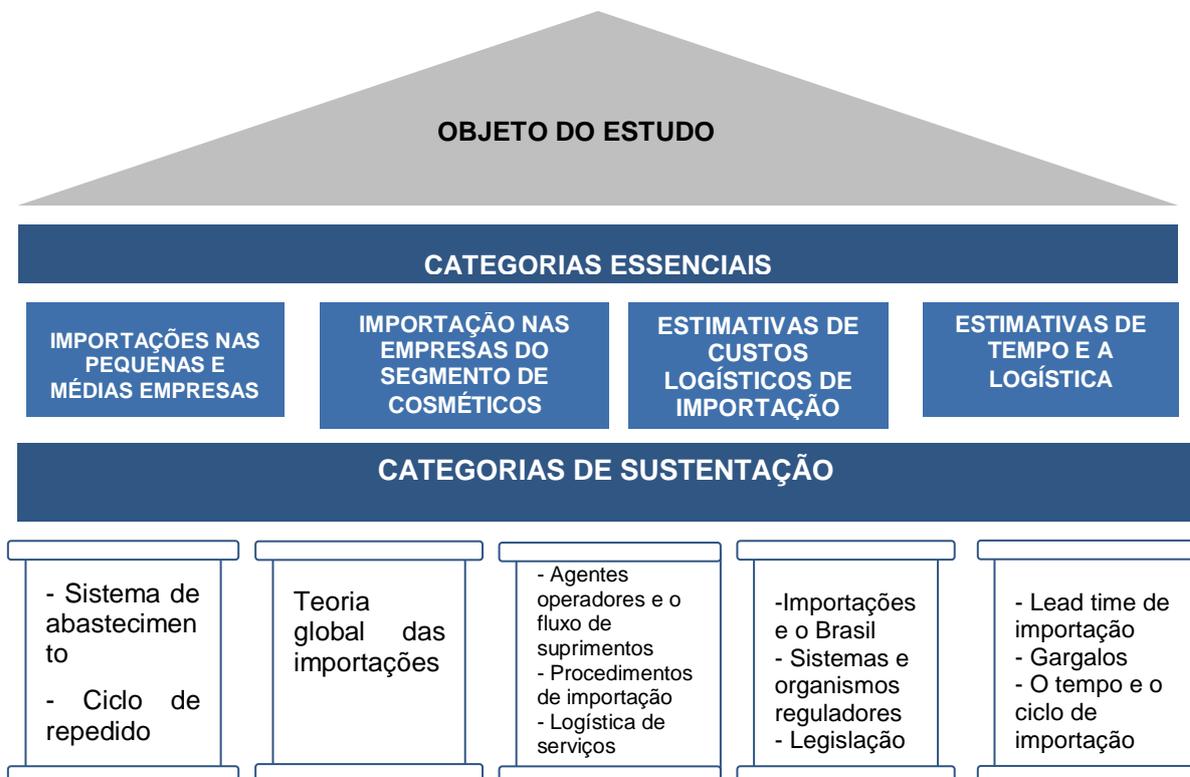


Figura 21 - Categorias que alicerçam o objeto de estudo.
Fonte: Autor (2012)

Cada uma destas categorias que alicerçam o objeto de estudo é abordada nas seções a seguir.

4.1 DO SISTEMA DE ABASTECIMENTO DE MERCADORIAS

A gestão do abastecimento (ou de suprimento) visa o planejamento das atividades de compra, estoques, recebimento e movimentação de mercadorias (GURGEL, 2000).

Para Ching (2001) gestão de abastecimento abrange as relações entre a empresa fornecedora e a empresa compradora, com o alinhamento dos planos estratégicos com o foco de reduzir os custos da cadeia de abastecimento(Figura 22).

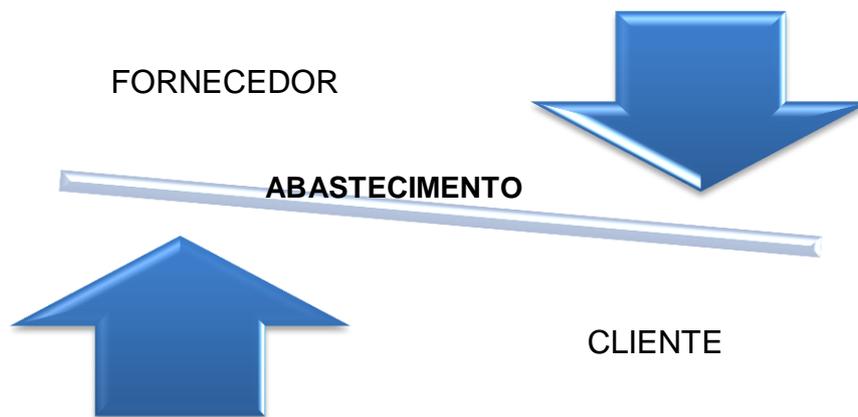


Figura 22- Abastecimento
Fonte: Adaptado de Ching (2001)

Neste contexto, o conceito do Sistema de Abastecimento de Mercadorias utiliza-se da combinação integrada de recursos físicos, humanos e materiais para a realização de diversas operações logísticas, disponibiliza produtos e serviços ao consumidor final, de forma eficaz. De acordo com Liberato (2005), nesse sistema incluem-se agentes públicos e privados, com atividades dinâmicas e com a interação de forma a definir seus interesses em benefício do desenvolvimento do sistema.

Na Figura 23 pode-se visualizar a estrutura básica da cadeia de abastecimento.

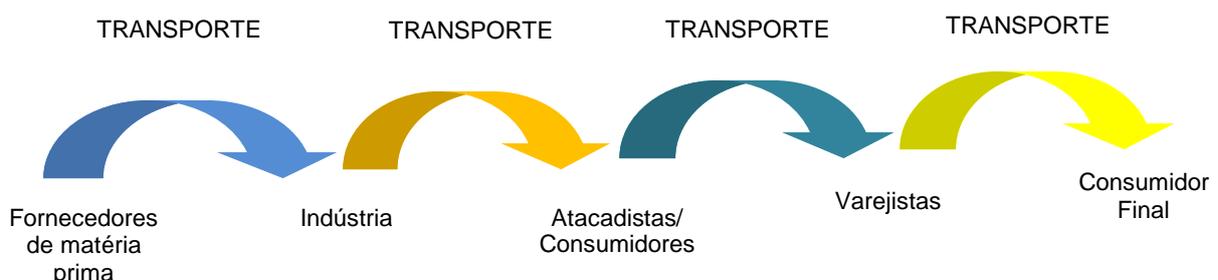


Figura 23– Estrutura básica da cadeia de abastecimento
Fonte: Liberato (2005)

O planejamento estratégico sistema de abastecimento requer informações

associadas às três principais variáveis logísticas: o tempo e a informação.

A Figura 24 mostra a relação fornecedor-cliente, no processo de planejamento da rede de suprimentos:

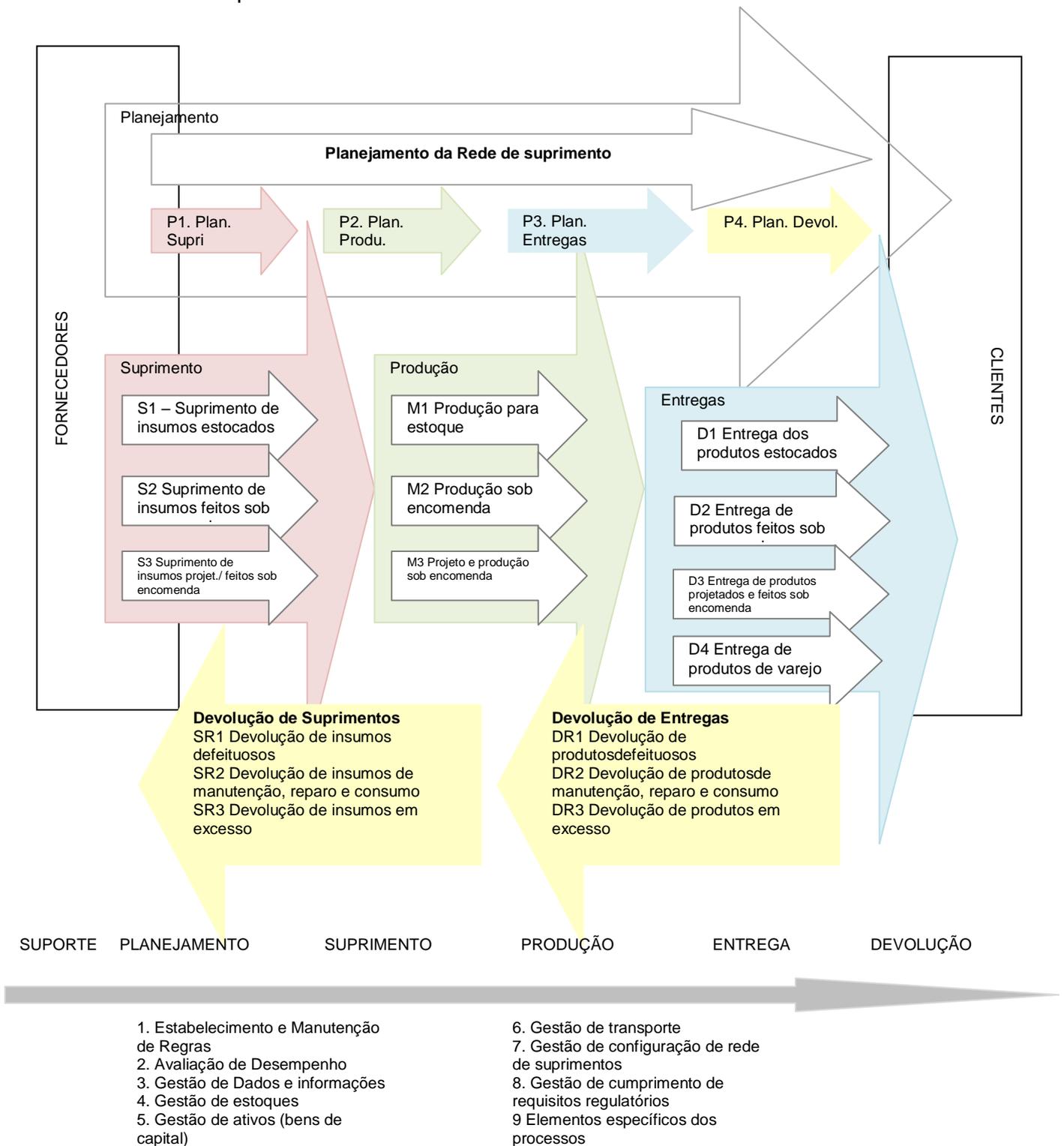


Figura 24– Planejamento da rede de suprimentos
 Fonte: Martel e Vieira (2010).

Cabe ressaltar que, o sistema de suprimento com reflexo no fator tempo é

primordial para que as pequenas e médias empresas brasileiras tenham mais competitividade.

O sistema de informações para ressurgimento de estoques também consiste e uma ferramenta importante para o processo de decisão logística em relação à dinâmica internacional. De fato, afirma Soares (2000) que informação é um dos elementos mais relevantes para as empresas. Quanto à logística, Correia (2010), destaca que a criação de um fluxo informacional eficiente passa necessariamente compartilhamento de informações ao longo de todo o processo. Assim, a Figura 25 demonstra este processo de informação.

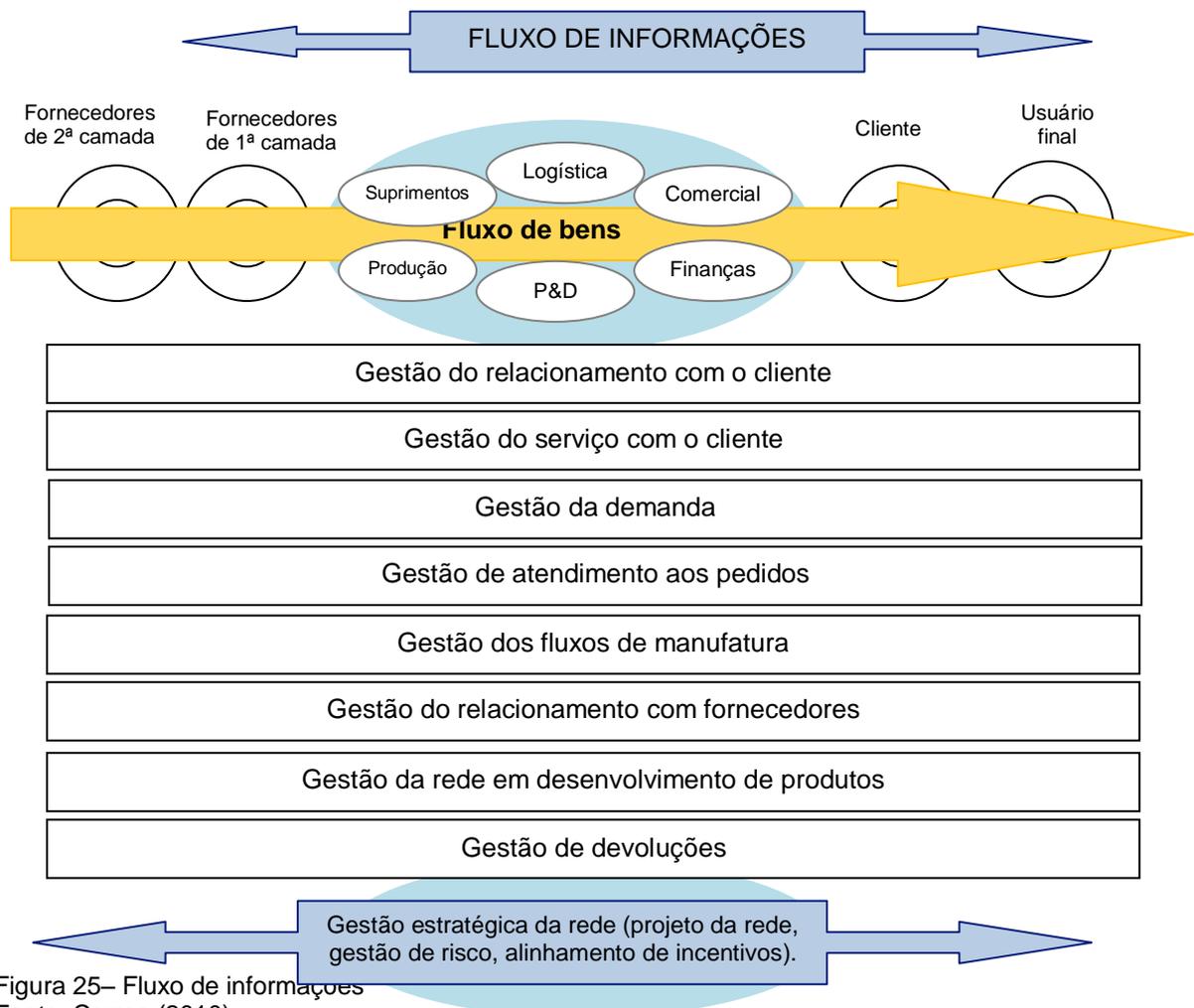


Figura 25– Fluxo de informações
 Fonte: Correia (2010)

O fluxo de informações deve ser gerenciado eficientemente, de forma que se atinjam os objetivos estratégicos da cadeia produtiva. Neste sentido, segundo

Larrañaga (2003) diversos fatores são importantes para obtenção de um sistema de informações com precisão, conforme Figura 26.

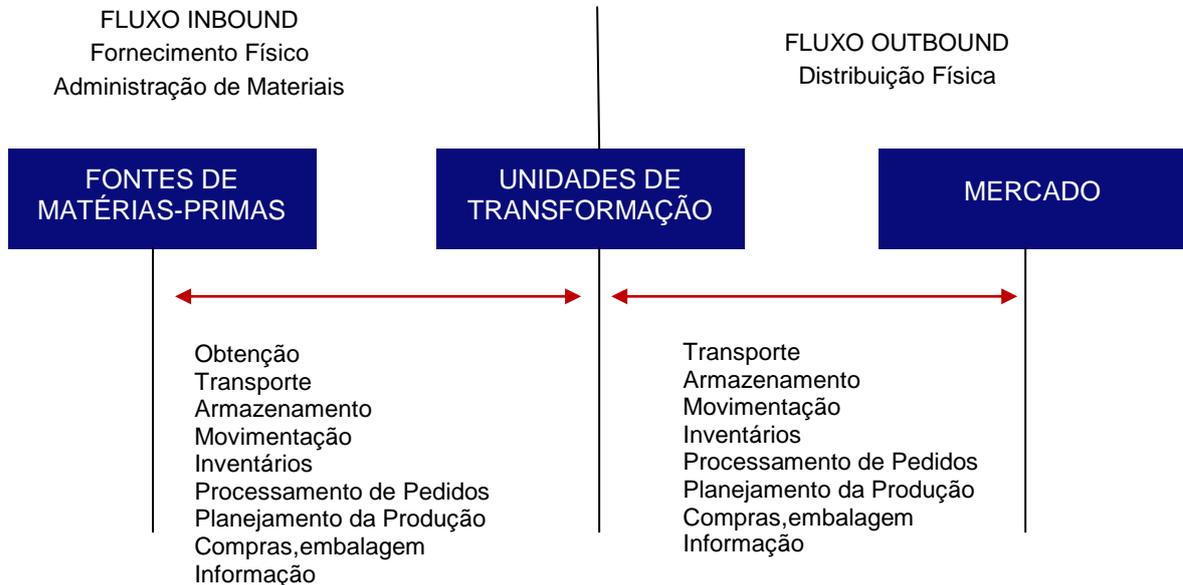


Figura 26– Sistemas de informações do ciclo produtivo
Fonte: Larrañaga (2003).

Simchi-Levi et al (2003, p. 102), comentam que a informação é a fator crítico para o sucesso de um sistema de abastecimento e auxilia na redução da variabilidade das previsões, níveis de estoque e *lead-times*.

4.1.1 Ciclo de Repedido e Fluxo de Mercadorias

O sistema de processamento de pedidos representa o ponto central do sistema logístico, pois promove a integração entre os participantes da cadeia de abastecimento e possibilita o comando centralizado dos fluxos de informação (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2003).

O intervalo de tempo entre dois pedidos consecutivos é denominado ciclo de repedido. (BECKEDORFF, 2009). O contexto do ciclo de repedido e fluxo de materiais pode ser explicado por Correa (2010), através da Figura 27.

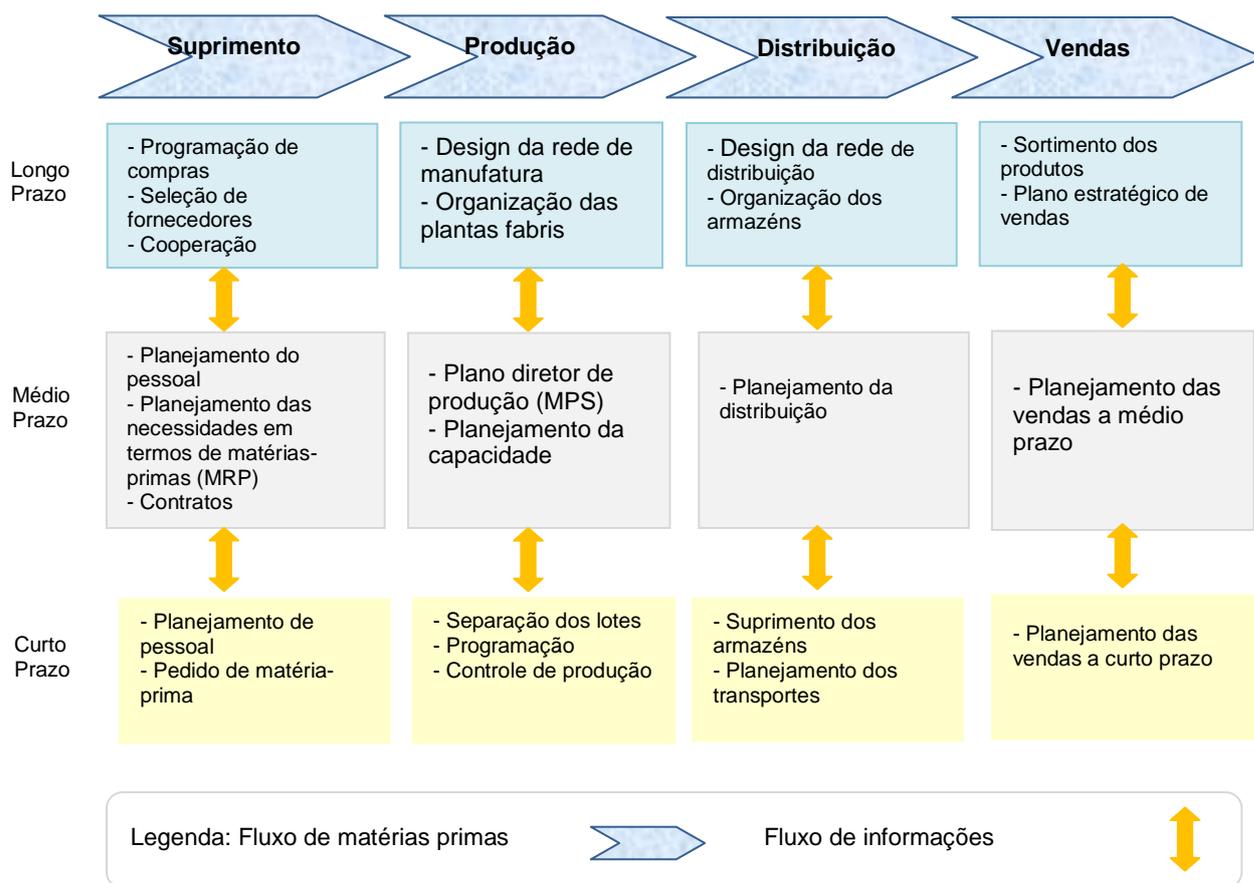


Figura 27– Ciclo de repedido
Fonte:Correa (2010)

Beckedorff (2009), esclarece que se denomina tempo de repedido o tempo necessário para que haja um repedido, desde o momento em que se iniciou os procedimentos para o ressurgimento até o instante em que a mercadoria se tornou disponível para utilização.

O ciclo de repedido até o processo de vendas é fundamental para o modelo proposto no presente estudo. O fator tempo é decisivo para a determinação dos custos, com o tempo mensal como referência para processos de avaliação da decisão de reimportar determinado produto. Seu ciclo de importação, pedido mínimo e custos de importação, serão os elementos do estudo da tese para estabelecimento de um fator de análise para futuras importações, considerando as ferramentas disponíveis no contexto de comércio de exterior globalizado atual.

4.2 TEORIA GLOBAL DAS IMPORTAÇÕES

O comércio exterior é originado das necessidades e espacialidades de seus países frente ao mercado internacional. Um conjunto de fatores propicia a comercialização, através do princípio da complementação de necessidades específicas. Zacarelli (1995), fez um estudo sobre a competição das empresas, com o foco nos diferentes processos que envolvem e aborda o tema de forma unilateral. No Brasil, as empresas poderão ser beneficiadas, a partir do momento em que basearem-se em um roteiro de procedimentos e controle eficiente dos seus processos de importação, seja na compra, serviços logísticos e afretamentos externos. O modelo é proposto por meio dos procedimentos de importação junto às relações de internacionalização compreendentes às pequenas e médias empresas brasileiras.

Ching (2001), determina o processo de distribuição como sendo uma eficaz ferramenta para os novos negócios. Entende que no Brasil ainda existem oportunidades para novos segmentos. Representam um potencial enorme de crescimento e não existe uma fonte integrada para referência técnica de procedimentos e estabelecendo a integração com os órgãos privados.

Porter (1993) define os diferentes intervenientes importantes para a eficácia dos processos operacionais. O Brasil tem um volume de potencial muito grande para a inserção de novos produtos, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias, sobretudo, de inclusão de novas empresas, principalmente no segmento das pequenas e médias.

Ferreira (2001), destaca a importância da inserção das pequenas e médias empresas no contexto produtivo brasileiro, sobretudo, para a geração da multiplicidade dos processos. Isto traduz que poucas e grandes empresas brasileiras têm um volume considerável de negócios, enquanto que um montante maior de pequenas e médias empresas fica à margem do processo, por não serem competitivas ou os custos de produção ou apoio governamental ou falta de adequação às dinâmicas do contexto de comércio interno, fazem com que haja uma lacuna neste contexto.

De acordo com Rodriguez (2002), os atributos de agilidade e confiabilidade, ancorados em um adequado sistema de logística, podem ser utilizados como pilares

para estruturação de estratégias competitivas da empresa de pequeno e médio porte.

Assim, ao se elaborar um modelo de procedimentos, em diversos graus de importância e cronograma para atingimento de metas de conquistas, referência e indicadores de processo e gestão, pode-se iniciar um novo processo diferenciado para o controle de qualidade de distribuição e informação do segmento de cosméticos brasileiros.

É comum os países tornarem-se especialistas em suas relações de base, como o Brasil que utiliza seus recursos primários para a geração de divisas, ao contrário do Japão, onde seu viés foi à necessidade de investimentos em tecnologia, por conta de sua deficiência em extrair ou cultivar produtos de base, como a agricultura, por exemplo. A partir deste princípio, apresentam-se no Quadro 12 as teorias das vantagens, segundo Adam Smith e David Ricardo.

QUADRO 12- TEORIA DAS VANTAGENS.

Autor	Teoria desenvolvida	Principal característica
Adam Smith	Teoria da vantagem absoluta	A referência é o local com características mais favoráveis à produção de determinada mercadoria: cada país deve concentrar-se em produzir somente as mercadorias que apresentar melhores condições de fazê-lo
David Ricardo	Teoria da vantagem comparativa	A referência utilizada pela teoria além, do local com características mais favoráveis à produção, leva em conta a garantia de uma balança comercial equilibrada entre os países, denotando uma preocupação com a continuidade da relação comercial: cada país deve concentrar-se em mercadorias que apresentem vantagem absoluta e menor desvantagem comparativa entre si.

Fonte: Dias e Rodrigues, 2004

Enquanto Adam Smith defende a possibilidade dos países encontrarem seus resultados em suas especialidades, como a agricultura no Brasil, Davi Ricardo cita que os países ganham vantagem comparativa de fatores em indústria que fazem uso intensivo dos fatores que dispões em abundância. Exportam esses produtos e importam aqueles para os quais têm uma desvantagem comparativa de fatores. Por isso, a teoria de importação que alicerça este estudo é a Teoria da vantagem comparativa de Davi Ricardo, haja vista que as empresas de cosméticos estudadas importam produtos de países mais desenvolvidos tecnologicamente para comercialização no Brasil.

4.2.1 Indicadores de custos no ciclo de importação

Com base no levantamento de dados, definem-se os Pontos Indicadores (I), que são importantes, com base em estudos, para a definição dos momentos flexíveis para possibilitar os diferenciais do trabalho proposto. A partir destes indicadores, pode-se determinar o menor tempo, considerando um processo de tomada de decisão estratégica, para obtenção de um número maior de ciclos de importação, de acordo com a Figura 28.

São considerados os fornecedores ou *suppliers* (S), com as diferentes formas de negociação, com relevância característica dos produtos, as diferentes formas de preparo, chegada ao porto no exterior, embarque, modais e suas particularidades, sua relação entre o custo e tempo, os agentes governamentais, até a chegada ao Brasil. Com o estabelecimento, neste momento, do modelo de rotatividade de importação e identificação os indicadores logísticos de tomada de decisão, para o estabelecimento de um modelo adequado às PMEs, concluindo o ciclo com o pedido.

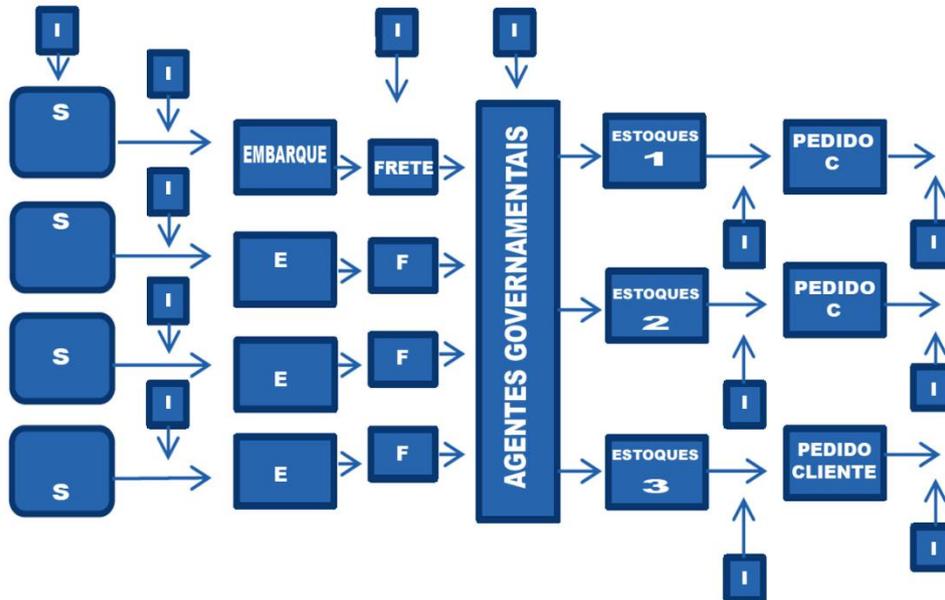


Figura 28– Rotação de estoque em relação ao pedido
Fonte: Autor (2012).

4.3 AGENTES OPERADORES E O FLUXO DE SUPRIMENTOS NA IMPORTAÇÃO

O sistema de importação constitui-se de diversas empresas de vários ramos de atividades que disputam internamente, em seus mercados, e a ainda enfrentam os conflitos inerentes à relação cliente-fornecedor os quais se caracteriza em um processo complexo, onde muitos fatores são concorrentes e devem ser analisados de forma única, para determinação do melhor fluxo para abastecimento de mercadorias. Alguns destes agentes, componentes deste ciclo de importação são descritos a seguir:

- a) Embarcador: é o agente responsável pelo embarque da mercadoria. Geralmente, é o próprio fabricante da mercadoria;
- b) Recebedor: é a organização cuja atividade econômica consiste em comercializar mercadorias em grandes e/ou pequenos lotes (atacadista e varejista);
- c) Operador logístico: é o agente que dedica as suas atividades em gerir as etapas da cadeia de suprimentos (armazenagem, embalagem, controle de estoque, etc.), do instante após a fabricação dos produtos até o momento em que este chega ao ponto de venda para o consumidor final. “São empresas com enorme flexibilidade e versatilidade para movimentar bens físicos de várias marcas, várias categorias, pesos distintos, perecíveis, voláteis, frágeis ou não, de absolutamente qualquer indústria” (NUNES, 2001, p.16-17);
- d) Operador de Transporte: é o agente cuja atividade fim consiste em transportar mercadorias nos diferentes estágios da cadeia produtiva.

Na Figura 29, a demonstração do ciclo de importação, de acordo com os momentos onde o modelo será estabelecido na relação Tempo X Custo (T/C), considerando a Proforma (P), ou pedido, que gera a exportação (EXP), intervenientes, com a ação sobre o processo como a nomenclatura comum do Mercosul (NCM) e Legislação (LEGISL), considerando os agentes fiscalizadores, como a Receita Federal (RF) Anvisa, com a chegada ao barracão (Warehouse) e Consumidores (C).

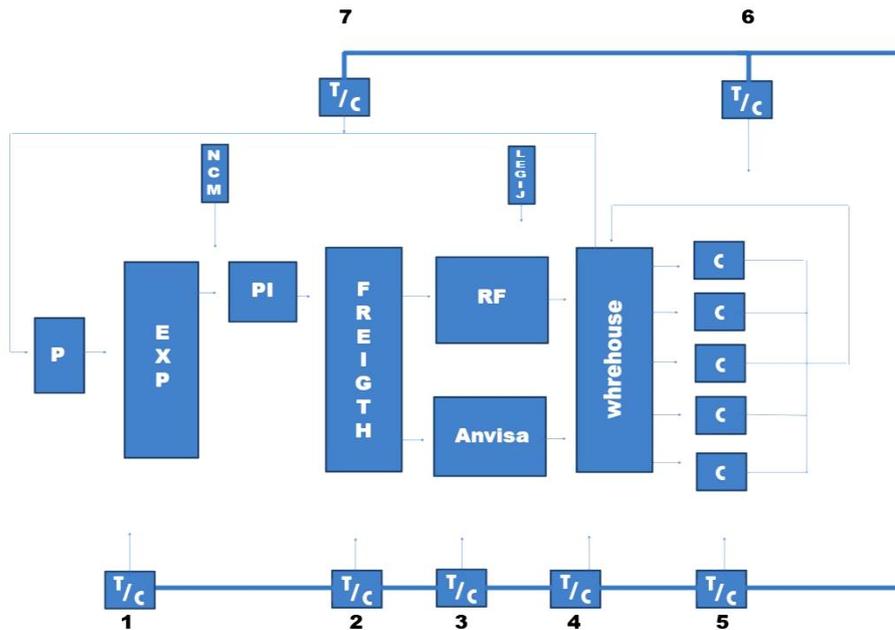


Figura 29– Rotação de estoque em relação ao tempo
 Fonte: Autor (2012)

4.4 CICLODE IMPORTAÇÃO E A LOGÍSTICA DE SERVIÇOS

A qualidade com que o fluxo de bens e serviços é chamado de nível de serviços, sendo o resultado líquido de todos os esforços da firma, tal como desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos, ou o decurso de tempo que se faz necessário para a chegada de um pedido feito pelo cliente até o destino final, isso para alguns, para outros é tão somente a disponibilidade de provisão. É o fator chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade (BALLOU, 2010).

Essas são medidas corriqueiras para o nível de serviço, tendo a vantagem de serem facilmente quantificadas. Para Blanding (1974, p.3), nível de serviço refere-se especificamente à cadeia de atividades que atendem às vendas, “geralmente com o início na recepção do pedido e o término na entrega do produto ao cliente e, em alguns casos, dando continuidade com serviços ou manutenção do equipamento ou outros tipos de apoio técnico”.

De acordo com Ramos (2001, p. 1), a logística inicia-se “com a intenção de satisfazer as exigências dos clientes. Os serviços logísticos aos clientes estão além da qualidade e do preço dos bens que serão fornecidos e influem diretamente na avaliação do fornecedor.”

Heskett (1971, p.141) listou a essência do nível de serviço pelo levantamento das várias maneiras com que foi definido, como mostra a Figura 30.



Figura 30– Essência do nível de serviço
Fonte: Adaptado de Heskett (1971)

Estes fatores são importantes para a análise do modelo proposto e, assim incorporado, às perspectivas e desenvolvimento do mesmo.

É vital as empresas fazerem um estudo sobre quais são os meios de entrada no mercado internacional, para assim atuarem com uma estratégia que visa operações eficientes e econômicas.

As principais formas de importação são direta, indireta e compartilhada:

Direta: é aquela em que não há a participação de intermediários na relação adquirente da mercadoria e o exportador, como mostra a Figura 31. Nessa modalidade, a figura do adquirente se confunde com a do importador, pois são a mesma pessoa (seja pessoa física, seja pessoa jurídica). O objetivo da importação poderá ser tanto para o consumo próprio, como para revenda a terceiro (CASPAR, 2010, p. 52).



Figura 31– Importação direta
Fonte: Autor (2012)

Na forma direta o processo de operação aduaneira pode ser feito por um terceiro especializado (despachante aduaneiro), contratado exclusivamente para essa atividade.

Indireta: neste tipo de importação há a interferência de uma empresa importadora na operação internacional, sem o relacionamento direto do adquirente do produto com o exportador, como pode ser visualizado na Figura 32.



Figura 32– Importação indireta
Fonte: Autor (2012)

De acordo com Caspar (2010, p. 53)

As empresas intermediadoras são usualmente denominadas de “trading companies” ou, simplesmente, importadoras. Percebe-se que nessa espécie de importação são, no mínimo, três os personagens envolvidos na transação comercial, quais sejam, (i) o exportador da mercadoria estrangeira; (ii) a “trading” ou empresa a quem incumbe contatar o exportador e cuidar dos trâmites necessários à importação e; (iii) o adquirente que é aquele a quem se destina o produto importado.

De acordo com a Receita Federal do Brasil (2012), a importação indireta é gênero da qual advém duas espécies: a importação por conta e ordem de terceiro e a importação por encomendante previamente determinado.

No modelo proposto no presente estudo optar-se-á pela importação direta, pois assim será possível ter total controle sobre suas operações e sobre suas vendas. Será a responsável, desde a venda até o faturamento final e ainda com o aumento das oportunidades de trabalho para quem atua na área de comércio exterior.

4.5 IMPORTAÇÕES E O BRASIL

Hartung (2002) afirma que as barreiras ao livre comércio são divididas em três grupos:

- Barreiras tarifárias: relacionadas a tarifas de importação, taxas e tarifas de valoração aduaneira;
- Barreiras não-tarifárias: alusivas a restrições quantitativas (controle de cotas), licenciamento, procedimentos alfandegários, etc.
- Barreiras técnicas: relacionadas as normas e regulamentos técnicos, como, a exigência de certificados sanitários etc.

Durante muito tempo, o Brasil sofreu com barreiras para o processo de internacionalização. Larrañaga (2003) demonstra as principais barreiras na Figura 33.

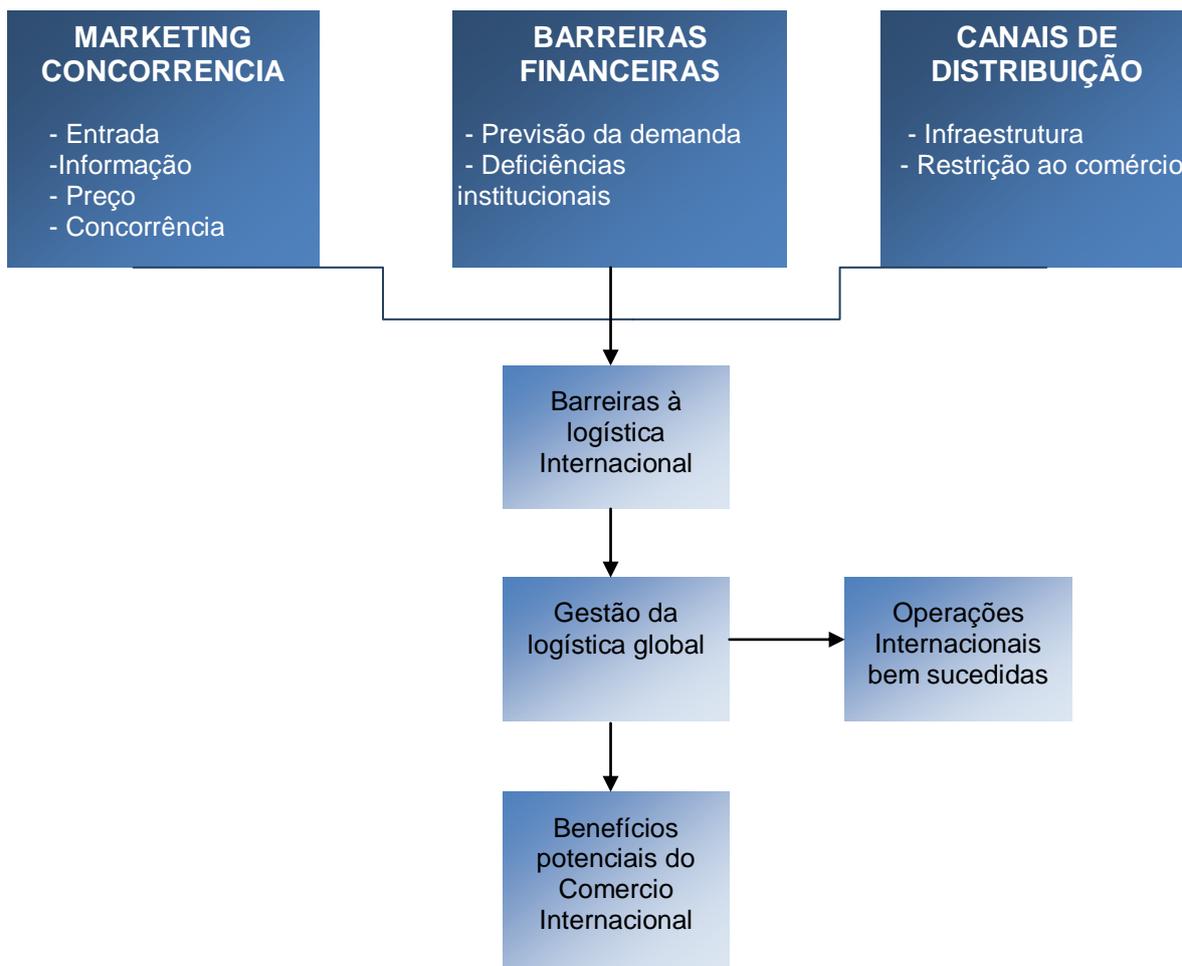


Figura 33– Barreiras à logística internacional
Fonte: Larrañaga (2003)

Dentre as barreiras financeiras está a gestão de logística global, a qual se eficazmente auferida tem influência nas operações internacionais bem sucedidas. Neste sentido, pode-se definir um modelo de logística global para atuação no contexto comércio exterior, como define Larrañaga (2003) na Figura 34.

FMX - FREIGHTMATRIX

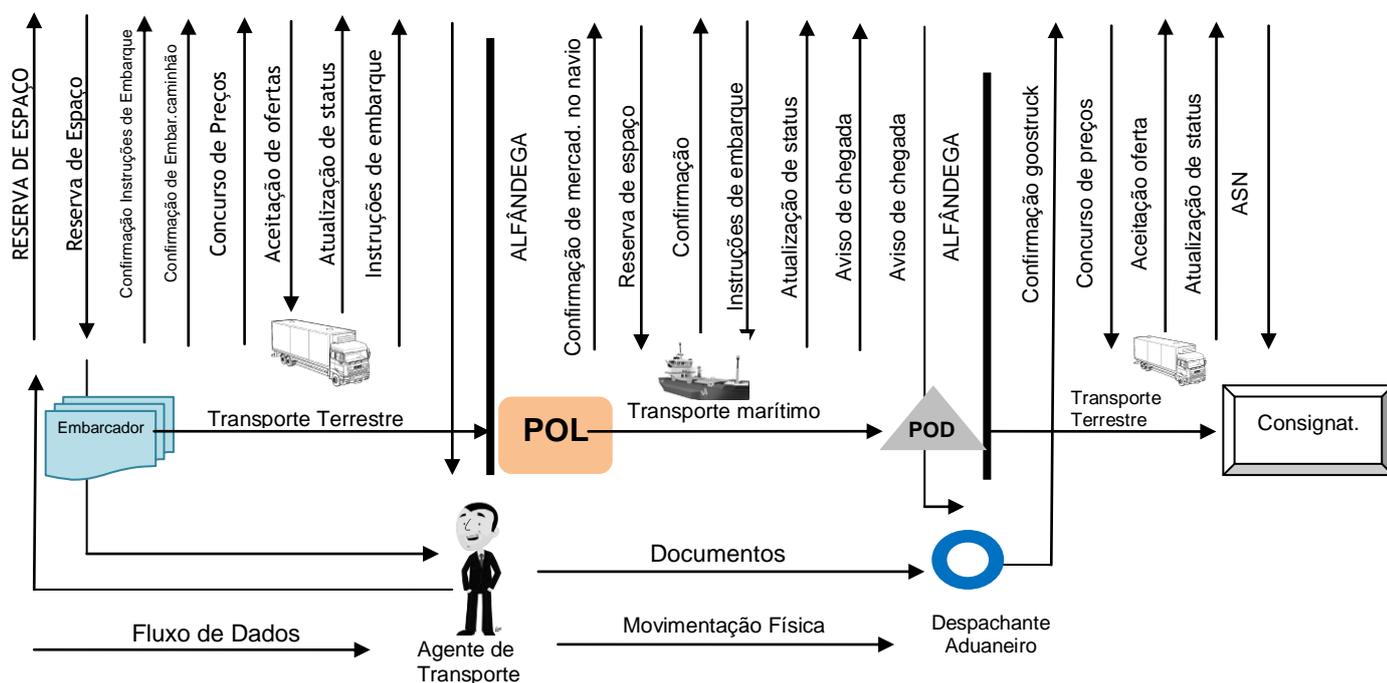


Figura 34– Modelo de execução de logística global
Fonte: Larrañaga (2003)

De acordo com Vieira (2006), no Brasil para que a empresa interessada em importar faça o devido registro de importadora, inicialmente ela deve estar cadastrada no Registro de Exportadores e Importadores (REI) do MDIC. Esse registro é realizado através do SISCOMEX de forma automática na primeira operação de importação, sendo necessário informar o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ da empresa, a constituição societária, o capital social, dados cadastrais e as informações referentes ao produto importado e toda a operação comercial. Após esses processos, são permitidas as emissões dos seguintes documentos: Licença de Importação (LI), Declaração de Importação (DI) e Registro de Operações Financeiras (ROF).

A Secretaria da Receita Federal (SRF) é responsável pelo controle aduaneiro, para fins de cumprimento da legislação tributária, administrativa e cambial; bem como adequado transporte e armazenagem de mercadorias no comércio exterior (RECEITA FEDERAL, 2012).

A SRF prevê alguns procedimentos mais flexíveis à atuação no comércio exterior, como a linha azul, como descreve a Receita Federal (2012, p.12):

A Linha Azul é um regime aduaneiro que, sem comprometer os controles, permite as empresas industriais conduzir suas atividades empresariais de maneira mais eficiente e eficaz. Ela também reflete a estratégia da administração aduaneira de promover o cumprimento voluntário da legislação afeta ao comércio exterior. As empresas que atendem os requisitos necessários e se habilitam voluntariamente a operar na Linha Azul têm as suas operações de importação, exportação e trânsito aduaneiro direcionadas, preferencialmente, para o canal verde de verificação e tratamento de despacho aduaneiro expresso.

Esta normatização adotada pela Receita Federal premia as grandes empresas, pois, prevê como requisito para enquadramento nesta modalidade, entre outros, a movimentação financeira de grande volume. Com este regime, as cargas são liberadas antecipadamente, com a passagem pela inspeção sob a ação de raios gama. O desconhecimento das pequenas e médias empresas por parte dos órgãos fiscalizadores faz com que o rigor da fiscalização também se repita, à medida que novos fiscais sejam destacados para avaliar as diferentes cargas.

A partir de 1988, o Brasil deu início à abertura comercial através de uma nova política do comércio exterior. Em relação às importações, houve a eliminação de certas restrições das barreiras não tarifárias, redução das alíquotas de Imposto de Importação e eliminação de diversos regimes especiais. Com essas atitudes governamentais, houve a diminuição da proteção da indústria nacional, gerando grande estímulo à concorrência internacional. A redução das exigências feitas para as importações permitiu que as empresas conseguissem adquirir tecnologias avançadas, com impacto positivo e incremento da indústria nacional (VIEIRA, 2006).

E já na década de 1990, com as diversas transformações ocorridas na economia brasileira, entre elas a abertura comercial, a apreciação da taxa de câmbio real, os produtos sofisticados eram importados com benefícios fiscais, que aceleraram sobremaneira o coeficiente de importação de bens de capital. (SISTEMAS, 2011).

De 2003 a 2012 o volume de importações no Brasil cresceu sobremaneira, como mostra a Figura 35.

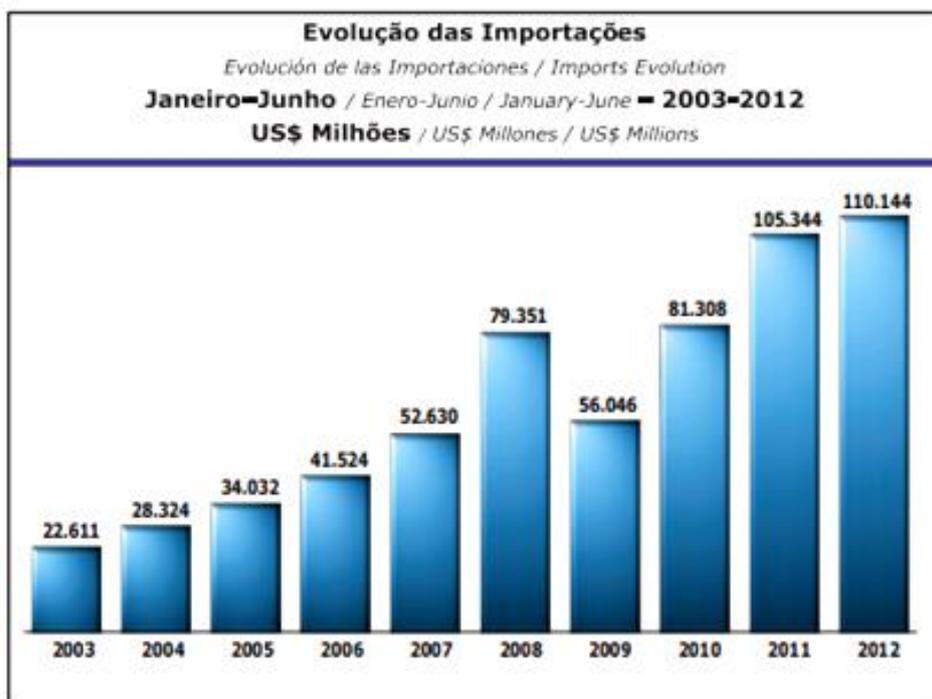


Figura 35– Evolução das importações no Brasil 2003-2012
Fonte: MDIC (2012, p.23)

O desempenho das importações no Brasil no período de janeiro a junho de 2012 pode ser visualizado no Quadro 13.

QUADRO 13 – DESEMPENHO DAS IMPORTAÇÕES NO BRASIL

Desempenho das Importações Desempeño de las Importaciones / Imports Performance Janeiro-Junho / Enero-Junio / January-June - 2012 US\$ Milhões / US\$ Millones / US\$ Millions			
	Valor léúe	Δ% 2012/11	Part. % % Share
Importação Total <i>Importación Total / Total Imports</i>	110.144	4,6	100,0
Bens Intermediários <i>Bienes Intermedios / Intermediate Goods</i>	48.063	0,4	43,6
Bens de Capital <i>Bienes de Capital / Capital Goods</i>	24.032	5,6	21,8
Bens de Consumo <i>Bienes de Consumo / Consumption Goods</i>	19.189	5,1	17,4
Petróleo e Combustíveis <i>Petroleo y Combustibles / Oil and Fuel</i>	18.860	14,6	17,1

Fonte: MDIC (2012, p.24)

Conforme Quadro 13, no ano de 2012 as compras de matérias-primas e intermediários representaram 43,6% da pauta total de importações no Brasil, e as de bens de capital, 21,8%, com a demonstração de que a pauta brasileira de importação é fortemente vinculada a bens direcionados à atividade produtiva. As importações de bens de consumo representaram 17,4%(MDIC, (2012, p.24).

4.5.1 Sistemas e organismos reguladores do comércio internacional no Brasil

As normas de comércio internacional são aplicadas uniformemente a mais de um país, tendo em vista a facilitar os negócios internacionais, disciplinadas por meio de acordos entre dois ou mais países, ou a partir de organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Câmara de Comércio Internacional (CCI) ou a Organização Mundial de Comércio (OMC).

As normas brasileiras de comércio exterior são emanadas dos órgãos do Executivo Federal, que disciplinam a entrada no país de mercadorias procedentes do exterior e/ou a saída de mercadorias do território nacional, com repercussões nas áreas tributária, administrativa, comercial, aduaneira e financeira.

No Comércio Exterior do Brasil o conjunto de normas que fazem referência e se aplicam são o Imposto de Importação, o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) nos casos de importação, o Imposto de Exportação (IE) e as contribuições, taxas e infrações cambiais relacionadas com importação e exportação.

A Legislação Administrativa de Comércio Exterior constitui o conjunto de normas de cunho administrativo e de intercâmbio comercial, que regulamenta a pauta de importação e exportação e estão consolidadas na Portaria SECEX nº 21, de 12/12/1996, para a importação e seus normativos complementares de adequação às políticas de comércio exterior do Brasil.

A Legislação Cambial consiste no conjunto de normas que disciplinam a entrada de divisas no país em pagamento das exportações, a saída em pagamento das importações brasileiras e o registro de investimento estrangeiro, como regulamentam toda a estrutura operacional de câmbio formada pelas instituições financeiras.

Com a intervenção direta nas importações, existem outros órgãos importantes, com destaque, a importância do Ministério da Fazenda(MF) e seus respectivos. De

acordo com Rebono (2004, p.246), o MF é responsável pelo controle, arrecadação e fiscalização do comércio exterior, composto por:

- a) Secretaria de Receita Federal (SRF), que supervisiona a atividade de administração tributária federal, regulamenta e aplica a legislação tributária federal, arrecada os tributos, estabelece medidas preventivas de combate ao contrabando;
- b) Comitê Brasileiro de Nomenclatura (CBN), que mantém a Nomenclatura de Classificação de Mercadorias permanentemente atualizada;
- c) Conselho Monetário Nacional (CMN), integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), que formula a política da moeda e do crédito, objetivando o progresso econômico e social do país;
- d) Banco Central do Brasil (BACEN), outro integrante do Sistema Financeiro Nacional e órgão executor das deliberações do Conselho Monetário Nacional, que também regula o mercado cambial e a estabilidade relativa das taxas de câmbio e do equilíbrio no balanço de pagamentos.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) tem como órgão principal a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), que emite licenças de exportação, controla as operações do comércio exterior, pronuncia-se sobre a conveniência da participação do Brasil em acordos ou convênios internacionais relacionados com o comércio exterior.

4.5.2 Legislação aduaneira no Brasil e o ciclo de importação

A Legislação Aduaneira vem a ser o conjunto de normas de controle e fiscalização de mercadorias procedentes do exterior, ou a ele destinadas, em território nacional, a título definitivo ou não, sendo consolidadas no Regulamento Aduaneiro (RA).²

Desta forma, as microempresas, empresas de pequeno e médio porte podem atuar no mercado internacional, inclusive na importação. Quanto à pessoa física, ela

² Editado pelo Decreto nº 4.543/02 e publicado em 27/12/2002, o novo Regulamento Aduaneiro traz 732 artigos, aproximadamente 29% a mais que o anterior, que continha 567, e consolida em um único texto uma série de legislações que estavam dispersas em inúmeras medidas publicadas ao longo de 17 anos. (Normas de Comércio Exterior). Disponível em: <http://www.noronhaadvogados.com.br>. Acesso em: 14 mar. 2011.

pode também importar em quantidades que não apontem finalidade comercial e prática de comércio, sendo viabilizado então o uso próprio.

A partir de 2002, a Secretaria da Receita Federal (SRF) promoveu mudanças relevantes à habilitação do importador/exportador, por meio do Registro de Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros da Receita Federal (Radar).

Esse sistema consiste na integração de todos os outros existentes e faz a interposição automática de dados, comparando volumes de importações e exportações, faturamento, patrimônio da empresa e dos sócios, movimento financeiro, entre outros dados, munindo todas as unidades aduaneiras da SRF de informações que permitam uma fiscalização cada vez mais eficaz no combate às fraudes. Depois da análise da documentação, verifica-se se a empresa está apta a importar, recebendo o responsável pela pessoa jurídica uma senha de acesso ao cadastro de representante legal, via web, para fins de inclusão, exclusão e alteração de representações. (RECEITA FEDERAL, 2011, p.1).

Para importar e exportar, as empresas devem estar cadastradas no Registro de Exportadores e Importadores (REI), cuja inscrição é automática, no ato da primeira operação no SISCOMEX.

No Brasil, assim como em vários países, são diversos os produtos que podem ser importados, segundo o manual de classificação fiscal, no qual se identificam produtos do reino animal, vegetal, mineral, vestuários, máquinas, equipamentos, matéria-prima para remédios, alimentos para consumo humano e animal, armamentos, veículos, materiais radioativos, livros, materiais de pesquisa etc.

Os procedimentos básicos em uma importação, realizados após análise geral do serviço de compras internacionais, consistem primeiramente em o importador solicitar ao exportador a emissão da *proforma invoice*, ou seja, da proposta de venda referente aos materiais que são importados, que formaliza e confirma a negociação, desde que devolvida ao exportador contendo o aceite do importador para as especificações necessárias contidas no documento.

Após essa etapa, são analisados pelo importador os requisitos gerais e procedimentos básicos para que a mercadoria seja importada, que não pode ser ignorada essa fase da operação, em detrimento da elevação do custo preestabelecido e programado anteriormente, que leva o importador à conclusão da inviabilidade da importação, após o desembaraço da mercadoria.

O Licenciamento de Importação sujeita a importação, na forma da legislação específica, ocorre de forma automática ou não, por meio do SISCOMEX. A

modalidade não automática é exigida no caso de importação de mercadoria sujeita a controles especiais do órgão licenciador, SECEX ou dos demais órgãos federais que atuam como anuentes.

Nesse caso, o importador deve solicitar a concessão antes de autorizar o embarque da mercadoria no exterior, portanto antes da emissão da Declaração de Importação (DI). Caso isso não ocorra, estará sujeito a pagamento de multa por LI não automática emitida posteriormente ao embarque.

A LI precederá o embarque de mercadorias nos casos de mercadorias sujeitas à anuência, a exame de similaridade, a controle de cotas (contingenciamento) e de mercadorias usadas, por exemplo. Após análise e anuência dos órgãos competentes, autoriza-se a importação, e somente após o deferimento se pode autorizar o embarque da mercadoria e o prosseguimento das demais etapas da operação (REBONO, 2004, p. 281).

O Embarque da Mercadoria, depois de concretizada a operação comercial, poderá ser autorizada pelo importador e as mercadorias e/ou a operação estão sujeitas à anuência prévia de importação exigirão o cumprimento antecipado dessa condição.

O Recebimento da Mercadoria importada segue os procedimentos de recebimento da carga na chegada ao Brasil, que podem diferir entre si em razão dos pontos de entrada, que podem ser aeroportos, portos ou fronteiras, pois, é imprescindível o importador conhecer os procedimentos quando da chegada da carga, para que, em caso de urgência, possa solicitar mais agilidade ao setor correto.

A Liberação da Mercadoria Importada é considerada uma das fases mais detalhistas e burocráticas do processo de importação, com a exigência do importador a buscar todas as informações pertinentes para os procedimentos a serem seguidos.

De acordo com Rebono (2004), o sistema de contratação do banco interveniente para remessa do valor acordado na fase de negociação, através da *proforma invoice*, demonstra o procedimento alfandegário para liberação das mercadorias importadas (Figura 36).

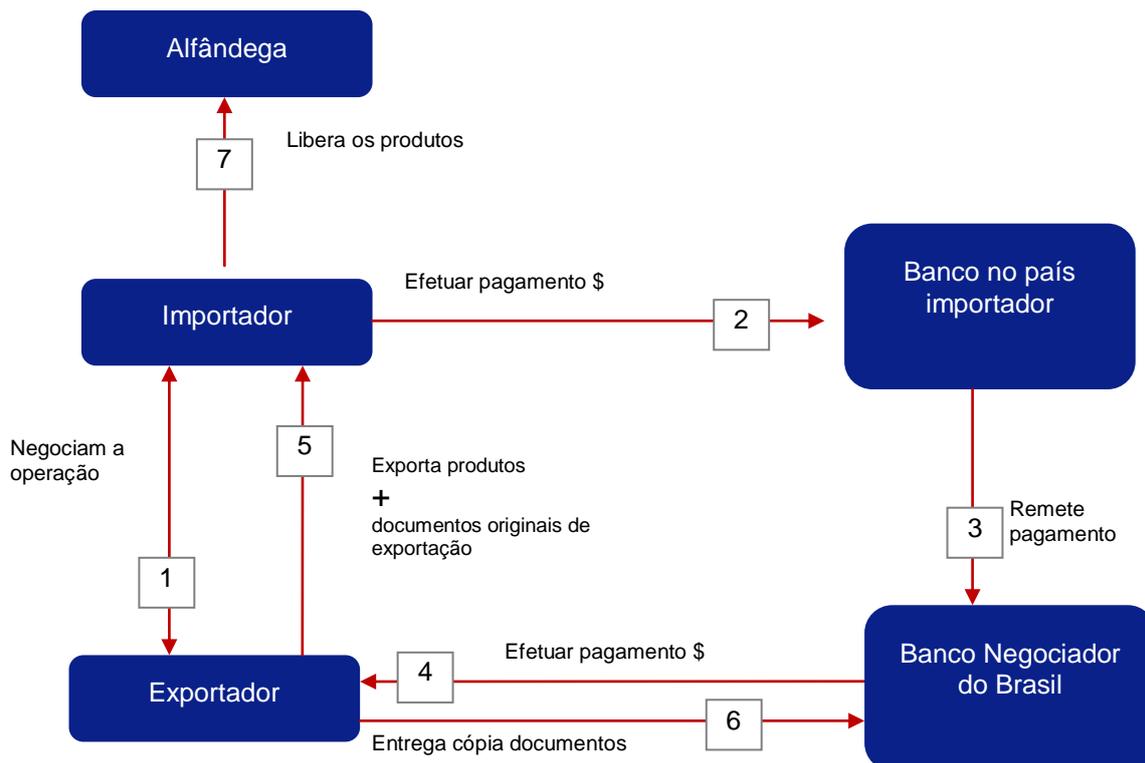


Figura 36 – Demonstração de procedimentos de remessa e alfândega
Fonte: Castro (2005)

A Declaração de Importação (DI) é o documento-base do despacho de importação. Esse documento compreende uma série de informações específicas de cada mercadoria objeto da importação, tomadas do SISCOMEX, contendo inclusive os dados necessários para o fechamento do contrato de câmbio e o valor de impostos e taxas a serem pagos. Existem vários tipos de declaração de importação, como a Declaração de Importação Comum, Declaração de Importação Antecipada, Declaração Simplificada de Importação.

Assim, o despacho aduaneiro consiste no conjunto de ações praticadas pelo fiscal, com a finalidade de desembaraço alfandegário ou aduaneiro, ou seja, a autorização da entrega da mercadoria ao importador mediante a conclusão da conferência da mercadoria, o cumprimento da legislação tributária e a identificação do importador. Para isso, após o registro da DI, o sistema selecionará automaticamente o canal de conferência aduaneira da operação, por parametrização, como segue:

- a) Canal verde: desembaraço automático.** Significa que a mercadoria está liberada para ser retirada de seu local de armazenamento ou porto seco, salvo algumas exceções, como a “malha fina”, quando o inspetor da

alfândega ou um auditor fiscal da SRF seleciona um percentual de processos em canais verdes e os direciona para nova conferência física e documental.

- b) Canal amarelo: depois de realizado o exame documental, não constatada nenhuma irregularidade, é efetivado o desembaraço aduaneiro. Existem exceções, da mesma forma, já que o auditor fiscal pode solicitar conferência física para a mercadoria, sem justificativa do motivo, simplesmente pela desconfiança ou a verificação de alguma inconsistência nas informações dos documentos apresentados.
- c) Canal vermelho: exame da documentação e verificação física da mercadoria. A carga é liberada somente após verificação parcial ou completa da mercadoria.
- d) Canal cinza: aqui é feito o exame documental, a verificação física da mercadoria e o exame de valoração aduaneira, para a efetivação do desembaraço. Aqui deverá ser formulada a Declaração de Valor Aduaneiro (DVA), com a respectiva transmissão no SISCOMEX.

4.6 IMPORTAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As pequenas empresas que desejam importar, sendo ela comercial ou industrial devem alterar seu contrato ou estatuto social para incluir a importação entre os seus objetivos sociais.

Rebono (2004) observa que até o final de 1999, as micros e pequenas empresas não podiam importar inclusive as inscritas no Simples Nacional. Desde o ano 2000, o novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte está em vigor³, isento da restrição à atividade importadora e cabe ao Poder Executivo estabelecer mecanismos de facilitação, com tratamento diferenciado e favorecido.

As pequenas e médias empresas brasileiras trabalham sob um processo diferenciado de importação.

Tauhat(2012, p. 1) esclarece que,

As operações de importação são automatizadas e centralizadas no Sistema Integrado de Comércio Exterior do MDIC. O SISCOMEX informa se o produto exige licença prévia e registra as declarações de entrada e saída de

³ Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999.

mercadorias. Para usar a ferramenta, a empresa deve fazer seu cadastro, sem custo, no Ambiente de Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (Radar), da Receita Federal.

Desde a relação de contratação do frete internacional, o SISCOMEX, transporte interno, acondicionamento e distribuição de materiais podem ser adaptados para que, através de um sistema integrado de controle, onde a abordagem da relação do governo com a infraestrutura adequada à instituição e condução do sistema integrado de comercialização internacional, tendo como resultado um padrão de gestão e organização do fluxo de produção, escoamento, carregamento, transporte interno e internacional e suas relações com os órgãos intervenientes todos interagindo de forma a obter uma economia e maior competitividade de mercado.

De acordo com Tauhat (2012, p. 1),

Uma vez registrada, a empresa faz, no SISCOMEX, uma Declaração de Importação (DI) para os produtos que deseja trazer. [...] A partir daqui, os desembolsos começam a aparecer de fato. A empresa deve firmar um contrato de câmbio com um banco ou corretora credenciada, necessário para o pagamento do vendedor lá fora. Embutida na taxa de conversão de moeda há juros e spread — a diferença entre a taxa de captação no mercado e a oferecida ao cliente. Além disso, a instituição financeira cobra entre 1% e 3% da operação pelo serviço.

Ludovico (2002), destaca que é importante a pequena empresa importadora estar sempre atualizada sobre o sistema de importação adotado pelo governo com relação aos produtos adquiridos. Lembrando que, o governo sempre irá procurar adotar uma política de comércio exterior que, ao mesmo tempo não prejudique diretamente a indústria nacional e não fique à margem do comércio internacional.

Deste modo, Hartung (2002), afirma que atuar no comércio internacional requer planejamento das pequenas empresas, análises sobre a possibilidade de atuação de negócios e sobre a estratégia a ser utilizada.

Para se proteger das variações de moeda, Tauhat (2012, p. 1), afirma que a pequena empresa importadora,

[...] pode efetuar uma operação de hedge no banco. As mais comuns são as de futuros, em que o cliente fixa antecipadamente a taxa a ser paga em reais no momento da liquidação do contrato; e o *swap*, no qual há troca da taxa de variação cambial por um indexador financeiro. Entre os benefícios, a possibilidade de pagar a importação em qualquer moeda, independentemente da registrada na declaração. Isso permite à empresa escolher o câmbio que melhor atende a seus interesses e aos do vendedor. Os compradores também

podem antecipar o pagamento nos contratos com liquidação em até 360 dias, assim o desembolso pode ser feito na época em que as cotações estejam em baixa.

Werneke (2005), esclarece, ainda, que a pequena empresa importadora deve verificar se existem e quais são os procedimentos administrativos específicos para a mercadoria e tipo de operação contratada.

Peixoto (2002) afirma que é importante a pequena empresa dar atenção a todo o processo de importação, o qual engloba diversas etapas, que vão desde a pesquisa de mercado para definição da importação ou não de uma determinada mercadoria, até a fase do encerramento do processo, como sintetiza o Quadro 14.

QUADRO 14 - ANÁLISE DAS ATIVIDADES DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO

Atividades	Conjunto de atividades
Pesquisa de Mercado Internacional e Negociação Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - segmentação de mercado; - estabelecimento de possíveis fornecedores; - avaliação dos fornecedores selecionados; - classificação fiscal (NCM) - estudo das exigências para a importação; - recebimento da fatura proforma; - análise dos custos de importação; - pagamento da importação.
Preenchimento de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> - licença de importação (LI); - instrução de embarque; - declaração de importação (DI); - confecção de outros documentos, se necessários.
Despacho Aduaneiro	<ul style="list-style-type: none"> - presença de carga; - parametrização feita pela Receita Federal; - pagamentos dos impostos; - pagamento da armazenagem; - pagamento da capitania; - pagamento de outras despesas, se houverem; - retirada da mercadoria
Encerramento do Processo	<ul style="list-style-type: none"> - análise dos custos reais de importação; - avaliação do desempenho global do processo de importação, em comparação ao previsto; - arquivamento do processo

Fonte: Peixoto (2002 p. 30-31).

Pode-se constatar que cada agrupamento de atividades apresentado é combinado por uma série de etapas que envolvem o processo de importação de mercadorias. Ao longo de todas as etapas a análise dos custos totais é de fundamental importância à pequena empresa.

Lembrando-se que o custo total é a soma de todas as despesas necessárias para atender às necessidades do ciclo produtivo de uma organização. A gestão destes custos compreende uma somatória da eficácia administrativa, reforçada pelas práticas contábeis e controles financeiros. O resultado se dá por meio do menor

índice de impacto dos custos sobre o preço final do produto. Este fator é imprescindível para a tomada de decisão, aliado à cadeia logística. Essa análise compreende, sobretudo, o custo de compra dos insumos de produção, processo produtivo, transporte e distribuição. Pode-se definir o resultado pela Medição do Desempenho de Custos Comparativo. Este desempenho é citado em parte por Larrañaga (2003), pelos seguintes determinantes:

- a) Resposta rápida: habilidade da Empresa de satisfazer a necessidade do cliente em tempo;
- b) Discrepâncias mínimas: a discrepância entende-se como a quebra do desempenho do sistema. Demoras, paradas na produção, mercadorias avariadas, problemas na entrega. Todos eles conduzem à perda de tempo e à procura de soluções operacionais. No caso dos produtos importados, estima-se que o Brasil perde mais de cinco bilhões de reais/ano por conta do atraso no processo de burocracia, greves e entraves legais e logísticos na Aduana;
- c) Inventário mínimo: uma profunda preocupação com o valor do ativo, seu correto dimensionamento e seu giro;
- d) Consolidação de movimento: aproveitamento do da estrutura de transporte e distribuição, evitando desperdícios e retrabalho;
- e) Suporte durante o ciclo de vida: estabelecimento do pós-venda, com o atendimento estendido ao cliente. No caso de produtos importados, muitas empresas não se responsabilizam por eventuais danos causados pelo produto. A legislação amadurece e prevê essas questões, como a exigência de uma etiqueta nos produtos importados para que referencie a responsabilidade.

Os custos de importação representam um dos principais fatores para o desempenho das pequenas e médias empresas brasileiras. Com o processo de importação, com seu ciclo mais rápido, as empresas devem estar atentas para este diferencial, pois, podem utilizar-se deste expediente para poder estabelecer competitividade e adequação aos processos de custos de forma dinâmica.

De acordo com Rodrigues (2000), as diferentes combinações deste conjunto de variáveis determina a formação de preços diferenciados. Por esta razão, a implantação de eficientes estruturas logísticas ao longo do processo racionaliza os custos, com a viabilização de soluções de compromisso entre as complexas

operações ao longo dos diferentes estágios de Suprimentos, Transformação e Distribuição, ou seja, da Cadeia Logística.

Os custos de importação podem ser determinados através do fluxo de importação, onde são determinados elementos diferenciados de tempo, essenciais para a melhoria de resultados no ciclo de importação, descrito na Figura 37 por Larrañaga (2003):

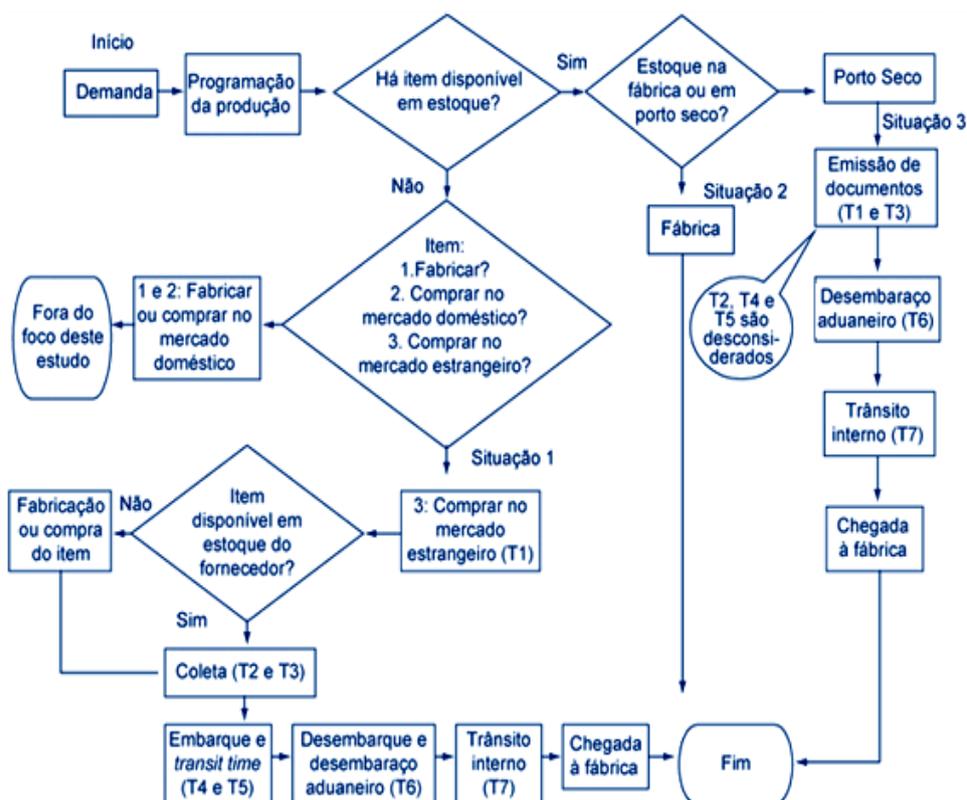


Figura 37– Sistemas de informações do ciclo produtivo
Fonte: Larrañaga (2003)

4.7 IMPORTAÇÃO NAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE COSMÉTICOS

Os produtos cosméticos, apesar de crises mundiais, ainda despontam como competitivos e crescentes no mercado mundial e nacional. Conforme mencionado no referencial teórico desta pesquisa o setor de cosméticos, é caracterizado pela presença de grandes empresas internacionais, com atuação global (CAPANEMA, et al., 2007), o que da abertura às importações destes produtos.

O sistema de compras no exterior envolve uma série de fatores, que são definitivos para a determinação de gestão global associada à distribuição e atendimento das necessidades do mercado consumidor.

A possibilidade de se estabelecer importações de cosméticos de países diferentes passa a ter um contexto mais competitivo, à medida que se pode utilizar de veículos de importação diferentes, com seus diferentes modais, diferentes fatores de desempenho logístico e *transit time* para recebimento de mercadorias.

É comum os produtos importados sofrerem um impacto de internacionalização de 100 a 120% sobre seu valor no exterior (FOB). Apesar do índice de custos de importação girar em torno de 100 a 120 por cento de seu valor FOB (preço base da mercadoria), ainda é lucrativo para as empresas encerrarem seu processo produtivo no mercado interno e passar a estabelecer um contrato de manufatura.

Os produtos cosméticos ainda sofrem um impacto de IPI maior e o ICMS para este produto é de 25% na retirada da mercadoria na alfândega. Para efeitos de cálculo, os produtos cosméticos sofrem um acréscimo sobre seu valor FOB de 400% para ser disponibilizado no barracão da empresa. Portanto, nem todos os produtos oferecem potencialidade de ganhos, principalmente se ainda não forem conhecidos ou sem um investimento inicial. É comum, por conta de altos índices de rigor ou taxas muito altas, o mercado ser abastecido por produtos que entram no país por vias ilegais.

O comércio internacional de produtos cosméticos é amplamente dominado pelos países desenvolvidos, que praticam, em geral, níveis de tarifas bastante reduzidos, ou seja, não apresentam qualquer restrição de ordem tarifária ou comercial, no entanto outros países como a China também, tem mercado competitivo.

Quando se fala da China, é corriqueiro os produtos cosméticos possuírem um preço bastante competitivo, considerando-se o fato de sua economia estar disposta para ser competitiva neste tocante. Porém, os produtos necessitam passar por uma avaliação prévia antes do embarque, por conta da cultura ainda não ser de suprimentos confiáveis. Também, é comum uma amostra possuir plenas condições de competitividade e a ordenação de importação não vir com as mesmas características. Para tanto, é importante à empresa importadora possuir um escritório avançado no País, ou designar empresas terceirizadas, para verificação do produto antes do embarque.

Ao analisara importação no setor de cosméticos brasileiro, constata-se que o ano de 2011 o Brasil ultrapassou a marca recorde de US\$ 500 milhões em importação de maquiagem, perfumes, sabonetes, cremes e xampus, consequência

do crescimento do mercado interno e da valorização do real. Foram US\$ 578 milhões entre janeiro e novembro (FOLHA DE SÃO PAULO, 2012).

A principal origem das importações brasileiras são os países desenvolvidos. Dos principais vendedores de produtos cosméticos para o Brasil estão Estados Unidos e França (UNICAMP, 2002).

4.8 ESTIMATIVAS DE CUSTOS LOGÍSTICOS DE IMPORTAÇÃO

As alíquotas de importação geram um fator de 100 a 120% sobre o valor da mercadoria no exterior.

As altas taxas alfandegárias, os custos de transporte internacional e as proibições ou restrições de importar induzem as pessoas a empregar capital para produzir no país aquilo que poderiam comprar mais barato no exterior. Estes atuam como elementos que quebram o equilíbrio natural desenvolvido pelo próprio mercado. (DIAS; RODRIGUES, 2004, p. 2).

Mesmo assim, ainda é possível estabelecer uma planilha de custos favorável, em relação ao fator mão de obra no que diz respeito à china ou fator inovação para os produtos americanos ou europeus ou ainda a questão proximidade no que diz respeito ao MERCOSUL. A estimação de custos no processo de importação é complexa, pois a comercialização internacional envolve fatores externos não controlados pela empresa. À medida que o nível de atenção dedicado às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico na busca da redução do custo total (BAILY et al., 2000). Para ilustrar este item, apresenta-se no Quadro 15, uma planilha com os custos que impactam em um processo de importação.

QUADRO 15 - PLANILHA PARA DETERMINAÇÃO DOS CUSTOS DE IMPORTAÇÃO

Planilha Estimativa de Custos na Importação					
MOEDAS UTILIZADAS			MERCADORIA		
Nome	Taxa		Resumo da Mercadoria		
Real					
Dólar Americano					
Peso			Quantidade	Unid. Medida Estat.	Peso em Kg
Cotação do Dia					
VALORES ESTIMADOS					
Valor da Mercadoria no Local Embarque (V.M.L.E.)			-		-
Valor do Frete Internacional			-		-
Valor do Seguro de Transporte Internacional					-
Valor da Mercadoria no Local de Despacho (V.M.L.D.)					-
Acréscimos (Capatazia e outros)					-
Valor Aduaneiro CIF				R\$	-
CLASSIFICAÇÃO E ALÍQUOTAS					
NCM	DESCRIÇÃO NCM				
IMPOSTOS	ALÍQUOTA INTEGRAL	TRIBUTAÇÃO	EX-TARIFÁRIO	REDUÇÃO	ALÍQUOTA UTILIZADA
Imposto de Importação (I.I.)		Integral			
Imp.S/Prod.Industrializ.(I.P.I.)		Integral			
Pis/Pasep	1,65%	Integral			
Cofins	7,60%	Integral			
ICMS	12,00%	Integral			
DEMONSTRATIVO DE IMPOSTOS NACIONALIZAÇÃO					
IMPOSTOS FIXOS	IMPOSTOS INTEGRAIS	IMPOSTOS EX-TARIFÁRIO	IMOPOSTOS EX-TARIFARIO + PARCELAMENTO ICMS	IMPOSTOS EX-TARIFARIO + 1ª PARCELA DO ICMS (24 MESES)	
Imposto de Importação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
I.P.I.	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Taxa Siscomex	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
PIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
COFINS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
ICMS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Total dos Impostos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Percentual do Valor FOB	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
OUTRAS DESPESAS					
				Valor em R\$	Valor em US\$
LIBERAÇÃO DE CONHECIMENTO				-	-
DESCONSOLIDAÇÃO DE CONHECIMENTO				-	-
MARINHA MERCANTE (AFRMM)	(% Frete)		25,00%	-	-
ARMAZENAGEM NA ZONA PRIMÁRIA				-	-
CAPATAZIAS				-	-
TRANSPORTE PARA ESTABELECIMENTO DO IMPORTADOR				-	-
S.D.A. (DESPACHO/DESEMBARAÇO ADUANEIRO)				-	-
DESEMBARAÇO/LOGÍSTICA			2%	-	-
RPA				-	-
FUMIGAÇÃO (EMBALAGEM DE MADEIRA)				-	-
OUTRAS DESPESAS (LICENCIAMENTO DE IMPORTAÇÃO)				-	-
Total das Despesas				R\$ -	-
TOTAIS					
Mercadoria(s) Importada(s)			#DIV/0!	-	-
Frete Internacional e Seguro Transporte Internacional			#DIV/0!	-	-
Tributos Federais e Estadual			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Outras Despesas			#DIV/0!	-	-
			Total Geral	#DIV/0!	#DIV/0!
Custo Total para Nacionalização					

Fonte: Autor (2012)

A base de cálculo para determinação dos impostos é sintetizada no Quadro 16.

QUADRO 16 -BASE DE CÁLCULO PARA DETERMINAÇÃO DOS IMPOSTOS

VALOR FCA (FOB PARA O MODAL MARÍTIMO) – Custo da Mercadoria
FRETE E SEGURO INTERNACIONAIS (INSURANCE)
VALOR ADUANEIRO (VALOR FCA (FOB) + FRETE + SEGURO).
1. VALOR DA BASE DE CÁLCULO DO IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO: (VALOR ADUANEIRO X TAXA FISCAL DE CONVERSÃO DA MOEDA)
2. BASE DE CÁLCULO DO IPI (VALOR ADUANEIRO + VALOR TRIBUTÁVEL DO IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO MAIS O IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO).
3. BASE DE CÁLCULO DO ICMS (VALOR ADUANEIRO SOMADO AO IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO E AO IPI).
4. ICMS CALCULADO MEDIANTE A ALÍQUOTA VARIÁVEL, DE ACORDO COM A VIGÊNCIA DE CADA ESTADO.

Fonte: Autor (2012)

Destaca-se, quanto à formulação para obtenção do cálculo de PIS e COFINS:

A. Quando a alíquota for específica:

O valor da contribuição será o valor constante do campo Alíquota multiplicado pelo valor constante no campo Quantidade na Unidade de Medida.

B. Quando a alíquota for Ad Valorem:

a) As fórmulas para cálculos são as abaixo relacionadas:

$$Pis/Pasep = c * BC$$

$$Cofins = d * BC$$

Onde:

$$BC = VA * X$$

$$x = \frac{1 + e * [a + b(1 + a)]}{(1 - c - d) * (1 - e)}$$

Onde:

BC= Base de Cálculo das contribuições
 VA = Valor Aduaneiro
 a = alíquota do imposto de importação
 b = alíquota do imposto sobre produtos industrializados
 c = alíquota da contribuição para o Pis/Pasep-Importação
 d = alíquota da COFINS-Importação
 e = alíquota do ICMS.

Para efeitos de cálculo de processo de importação, considera-se:

O valor da mercadoria acordada no exterior ou Cost (C);

- O seguro internacional da mercadoria ou Insurance (I);
- O frete internacional, acordado com o Freightforward ou agente afretador (F).

A partir destes três elementos origina o fator de cálculo para os impostos que incidirão sobre os produtos importados no Brasil, ou seja, CIF.

Os impostos incidentes seguem a seguinte ordem:

- a. Imposto de importação (II). Este imposto varia de acordo com a proteção que o país determina, através de um conjunto de Ministérios da República, variando conforme o mercado.
- b. Após a incidência do Imposto de Importação, some-se o imposto ao CIF e aplica-se o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI.) Sua alíquota é determinada de acordo com a produção interna de produtos similares.
- c. O Imposto sobre Produtos Industrializados também é somado ao total, como o Imposto de Importação, para determinação do Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição Financeira (COFINS), com alíquotas partindo de 1.65% e 8.60%.

Após a incidência destes impostos, pagos diretamente da conta corrente através de programa próprio (SISCOMEX), incidem sobre o processo de importação, todos os custos e taxas, de afretamento, serviços de despachante aduaneiro, taxas alfandegárias, e o Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS), que incide antes da mercadoria ser liberada. A variação deste imposto é grande, diferenciada por conta de legislação de cada estado.

Estes custos totais determinam a condição favorável ou não para a concorrência do mercado interno brasileiro. A variação entre o custo inicial da mercadoria no exterior, com a determinação do custo da mesma na chegada no barracão, determina o índice de nacionalização.

5 PROPOSTA DE UM MODELO DE REFERÊNCIA SOBRE OS CICLOS DE IMPORTAÇÃO EM RELAÇÃO AO FATOR TEMPO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Este capítulo traz a proposição de um modelo de referência sobre os ciclos de importações em relação ao fator custo e tempo de PMEs brasileiras.

O estudo estabelece uma matriz inicial, denominada Matriz Referência para Importação através da ferramenta *Business ProcessModelingNotation* (BPMN), que sinaliza todos os procedimentos logísticos, desde o início da negociação internacional, até o recebimento da mercadoria na aduana brasileira. A partir desta são elaboradas mapas do fluxo de importação de cada um dos países estudados.

Considera a importação de cosméticos, através de uma demonstração de fluxos correspondentes a uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio, demonstrada por meio de procedimentos específicos dos seguintes países: China, Estados Unidos e Argentina.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DO FLUXO BPMN

Para que a demonstração seja estabelecida de forma ampla e detalhada, foi utilizado o programa *Business ProcessModelingNotation* (BPMN), ou seja, a notação de modelagem de processos de negócios.

Cabe destacar, que o BPMN é uma notação gráfica que descreve a lógica de etapas de um processo de negócio. Esta notação foi especialmente concebida para coordenar a sequência de processos e mensagens que fluem entre os participantes em diferentes atividades. (BPMN, 2012). Esta ferramenta foi utilizada, considerando sua diversidade de ícones, possibilitando o detalhamento dos fluxos de forma mais ampla e a possibilidade de entendimento contextual, considerando todos os elementos envolvidos no estudo.

Em BPMN, os modelos de processos de negócio são expressos através de diagramas (WESKE, 2007). Os elementos utilizados para se fazer a modelagem são divididos em quatro categorias, conforme a Figura 38.

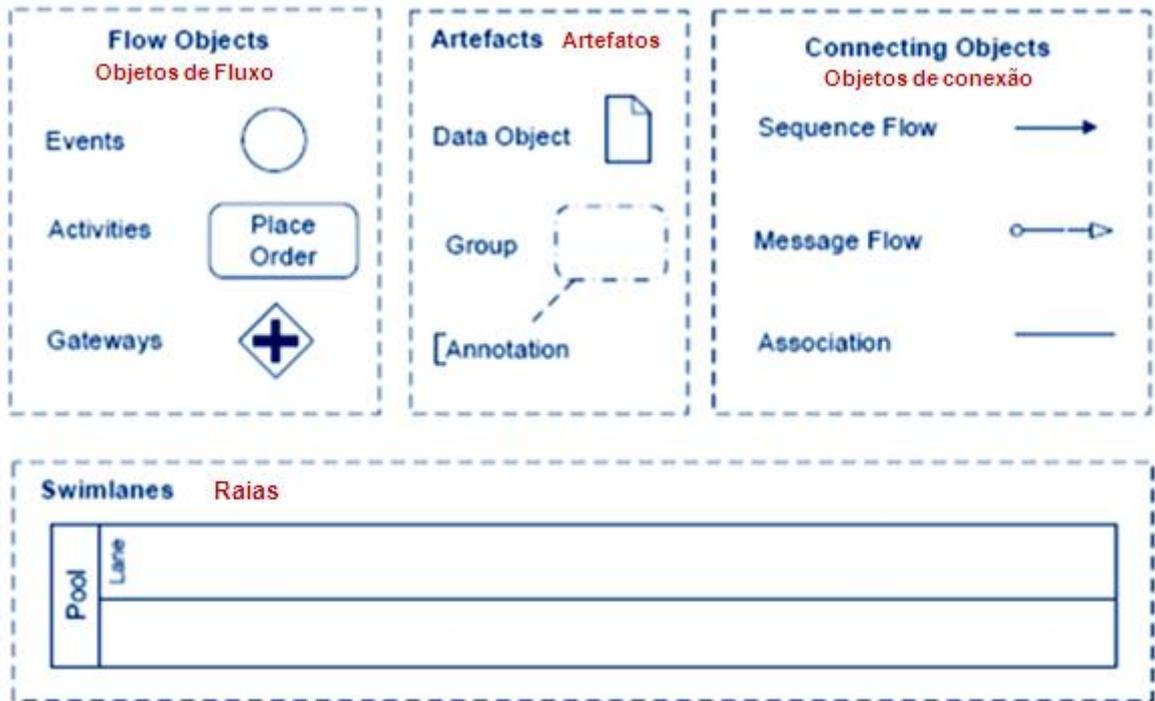
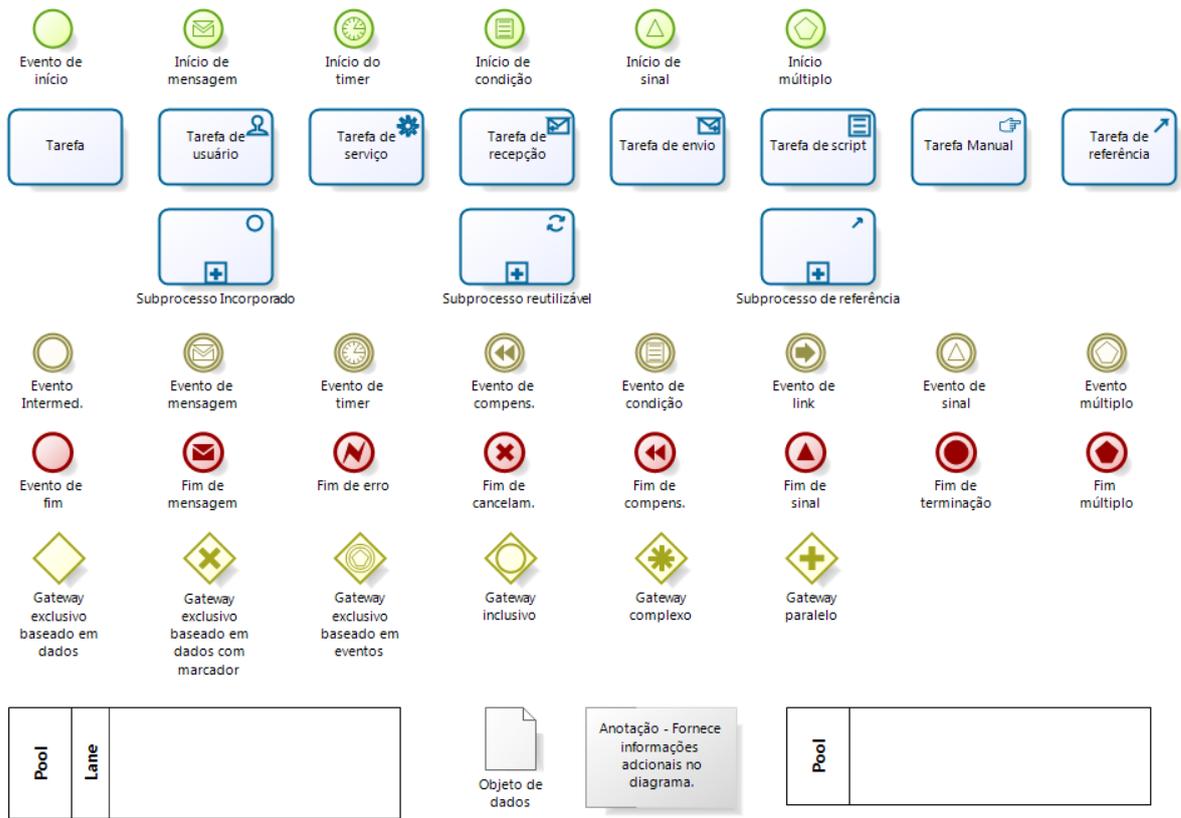


Figura 38– Categorias dos elementos de BPM
 Fonte: Adaptado de Weske (2007)

Os elementos do BPMN são divididos através destas categorias a seguir, traduzidas na Figura 39.

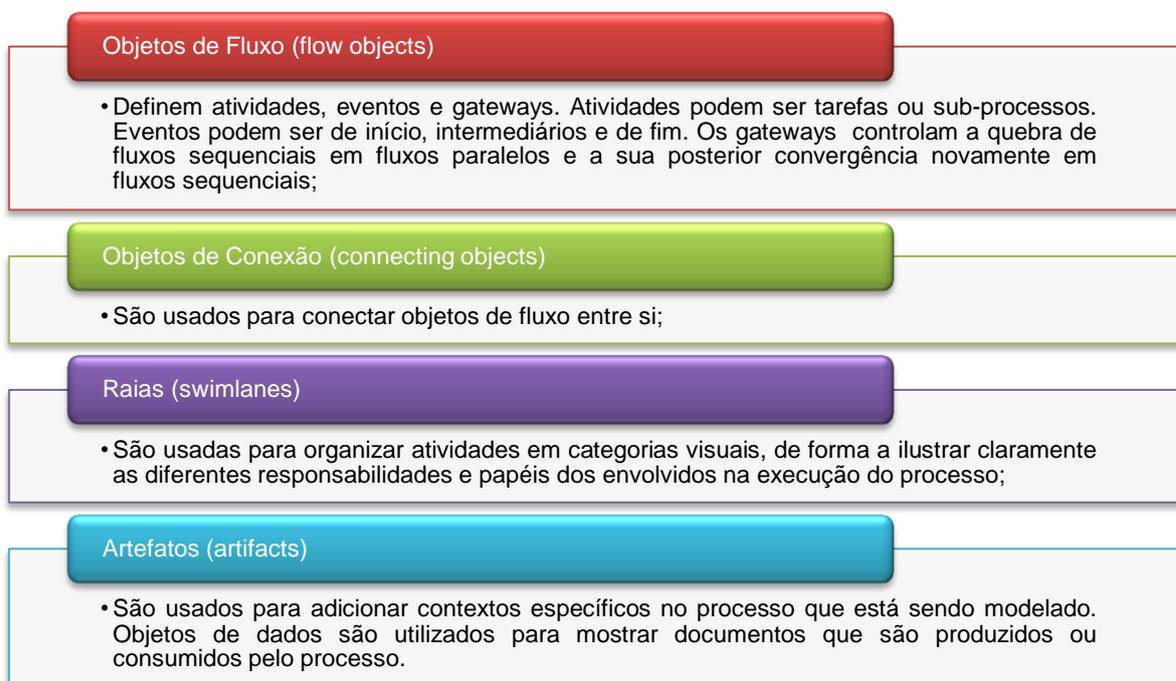


Figura 39– Características das categorias
Fonte: Adaptado de Bezerra (2011).

A constituição se dá por meio de um processo de importação, compreendendo todos os agentes envolvidos, entre o importador e o exportador, desde a fase de negociação até a liberação da mercadoria na alfândega.

O BPM constitui-se em um conjunto de tecnologias que visa permitir um controle maior sobre regras de negócio. Consiste na separação do fluxo de processo e controle das atividades, sejam elas compostas por tarefas automatizadas ou executadas por elementos humanos, com a integração em redes de processos que por vezes partes dela são executadas por fornecedores ou clientes, com a extrapolação da fronteira organizacional através da Web. Fazem parte deste complexo tecnológico, os serviços de transformação de dados, conectividade, Workflow e provem uma camada de design dos processos, que atua no nível visual e faz a interface com o elemento humano que o utiliza.

O objetivo do BPMN é fornecer uma linguagem comum que permita que todas as partes envolvidas na concepção dos processos, desde os analistas de negócio, responsáveis, comunicar os processos de forma clara, completa e eficiente (OMG, 2006).

O BPMN pode ser usado para se modelar processos inteiros ou somente partes, com diversos níveis de detalhamento, por isso utilizou-se esta notação para apresentação do Modelo proposto no presente estudo.

A partir da Matriz Referência em BPMN são abordadas em outras três matrizes, procedimentos de fluxos específicos da importação, onde é demonstrada média dos três países acima citados, com possibilidade de estabelecer resultados melhores em relação à posição média demonstrada no *lead time* total do ciclo logístico.

O estudo foi realizado com as referências de tempo para conclusão do ciclo de importação em relação ao tempo decorrido e sua relação com os custos logísticos de importação.

Como parâmetro de análise do *lead time*, este estudo vale-se dos resultados da pesquisa, apresentados por Lopez (2000), realizada pela Fundação Getúlio Vargas junto a 177 empresas praticantes do comércio exterior, entre 1998 e 1999, que apurou os valores médios para *lead times* em dias, de cada atividade e modal e o ideal (desejável), compreendendo o foco do importador.

O Quadro 17 demonstra o *lead time* das diversas atividades, em relação aos modais marítimo, aéreo e terrestre.

QUADRO 17 -ESTIMATIVAS DO LEAD TIME TOTAL DO CICLO LOGÍSTICO (EM DIAS)

IMPORTAÇÃO	TRANSPORTE					
	Marítimo		Aéreo		Terrestre	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Atividades						
Homologação do produto negociado	6,9	1,8	6,9	1,8	6,9	1,8
Licença de importação prévia ao embarque	4,6	0,9	4,6	0,9	4,6	0,9
Processo do fornecedor internacional de insumos*	20,5	9,5	20,5	9,5	20,5	9,5
Documentos do fornecedor internacional	5,6	2,2	5,6	2,2	5,6	2,2
Transporte local, desde as instalações do fornecedor dos insumos importados até o terminal para embarque para o Brasil	4,6	2,6	2,3	1,3	4,8	4,1
Desembarço aduaneiro na saída do país de origem	0,9	0,6	0,9	0,6	0,9	0,6
Transporte internacional na importação	21,4	15,0	2,3	1,4	7,5	6,8
Movimentação e armazenagem nas instalações alfandegadas no Brasil, antes do desembarço aduaneiro	3,3	1,0	3,3	1,0	3,3	1,0
Desembarço aduaneiro de importação no Brasil	3,6	1,1	3,6	1,1	3,6	1,1
Transporte local desde o terminal internacional até as instalações do comprador	1,3	0,6	1,3	0,6	1,3	0,6
Subtotal da importação	72,7	35,3	51,3	20,4	59,0	28,6

Fonte: Lopez (2000, p. 54)

* Único componente que se refere exclusivamente a processo produtivo de mercadoria

O Quadro 17 compreende a relação entre a posição atual e ideal do *lead time* do ciclo logístico de importação nos três modais: no marítimo o atual é de 72,7 e o

ideal seria de 35,3 dias; no transporte aéreo o atual é de 51,3 e o ideal de 20,4 dias; no terrestre o atual é de 59,0 e o ideal de 28,6 dias. A redução do *lead time* atual, aproxima-se do ideal e leva à contenção do custo operacional da importação e a redução dos custos financeiros, por isso, a importância de se delimitar um modelo capaz de reduzir o *lead time* dos custos logísticos para MPEs.

Por exemplo: se em cada ciclo de 30 dias, consegue-se diminuir 5 dias, em um ano, obtém-se 60 dias de ganho. Considerando a demanda como totalmente absorvível, pois, estes produtos são de fácil venda, por conta de não haver similar no Brasil e a qualidade boa e ainda, o fato do produto ser importado por meio de pequenos lotes, sem a necessidade de estabelecer um planejamento de estoques, pode-se aumentar o número de ciclos sem que altere o fator de giro, com um resultado padrão, com efeito, na demanda.

A Matriz Referência proposta aborda o processo de importação desde a negociação até a chegada da carga na empresa, sem a compreensão dos custos de estoques da empresa importadora. Faz uma abordagem de referência entre os determinantes de tempo em relação aos custos logísticos, relacionados com o ciclo de importação e os custos logísticos incidentes sobre o contexto abordado.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS SUB-PROCESSOS QUE IMPACTAM NOS CUSTOS, DEVIDO AO TEMPO DISPENDIDO EM CADA ATIVIDADE

Os sub-processos demonstrados através da ferramenta BPMN, apresentam as atividades dos agentes descritos abaixo, de forma integrada. Conforme Figura 40, a matriz do fluxo de importação compreende a negociação do produto, passa pelos seguintes agentes:

1. Exportador
2. Escritório no Exterior*
3. Banco exterior
4. Frete interno exterior
5. Inspeção exterior:
6. Aduana no exterior
7. Afretamento internacional, com os três modais:
 - 7.1 Aéreo
 - 7.2 Marítimo

7.3Rodoviário

8. Banco brasileiro
9. Aduana brasileira
10. Despachante Aduaneiro
11. Importador

*O escritório no exterior compreende somente as importações provenientes da China. Isto ocorre por conta dos problemas comuns em relação a este país, como falsificação de produtos, diferenças entre o que foi acordado entre qualidade e quantidade dos produtos, justificando a necessidade de destacar um escritório para dirimir estes possíveis fatos.

Em cada um destes agentes realizam-se atividades específicas e inter-relacionadas que operacionalizam o processo de importação. Cumpre esclarecer que:

- são estabelecidas na Matriz as variáveis modais, de canais parametrizados na aduana, além de opções de câmbio, produção, sistemas de informações integradas, opções de envio e recebimento de documentos;
- os fatores em estudo são os trâmites documentais, os diferentes caminhos modais e de decisão e o tempo que vai levar cada um destes eventos de forma comparativa;
- os câmbios são destacados, por conta da diferença temporal entre as modalidades praticadas;
- o agente inspeção no exterior não causa impacto de tempo, mas, sua inserção remete a uma diferença significativa de tempo no ciclo de importação;
- o despachante aduaneiro é um dos agentes-chave no processo, no sentido de diminuir o tempo em relação ao ciclo de importação;
- o modal correto e a determinação de trânsitos aduaneiros são identificados de forma expressiva, pois são determinantes no resultado final;
- o traços pontilhados na Matriz representam as relações interagentes;
- os traços em linha representam os procedimentos entre um mesmo agente;

Cabe ressaltar, ainda, que as variáveis de comércio exterior são dinâmicas, porém, a matriz prevê elementos universais e a torna flexível em relação à variação de câmbio, limitação de modais, alterações na legislação, problemas com alterações no contexto documental, através da integração integral entre os agentes.

Os principais fatores variáveis para determinação da diminuição do ciclo de importação são relacionados com a antecipação de trâmites documentais e de serviços, além da determinação de afretamentos com mais agilidade.

Para tanto, o estudo estabelece como parâmetro de referência, um estudo mundial, com os valores temporais médios dos principais processos e atividades do ciclo de importação, que no presente trabalho foi utilizado- FGV, conforme demonstra o quadro 17.

5.3 DESENVOLVIMENTO DO CÁLCULO DOS ÍNDICES

Vale assinalar que, este estudo considera para o cálculo dos índices o ano fiscal no Brasil, o qual compreende o período de composição do ano para os demonstrativos fiscais, o exercício fiscal de uma empresa, que é de 12 meses (365 dias) idêntico ao ano calendário (janeiro a dezembro).

A fórmula para cálculo do número de ciclos de importação ao ano é definida através da relação entre o número de dias de um ano (365) divididos pelo ciclo total de uma (01) importação (esta fórmula será repetida nos cálculos, para melhor compreensão):

$$\frac{n^{\circ} \text{ dias ano (365)}}{n^{\circ} \text{ dias ciclo total de 1 importação}} = n^{\circ} \text{ de ciclos/ano}$$

5.4 VARIÁVEIS DE TEMPO E CUSTOS NOS PROCESSOS PARA MELHORIA DE RESULTADOS

Para efeitos de estudo, o tempo foi mensurado em ciclos de importação, que significa quanto tempo é necessário para se fechar um ciclo desde a negociação até a chegada da carga na empresa. Para estes, foram consideradas as variações entre as opções de quantidade, modal e procedimentos de fluxos de importação.

Após a determinação do tempo de ciclo, é possível definir quantos ciclos podem ser realizados no período de um ano. Esta diferença foi demonstrada em uma planilha específica para os três países: China, Argentina e Estados Unidos estudados.

Com as variáveis de tempo indicam diferentes custos logísticos, pode-se obter um índice de melhoria de resultados em relação ao ciclo de importação, referência

do estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas, descrito por Lopes (2000). A pretensão deste estudo é chegar ao *status* “modelo”, que é um intermediário entre o “atual” e o “ideal” e estabelece um referencial para tomada de decisão de importação para PMEs.

Com base no estudo da Fundação Getúlio Vargas (LOPEZ, 2000), a comparação do ideal seriam os portos de ponta, em países de primeiro mundo, com tecnologia e equipamentos de última geração. Para o Brasil, o trabalho compreendeu uma melhoria entre o atual e um meio termo, com resultados positivos para as pequenas e médias empresas importadoras brasileiras, do ramo de cosméticos.

Cabe ressaltar que, para assegurar bom desempenho, o ideal é estabelecer um controle de padrão de fabricação no final da produção e no embarque. Existem escritórios que prestam serviços, como o grupo *Bureau Veritas*. É uma ferramenta útil ao pequeno e médio empresário, que não consegue estabelecer um escritório próprio no país de origem. O serviço de *courrier*, como as empresas DHL ou FEDEX, podem realizar fretes internacionais, sem as taxas altas que empresas afretadoras cobram, além de um controle de desempenho e rastreamento (*tracking* das mercadorias, com um indicador de desempenho de última geração. Exercem inclusive a transação *door-to-door* (porta-a-porta), ou seja, com o transporte e liberação da mercadoria na alfândega.

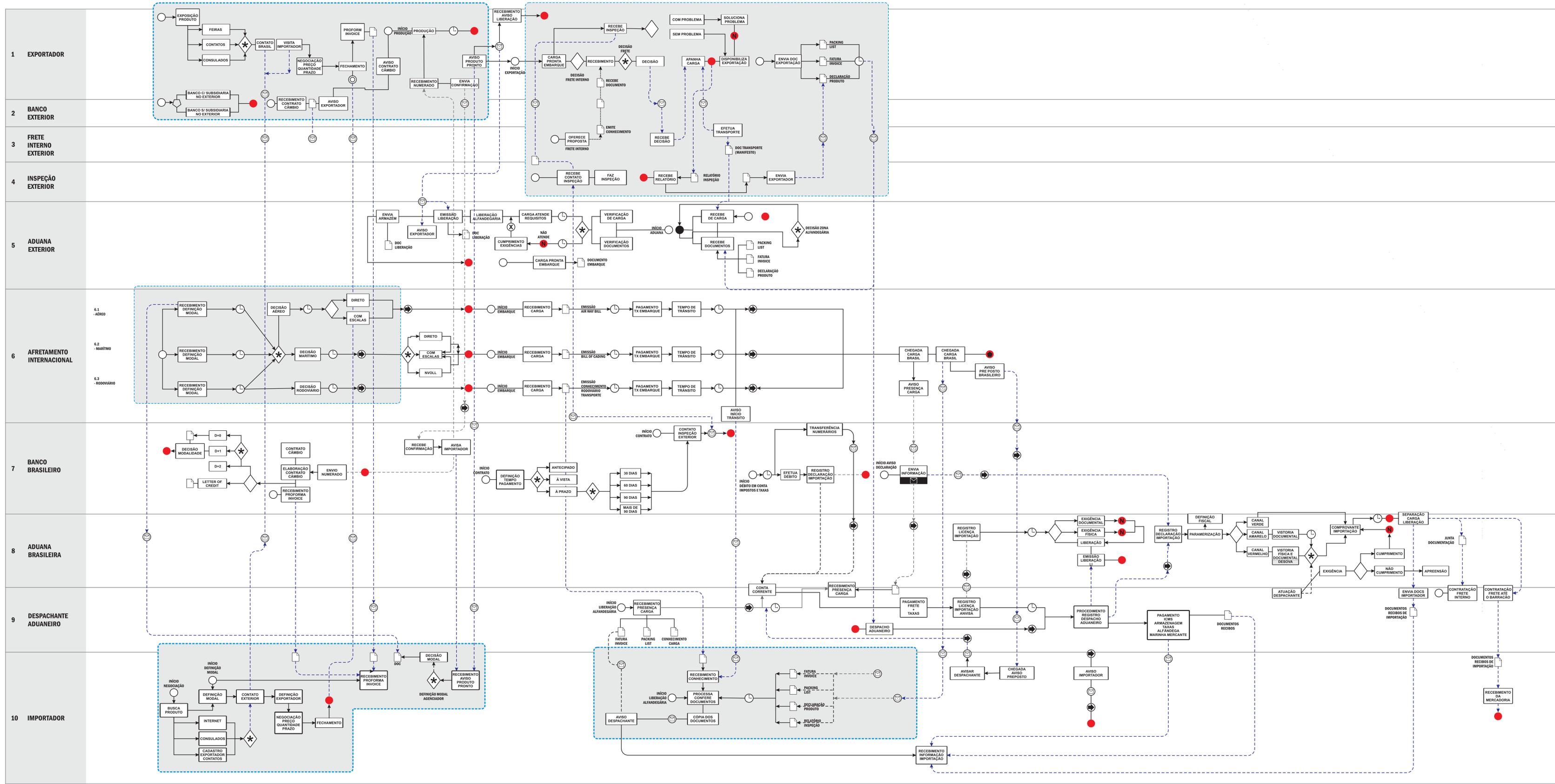
Os pontos indicadores logísticos para serviços no exterior considerados na proposição do modelo são:

- a) Inspeção rigorosa dos aspectos externos e internos do produto, além da eficiência;
- b) Cuidado para os detalhes legais, como a obtenção da licença de importação e *plugs* adaptados à legislação brasileira.
- c) Escolha do agente afretador. Nesse caso, os *courriers* podem ser utilizados com indicador de desempenho, com o serviço de rastreamento de carga.

Feitos estas considerações preliminares sobre os principais aspectos que alicerçaram o modelo proposto da Matriz Referência, seguir apresenta-se o mapa da matriz proposta, com destaque dos agentes e fluxos que a envolvem.

A Figura 40 mostra a Matriz Referência, que aborda todo o processo de importação, da negociação do produto até a chegada a aduana brasileira. Através

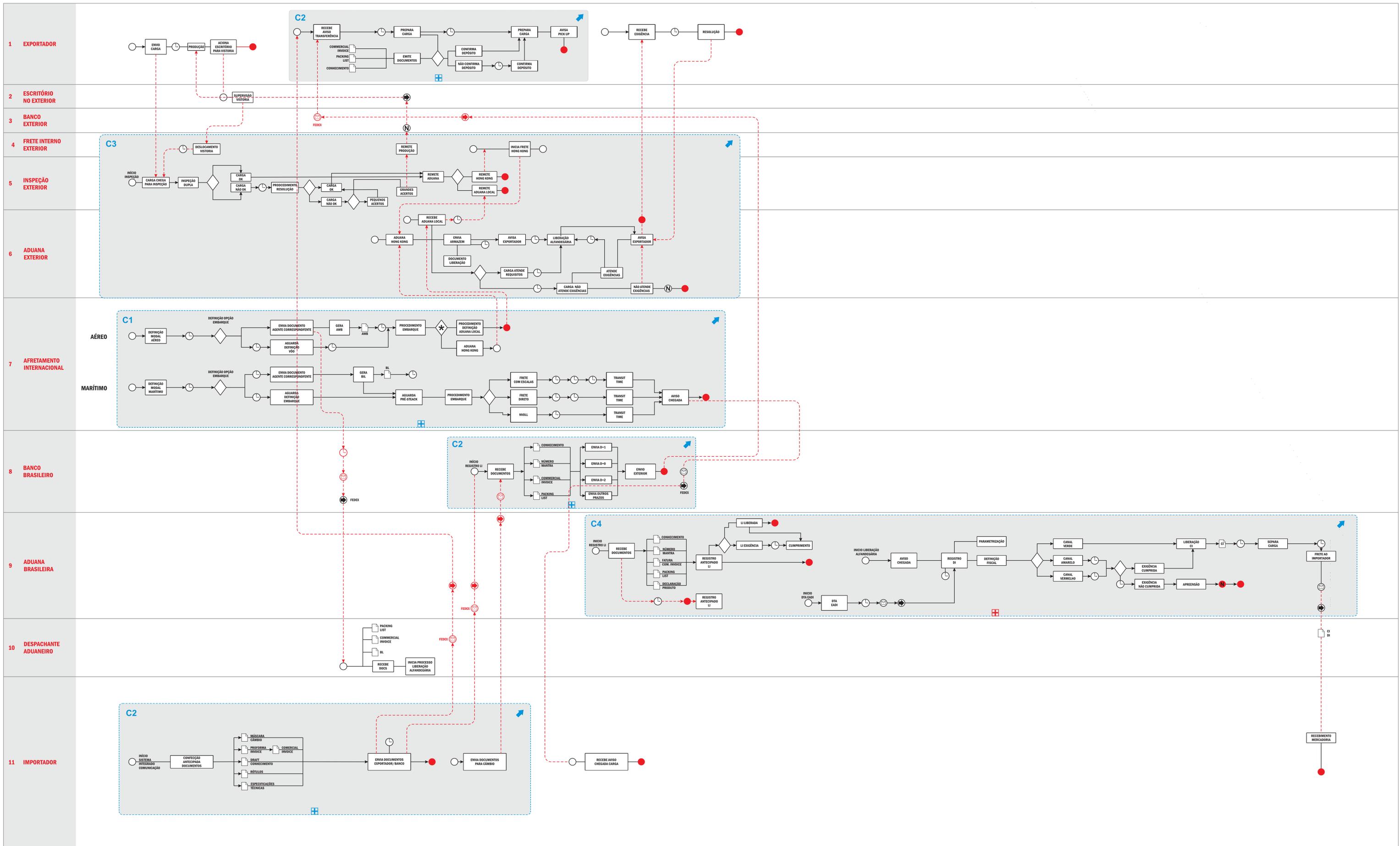
da linguagem BPMN, a matriz compõe-se de uma rede de fluxos, onde o importador e exportador negociam os embarques, com trânsito e interação dos agentes estabelecidos para o ciclo de importação. Esta matriz é padrão, ou seja, todas as importações invariavelmente passam por estas etapas. O trabalho toma como base, inicialmente, esta matriz de fluxo para a partir desta construir os cenários para os três países.



5.4.1 Produtos originários da China

Os produtos chineses possuem um mercado bastante competitivo. É importante que, em todos os casos, como a empresa é de pequeno ou médio porte, a venda seja feita de forma rápida, com volume e preços para distribuidores, primeiros na cadeia de vendas. Com a possibilidade do modal aéreo, pode-se efetivar a rotatividade de vendas de forma rápida e com maior lucratividade. Para a grande quantidade, sobretudo quando se consegue obter um *MinimumOrderQuantity* (MOQ) alto, mas, com preço competitivo, deve-se, considerando o pequeno valor agregado optar pelo modelo marítimo. O fluxo de documentos de forma rápida e uma inspeção antes do embarque são elementos de referência de base à decisão de importar deste país.

Para demonstrar o fluxo da importação de produtos provenientes da China, propõe-se o modelo Matriz China na Figura 41.



5.4.1.1 Mapa do modelo de referência China

A Figura 41 demonstra os pontos para a determinação do fator tempo em relação ao ciclo de importação. Está disposta em sub-processos compreendidos de C1 a C4, sendo C a relação com o país – China - e 1 a 4 a ordem numérica. Obtida a partir da Matriz inicial de importação, compreende os processos enxutos, com foco na redução de tempo e conseqüentemente estabelece um menor ciclo de importação.

C1: Definição do modal:

C.1.1 Modal aéreo:

O modal aéreo pode ser utilizado com redução de tempo quando houver uma combinação de fatores:

- o produto em questão tiver um valor agregado maior;
- a inspeção na fábrica pelo agente do escritório e o inspetor internacional, em conjunto para verificação das especificações predeterminadas;

Com estas condições, o fator tempo de redução pode ser estabelecido:

- a fretamento em voo com uma escala, preferencialmente Luxemburgo. 1 dia de redução;
- utilizar companhias aéreas com terminal final ágil para determinação do aviso de chegada da carga (mantra): 12 horas de redução;

C.1.2 Modal Marítimo:

A modalidade marítima tem como característica o longo *lead time*. A carga terá necessariamente um valor baixo, mas, com volumes de venda grandes e venda à atacadistas. Neste caso, o ciclo de importação não é prejudicado nem validado, por conta da espera do produto em estoque. Reunidas estas condições, podem-se obter ganhos de tempo nos seguintes fatores:

- utilização de um agente *Non Vessel Ocean Common Carrier* (NVOCC). São agentes especializados em comprar espaços em navios, sem que sejam os

armadores. Conseguem estabelecer uma logística de tempo menor, com menos transbordos ou direto, com preços compatíveis com os dos concorrentes: 4 dias de redução;

- para os casos em que a carga vem consolidada (*Full Container Load* - FCL, ou container com outras cargas, de outros importadores). O ideal é utilizar uma zona primária próxima, com a contratação de agentes conhecidos e consolidados: 1 dia de redução.

C2 Sistema integrado de comunicação:

Este sistema permite o acompanhamento do processo de importação em real time, por meio de canais de comunicação e, estabelecimento antecipado de resultados.

C2.1 Modal aéreo:

O sistema aéreo é muito dinâmico, mas, uma carga pode permanecer durante dias parados, por conta de algum aspecto não observado. Portanto, determinados procedimentos são determinantes para redução de tempo:

- procedimento de confecção antecipada de documentos e envio ao exterior antes do preparo da carga: 2 dias de redução;
- envio concomitante dos documentos para o banco: 1 dia redução;
- procedimento de câmbio modalidade *wiretransfer* D+0, que é uma transferência bancária direta, no mesmo dia. A transferência, ao contrário da *Letter of Credit* (L/C) ou Carta de Crédito, onde há mais segurança, mas, demora na efetivação, é compensadora por conta do agente no exterior, que fiscaliza a carga para produção e embarque: 2 dias de redução;
- preparação da carga com fiscalização em real time, após o *wiretransfer* em conjunto com a documentação enviada antecipadamente: 2 dias de redução.

C2.2 Modal Marítimo:

- procedimento de confecção antecipada de documentos e envio ao exterior antes do preparo da carga: 5 dias de redução;
- envio concomitante dos documentos para o banco: 1 dia redução;
- procedimento de câmbio modalidade *wiretransfer* D+0. A transferência, ao contrário da *LetterofCredit*(L/C) ou Carta de Crédito, onde há mais segurança, mas, demora na efetivação, é compensadora por conta do agente no exterior, que fiscaliza a carga para produção e embarque: 2 dias de redução;
- preparação da carga com fiscalização em real time, após o *wiretransfer* em conjunto com a documentação enviada antecipadamente: 6 dias de redução.

C3 Frete interno e inspeção no exterior:

Estes procedimentos proporcionam ganhos de tempo em relação aos embarques convencionais, sobretudo por conta da especialização do trabalho no exterior na hora do embarque.

C3. 1 Modal aéreo:

- envio através de agente *door-to-door* (porta a porta), com o Incoterm *Free on Board* (FOB), onde o mesmo agente do frete internacional é o que fará o frete interno. Com isso o sistema integrado de transporte interno consegue diminuir 1 dia para a disponibilização do produto na zona primária alfandegada;
- envio do produto até a cidade de Hong Kong. O sistema alfandegário em Hong Kong é diferente das alfândegas do continente. Consegue-se 1 dia a menos para o desembaraço;
- acompanhamento da carga pelo agente do escritório no exterior. Não reduz o tempo, mas, garante a integridade e qualidade do produto.

C3. 2 Modal marítimo:

- envio através de agente *door-to-door*, com o Incoterm FOB, onde o mesmo agente do frete internacional é o que fará o frete interno. Com isso o sistema integrado de transporte interno consegue diminuir 2 dias para a disponibilização do produto na zona primária alfandegada;
- envio do produto até a cidade de Hong Kong. O sistema alfandegário em Hong Kong é diferente das alfândegas do continente. Consegue-se 1 dia a menos para o desembarço;
- acompanhamento da carga pelo agente do escritório no exterior. Não reduz o tempo, mas, garante a integridade e qualidade do produto.

C4 Procedimentos Alfandegários:

Apesar dos custos em relação aos impostos e taxas não pertencerem ao objeto deste estudo, pode-se estabelecer um referencial comparativo entre procedimentos, com vantagens sobre o tempo.

C4.1 Modal aéreo:

- despachante integrado com a Licença de importação antecipada. Independente da chegada da carga pode-se registrar a licença de importação para anuência da ANVISA, assim que obtiver o *Air Way Bill* (AWB), conhecimento aéreo: 2 dias de redução;
- a fiscalização é desembaraçada em tempo menor: 3 dias de redução.
- utilização de uma empresa com mais de 02 anos. O canal verde é mais constante, considerando o tipo de mercadoria. Redução de 2 dias;
- alternância de embarques de cargas com Licença e sem Licença de Importação. Redução de 1 dia.

C4.2 Modal marítimo

- despachante integrado com a Licença de importação antecipada. Independente da chegada da carga pode-se registrar a licença de importação para anuência da ANVISA, assim que obtiver o AWB (conhecimento aéreo): 2 dias de redução;
- procedimento Despacho de Transito Aduaneiro (DTA) antecipado, para uma zona secundária, as Estações Aduaneiras do Interior (EADIs). Os EADIs são geridos pela iniciativa privada e possuem um tempo para posicionamento de container, desova e ova (desunitizar e unitizar) mais rápido. O agendamento da vistoria é ágil devido ao menor volume de *containers* a serem liberados.
- a fiscalização é desembaraçada em tempo menor: 3 dias de redução;
- utilização de uma empresa importadora com mais de 02 anos. O canal verde é mais constante, considerando o tipo de mercadoria. Redução de 6 dias;
- alternância de embarques de cargas como sem Licença de Importação. Redução de 2 dias.

5.4.1.2 Planilha comparativa do estudo de tempo em relação a custos logísticos – China

O Quadro 18 mostra a redução de tempo ocorrida com a adoção da matriz de importação proposta neste estudo para importações originárias da China (Figura 41), comparando-se o modal aéreo e marítimo.

QUADRO 18 - PLANILHA COMPARATIVA DO ESTUDO DE TEMPO EM RELAÇÃO A CUSTOS LOGÍSTICOS – IMPORTAÇÃO DA CHINA

AEREO	Redução de Tempo (Dias)	MARÍTIMO	Redução de Tempo (Dias)
Voo com escala	1	Utilização de um agente NVOCC	4
Terminal final ágil	0,5	Zona primária próxima	1
Confecção antecipada de documentos	2	Confecção antecipada de documentos	5
Envio concomitante dos documentos para o banco	1	Envio concomitante dos documentos para o banco	1
Procedimento de câmbio modalidade <i>wiretransfer</i> D+0	2	Procedimento de câmbio modalidade <i>wiretransfer</i> D+0.	2
Fiscalização em real time	2	Fiscalização em real time	6
<i>Door-to-door</i> exterior	1	<i>Door-to-door</i> exterior	2
Envio Hong Kong	1	Envio Hong Kong	1
Licença de Importação antecipada alfândega brasileira	2	Licença de Importação antecipada alfândega brasileira	2
Desembaraço / fiscalização	3	Despacho de Transito Aduaneiro (DTA) antecipado para (EADIs).	3
Alternância de embarques de cargas com Licença e sem Licença de Importação	1	Utilização de uma empresa importadora com mais de 02 anos constituída na Receita Federal	6
		Alternância de embarques de cargas come sem Licença de Importação	2
REDUÇÃO TOTAL	16,5 dias		35 dias

Fonte: Autor (2012)

Como mostra o Quadro 18, adota-se a matriz de importação proposta neste estudo por meio do modal aéreo tem-se uma redução de 16 dias e 12 horas e pelo modal marítimo uma redução de 35 dias.

Assim, no Quadro 19 é possível verificar o ciclo de importação em relação ao fator tempo.

QUADRO 19 – CICLO DE IMPORTAÇÃO EM RELAÇÃO AO FATOR TEMPO PAÍS DE ORIGEM CHINA

ATIVIDADE		MODAL					
		MARÍTIMO			AÉREO		
		Atual Brasil	Estudo Tese Redução	Ideal	Atual Brasil	Estudo Tese Redução	Ideal
1	Número de Processos	320	309	-	305	282	-
2	Número de Agentes	11	11	-	11	11	-
3	<i>Lead time</i> de importação *	72,7	38,7	35,3	51,3	34,8	20,4
4	Ciclos de importação/ano	5	9,43	10,33	7,11	10,48	17,89
5	Fator desempenho sobre custo logístico**	-	46,76%	51,44%	-	32,16%	60,23%

Fonte: Autor (2012)

* Os tempos redutores são reduzidos do tempo atual, pondera-se o fator de porcentagem. O tempo de trânsito do frete internacional é determinado como uma média entre diferentes países.

** O estabelecimento de maiores números de ciclos propõe um desempenho maior no ano. A relação da diferença entre o desempenho do ciclo de importação oferece o índice de 46,76% no modal marítimo e 32,16% no modal aéreo. A diminuição do fator tempo em relação ao custo sobre o ciclo de importação

resulta no desempenho maior em relação aos custos logísticos ao tempo X ciclo de importação X ciclo total anual, mas com maior rentabilidade.

Cálculo dos índices:

A fórmula é definida através da relação entre o número de dias de um ano (365) divididos pelo ciclo total de uma (01) importação:

$$\frac{n^{\circ} \text{ dias ano (365)}}{n^{\circ} \text{ dias ciclo total de 1 importação}} = n^{\circ} \text{ de ciclos/ano}$$

Portanto, de acordo com o cálculo dos índices proposto, temos para o modal aéreo:

Atual Brasil	Estudo Tese	Ideal
$\frac{365}{51,3} = 7,11$	$\frac{365}{34,8} = 10,48$	$\frac{365}{20,4} = 17,89$

Já para o modal marítimo tem-se:

Atual Brasil	Estudo Tese	Ideal
$\frac{365}{72,7} = 5$	$\frac{365}{38,7} = 9,43$	$\frac{365}{35,3} = 10,33$

5.4.2Produtos Originários da Argentina

A Argentina é um país membro do MERCOSUL, desde sua criação. O Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) é um acordo de natureza sub-regional (Acordo de Complementação Econômica nº 18) instituído pelo Tratado de Assunção em 26 de março de 1991 entre Brasil, Paraguai, Uruguai e Argentina, o qual visa à criação futura de um mercado comum (GOMES, 2007). A chegada de novos países neste projeto de integração, como a Venezuela e a Bolívia (em andamento) dão ao bloco perspectivas de fortalecimento da economia mediante a integração dos países próximos geograficamente.

Como previsto no Tratado de Assunção, a partir de 01/01/95, os Estados Partes do MERCOSUL adotaram a Tarifa Externa Comum (TEC), com base na Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM), com os direitos de importação

incidentes sobre cada um desses itens. A aprovação da TEC incluiu alguns mecanismos de ajuste das tarifas nacionais, através de Listas de Exceções à tarifa. (BRASIL, 2012).

As importações de produtos dos países membros do MERCOSUL, como é o caso da Argentina, são atrativas pelo fato de o Acordo estabelecer alíquotas zero de imposto de importação para um grupo de produtos com origem de fabricação nestes países e o trânsito para chegar ser menor, com a possibilidade de efetivar a rotatividade de vendas com maior velocidade.

Assim, pode-se identificar através da Figura 42, o fluxo do ciclo de importação de produtos provenientes da Argentina, elaborado a partir da Matriz Referência.

5.4.2.1 Mapa do modelo de referência Argentina

O fluxo de importação da Argentina compõe-se de elementos mais simplificados, se comparado aos outros dois países em estudo, pelo fato de ser um país vizinho do Brasil e membro do MERCOSUL, que estabelece benefícios de importação de produtos provenientes deste Acordo.

A letra A refere-se à Argentina. São divididos em quatro sub-processos e define a relação comparativa aos processos de importação convencionais.

A.1 Definição do modal:

A.1.1 Modal aéreo:

O modal aéreo pode ser utilizado com redução de tempo quando houver uma combinação de fatores:

- o produto em questão tiver um valor de frete igual ao rodoviário;
- algumas empresas aéreas competem no valor do frete com o rodoviário;
- o voo deve ser direto, pois, pode-se perder muito tempo se a carga fizer transbordo de zona 1 para zona 1, como de São Paulo para Curitiba, por exemplo;

Com estas condições, o fator tempo de redução pode ser estabelecido:

- afretamento em voo compatível com os custos rodoviários. Ganha-se em tempo de trânsito. Redução de 2 dias;
- utilizar companhias aéreas com terminal final ágil para determinação do aviso de chegada da carga (mantra): 12 horas de redução.

A.1.2 Modal Marítimo:

A modalidade marítima tem como característica o curto *lead time*. A carga terá um valor médio e com volumes de venda grandes e venda à atacadistas, faz com que o ciclo de importação não seja prejudicado nem validado, por conta da espera do produto em estoque. Reunidas estas condições, podem-se obter ganhos de tempo nos seguintes fatores:

- utilização de um agente NVOCC. São agentes especializados em comprar espaços em navios, sem que sejam os armadores. Conseguem estabelecer uma logística de tempo menor, com menos transbordos ou envio a um porto maior, como o de Santos. Neste caso, a carga viria de caminhão para o destino final, perde-se tempo: 2 dias de redução;
- para os casos em que a carga vem consolidada (FCL, ou container com outras cargas, de outros importadores), o ideal é utilizar uma zona primária próxima, com a contratação de agentes conhecidos e consolidados: 2 dias de redução.

A1.3 Modal rodoviário:

- A opção do modal rodoviário não é vantajosa, pois, a carga pode ficar dias aguardando a liberação de trânsito na fronteira e perderá o benefício de importação em relação ao pagamento do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), com pagamento antecipado nas modalidades de importação.

A2 Sistema integrado de comunicação:

Este sistema permite o acompanhamento do processo de importação em real time, através de canais de comunicação, com o estabelecimento de antecipações de resultados.

A2. 1 Modal aéreo:

Os seguintes procedimentos podem ser determinantes para redução de tempo:

- procedimento de confecção antecipada de documentos e envio ao exterior antes do preparo da carga: 1 dias de redução;
- envio concomitante dos documentos para o banco: 1 dia redução;

- procedimento de câmbio modalidade *wiretransfer* D+0, que é uma transferência bancária direta, no mesmo dia. A transferência, ao contrário da *LetterofCredit*(L/C) ou Carta de Crédito, onde há mais segurança, mas, demora na efetivação, é compensadora por conta do agente no exterior, que fiscaliza a carga para produção e embarque:2 dias de redução;
- preparação da carga com fiscalização em real time, após o *wiretransferem* conjunto com a documentação enviada antecipadamente: um dia de redução.

A2.2 Modal Marítimo:

- Procedimento de confecção antecipada de documentos e envio ao exterior antes do preparo da carga:3 dias de redução;
- envio concomitante dos documentos para o banco: 1 dia redução;
- procedimento de câmbio modalidade *wiretransfer* D+0, que é uma transferência bancária direta, no mesmo dia. A transferência, ao contrário da *LetterofCredit*(L/C) ou Carta de Crédito, onde há mais segurança, mas, demora na efetivação, é compensadora por conta do agente no exterior, que fiscaliza a carga para produção e embarque:2 dias de redução.

A2.3 Modal Rodoviário:

- O sistema integrado é determinado através da comunicação integrada *no transit time*. Redução de um dia;
- estabelecimento do Manifesto Internacional de Carga - Declaração de Trânsito Aduaneiro (MICDTA). Nesta modalidade a carga leva menos tempo na fronteira. Redução de 2 dias.

A3 Despachante Aduaneiro:

São procedimentos de antecipação de documentos pelo despachante aduaneiro para a Receita Federal.

A3.1 Modal aéreo:

- Integração da comunicação do período de trânsito da carga. Redução de 1 dia;
- elaboração da documentação antecipadamente. Aguarda a confecção do *Air Way Bill* (AWB) conhecimento aéreo. Redução de 1 dia;
- entrada dos documentos para início do processo de licença de importação, sem o mantra (presença de carga no modal aéreo). Redução de 1 dia.

A3.2 Modal marítimo:

- Integração da comunicação do período de trânsito da carga. Redução de 2 dias;
- elaboração da documentação antecipadamente. Aguarda a confecção do AWB conhecimento aéreo. Redução de 1 dia;
- entrada dos documentos para início do processo de licença de importação, independente da presença de carga no terminal de zona secundária (EADI). Redução de 1 dia.

A3.3 Modal rodoviário:

- Integração da comunicação do período de trânsito da carga. Redução de 1 dia;
- elaboração da documentação antecipadamente. Aguarda a confecção do AWB conhecimento aéreo; alfândega de fronteira e no MICDTA. Redução de 1 dia;
- entrada dos documentos para início do processo de licença de importação, junto ao EADI sem a necessidade da presença de carga no terminal. Redução de 1 dia.

A4 Procedimentos Alfandegários:

Em relação às Alfândegas, tanto de entrada no país, quanto na zona primária de origem, pode-se determinar economia de tempo, se forem observado alguns procedimentos: a carga pode ser liberada em Foz do Iguaçu ou ser enviada internacionalizada a um EADI de Curitiba. Os procedimentos de Alfândega, apesar de padrões, podem ter como antecipação e previsão estratégica, uma redução de tempo, como se pode verificar a seguir:

A4.1 Modal aéreo:

- despachante integrado com a Licença de importação antecipada. Independente da chegada da carga pode-se registrar a licença de importação para anuência da ANVISA, assim que obtiver o AWB: 1 dia de redução;
- a fiscalização desembaraça em tempo menor: 2 dias de redução;
- utilização de uma empresa importadora com mais de 02 anos. O canal verde é mais constante, em relação ao tipo de mercadoria. Redução de 2 dias;
- alternância de embarques de cargas com Licença e sem Licença de Importação. Redução de 1 dia;

A4.2 Modal marítimo:

- Despachante integrado com a Licença de importação antecipada. Independente da chegada da carga, pode-se registrar a licença de importação para anuência da ANVISA, assim que obtiver o B/L (conhecimento marítimo): 2 dias de redução;
- procedimento Despacho de Trânsito Aduaneiro (DTA) antecipado, para uma zona secundária, os EADIs. Os EADIs são geridos pela iniciativa privada e possuem um tempo para posicionamento de container, desova e ova (desunitizar e unitizar) mais rápido. O agendamento da vistoria é ágil, por conta do menor volume de containeres a serem liberados. A fiscalização desembaraça em tempo menor: 3 dias de redução;

- utilização de uma empresa importadora com mais de 02 anos. O canal verde é mais constante, considerando o tipo de mercadoria. Redução de 4 dias;
- alternância de embarques de cargas com e sem Licença de Importação. Redução de 2 dias

A4.3 Modal rodoviário:

- Despachante integrado com a Licença de importação antecipada. Independente da chegada da carga, pode-se registrar a licença de importação para anuência da ANVISA, assim que obtiver o CRT (conhecimento rodoviário) e entre o MICDTA, independente da fronteira: 2 dias de redução;
- procedimento do MICDTA antecipado, para uma zona secundária, os EADIs. A carga passa rapidamente pela primeira fronteira. Os EADIs são geridos pela iniciativa privada e possuem um tempo para posicionamento de container, desova e ova (desunitizar e unitizar) mais rápido. O agendamento da vistoria é ágil, por conta do menor volume de containeres a serem liberados. A fiscalização desembaraça em tempo menor: 2 dias de redução;
- utilização de uma empresa importadora com mais de 02 anos. O canal verde é mais constante, considerando o tipo de mercadoria. Redução de 3 dias;
- alternância de embarques de cargas com Licença e sem Licença de Importação. Redução de 2 dias.

5.4.2.2 Planilha comparativa do estudo de tempo em relação a custos logísticos – Argentina:

O Quadro 22 mostra a redução de tempo advinda com a adoção da matriz de importação proposta neste estudo para importações originárias da Argentina (Figura 42), comparando-se os três modais: rodoviário, aéreo e marítimo.

QUADRO 20 - PLANILHA COMPARATIVA DO ESTUDO DE TEMPO EM RELAÇÃO A CUSTOS LOGÍSTICOS – IMPORTAÇÃO DA ARGENTINA

MODAL AÉREO	Redução Tempo	MODAL MARÍTIMO	Redução Tempo	MODAL RODOVIÁRIO	Redução Tempo
Fretamento compatível custo rodoviário	2 dias	Utilização de agente NVOCC	2 dias	Sistema comunicação integrada	1 dia
Companhias áreas com terminal ágil	12 horas	Utilização FCL – zona primária	2 dias	MICDTA	2 dias
Confecção antecipada documentos ao exterior	1 dia	Confecção antecipada documentos ao exterior	3 dias	Integração comunicação trânsito	1 dia
Envio concomitante de documentos ao banco	1 dia	Envio concomitante de documentos ao banco	1 dias	Documentos antecipada CRT	1 dia
Câmbio <i>wiretransfer</i> D+O	2 dias	Câmbio <i>wiretransfer</i> D+O	2 dias	LI antecipada	1 dias
Carga com fiscalização em <i>real time</i>	1 dias	Integração período de transito	2 dias	Despachante integrado, despacho antecipado	2 dias
Integração no período de transito	1 dias	Elaboração draft AWB antecipada	1 dia	DTA EADI	2 dias
Elaboração licença de Importação antecipada	1 dia	Entrada documentação ^{1ª} Zona antecipada	1 dia	Importados com + de 2 anos	3 dias
Elaboração Draft AWB antecipado	1 dia	Integração despacho antecipado	2 dias	Alternância de cargas LI e semLI	2 dias
Entrada antecipada alfândega	1 dia	DTA para EADI	3 dias	Alternância de cargas LI e sem LI	-
Desembaraço + rápido	2 dias	Empresa com mais de 2 anos	4 dias	Alternância de cargas LI e sem LI	-
Utilização empresa importadora com + de 2 anos	2 dias	Alternância de cargas LI e semLI	2 dias	Alternância de cargas LI e semLI	-
Alternância de cargas LI e semLI	1 dia	-	-	-	-
REDUÇÃO TOTAL	16,5 dias		25 dias		15 dias

Fonte: Autor (2012)

O Quadro 21 evidencia o cálculo do ciclo de importação em relação ao fator tempo para importações, país de origem Argentina:

QUADRO 21 – CICLO DE IMPORTAÇÃO EM RELAÇÃO AO FATOR TEMPO PAÍS DE ORIGEM ARGENTINA

ATIVIDADE		MODAL								
		MARÍTIMO			AÉREO			AÉREO		
		Atual Brasil	Estudo Tese Redução	Ideal	Atual Brasil	Estudo Tese Redução	Ideal	Atual Brasil	Estudo Tese Redução	Ideal
1	Número de Processos	320	286	-	290	275	-	278	266	-
2	Número de Agentes	10	10	-	10	10	-	10	10	-
3	Lead time de importação *	62,7	37,7	25,3	51,3	34,8	20,40	59	44	28,6
4	Ciclos de importação/ano	5,82	9,68	14,42	7,11	10,8	17,89	6,18	8,29	12,76%
5	Fator desempenho sobre custo logístico**	-	39,87%	59,64%	-	32,16%	60,23%	-	25,42%	51,52%

Fonte: Autor (2012)

* O *lead time* foi reduzido em 10 dias, por tratar-se da distância entre Argentina e Brasil ser menor. Neste caso o frete marítimo reduz seu *transit time* em 10 dias, a partir da planilha de estudo da FGV. Em relação ao modal aéreo e rodoviário, se mantêm nos mesmos parâmetros.

Os tempos redutores são reduzidos do tempo atual, ponderando-se o fator de porcentagem. O tempo de trânsito internacional é determinado com uma média entre os diferentes países. Com exceção do frete marítimo proveniente da Argentina, ajustado no trabalho, está ponderado sobre o universo estudado de 72,7.

** o estabelecimento de maiores números de ciclos, propõe um desempenho maior no ano. Através da relação da diferença entre o desempenho do fluxo logístico e o fator tempo.

A relação da diferença entre o desempenho do ciclo de importação oferece o índice de 39,87% no modal marítimo, enquanto que no modal aéreo é de 32,16%, e no modal rodoviário de 25,42%. A redução do fator tempo em relação ao custo sobre o ciclo de importação (*lead time* importação), impacta no desempenho de custos logísticos maior em relação ao tempo X ciclo de importação X ciclo total anual, mas com maior rentabilidade.

Cálculo dos índices:

A fórmula é definida através da relação entre o número de dias de um ano (365) divididos pelo ciclo total de uma (01) importação:

$$\frac{n^{\circ} \text{ dias ano (365)}}{n^{\circ} \text{ dias ciclo total de 1 importação}} = n^{\circ} \text{ de ciclos/ano}$$

Portanto para o modal aéreo tem-se a relação:

$$\frac{\text{Atual Brasil}}{51,3} = 7,11$$

$$\frac{\text{Estudo Tese}}{34,8} = 10,48$$

$$\frac{\text{Ideal}}{20,4} = 17,89$$

Para o modal marítimo tem-se:

$$\frac{\text{Atual Brasil}}{62,7} = 5,82$$

$$\frac{\text{Estudo Tese}}{37,7} = 9,68$$

$$\frac{\text{Ideal}}{25,3} = 14,42$$

Já para o modal rodoviário tem-se:

$$\frac{\text{Atual Brasil}}{59} = 6,18$$

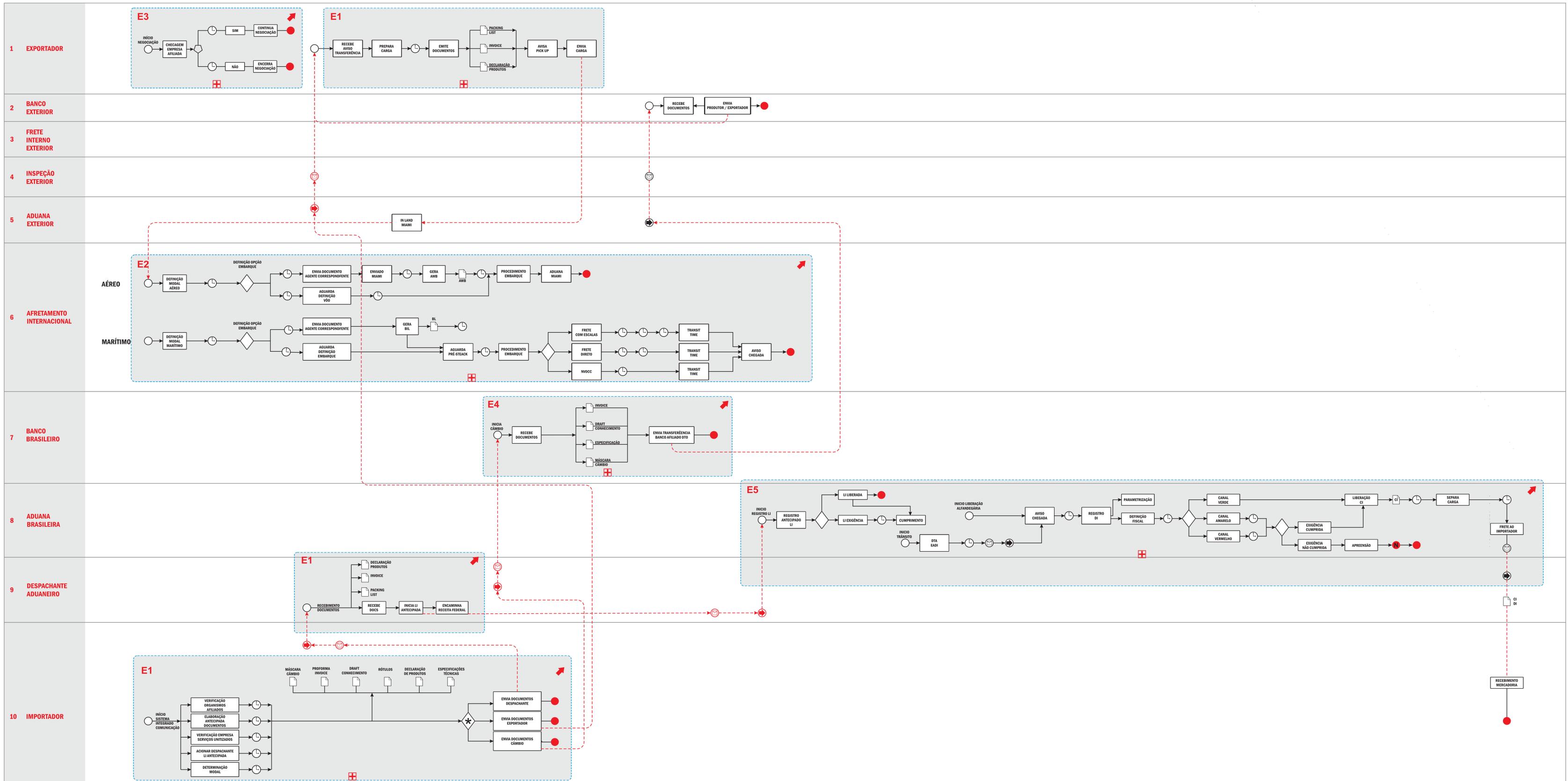
$$\frac{\text{Estudo Tese}}{44} = 8,29$$

$$\frac{\text{Ideal}}{28,6} = 12,76$$

5.4.3 Produtos Originários dos Estados Unidos

Cabe destacar que os Estados Unidos (EUA) são referência em produtos cosméticos, como os selecionados para avaliação no presente estudo. Os registros para a legalização dos produtos são mais fáceis, como na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), pois já são registrados no *Foods and Drugs* (FDA). A procedência deste país é um indicador de desempenho, devido ao processo de fabricação no local e no controle interno, com índice de confiabilidade bastante alto, o que estimula a importação de produtos deste país. Portanto, os produtos americanos possuem comumente qualidade e confiabilidade, porque aos organismos reguladores eficientes e atuantes.

A Figura 43 mostra o fluxo do ciclo de importação de produtos originários dos EUA.



5.4.3.1 Mapa do Modelo de referência Estados Unidos

O fluxo de procedimentos de importação originárias dos Estados Unidos têm uma tendência estável, por conta da capacidade de fornecimento e dos modais com qualidade de serviços de ponta.

A letra E refere-se aos Estados Unidos. Serão divididos em 5 sub-processos e define a relação comparativa quanto aos processos de importação convencionais.

E.1 Sistema integrado de comunicação:

O sistema integrado para o fluxo de importações dos Estados Unidos pode ser estabelecido de forma ampla. Isto porque, os trâmites logísticos de transporte, serviços e aduaneiros são bastante técnicos e com equipamentos de comunicação de ponta. Com isso, permite uma maior integração. A seguir, as variáveis dos modais:

E1.1 Modal aéreo:

- Procedimento de confecção antecipada de documentos e envio ao exterior antes do preparo da carga: 2 dias de redução;
- envio concomitante dos documentos para o banco com afiliado nos Estados Unidos: 1 dia redução;
- procedimento de câmbio modalidade *wiretransfer* D+0, que é uma transferência bancária direta, no mesmo dia. A transferência, ao contrário da *Letter of Credit (L/C)* ou Carta de Crédito, onde há mais segurança, mas, demora na efetivação, é compensadora por conta do agente no exterior, que fiscaliza a carga para produção e embarque: 2 dias de redução;
- preparação da carga com fiscalização em real time, após o *wiretransfer* em conjunto com a documentação enviada antecipadamente: 2 dias de redução.

E1.2 Modal Marítimo:

- Procedimento de confecção antecipada de documentos e envio ao exterior antes do preparo da carga: 2 dias de redução;
- envio concomitante dos documentos para o banco: 1 dia redução;
- procedimento de câmbio modalidade *wiretransfer*D+0, que é uma transferência bancária direta, no mesmo dia. A transferência, ao contrário da *Letter of Credit*(L/C) ou Carta de Crédito, onde há mais segurança, mas, demora na efetivação, é compensadora por conta do agente no exterior, que fiscaliza a carga para produção e embarque: 2 dias de redução;
- preparação da carga com fiscalização em real time, após o *wiretransfer* em conjunto com a documentação enviada antecipadamente: 4 dias de redução.

E2 Decisão sobre o modal

E2.1 Modal aéreo:

O modal aéreo pode ser utilizado com redução de tempo quando houver uma combinação de fatores:

- o produto em questão tiver um valor agregado maior;
- a carga for enviada a Miami. A partir de Miami, o voo é direto para o destino, poupa tempo em escalas;

Com estas condições, o fator tempo de redução pode ser estabelecido:

- afretamento em voo sem escalas, preferencialmente para o aeroporto internacional de Curitiba. Redução 1 dia;
- utilizar companhias aéreas com terminal final ágil para determinação do aviso de chegada da carga (mantra): 12 horas de redução;

E.2.2 Modal Marítimo:

A modalidade marítima tem como característica o longo *lead time*. A carga terá um valor médio e com volumes de venda grandes e venda à atacadistas, faz com que o ciclo de importação não seja prejudicado nem validado, por conta da espera do produto em estoque.

Reunidas estas condições, podem-se obter ganhos de tempo nos seguintes fatores:

- utilização de um agente NVOCC, que são agentes especializados em comprar espaços em navios, sem que sejam os armadores. Conseguem estabelecer uma logística de tempo menor, com menos transbordos ou direto, com preços compatíveis com os dos concorrentes com 2 dias de redução;
- para os casos em que a carga vem consolidada (FCL, ou container com outras cargas, de outros importadores). O ideal é utilizar uma zona primária próxima, com a contratação de agentes conhecidos e consolidados. 1 dia de redução.

E3 Agentes afiliados no exterior:

Estes procedimentos proporcionam ganhos de tempo em relação aos embarques convencionais, sobretudo por conta da correlação entre agentes especializados para a checagem e acondicionamento da carga.

E3.1 Modal aéreo:

- Acompanhamento e consultoria documental e física. Redução de 1 dia.

E3.2 Modal marítimo:

- Acompanhamento e consultoria documental e física. Redução de 1 dia.

E4 Acompanhamento de um banco com afiliado nos Estados Unidos:**E4.1 Modal aéreo:**

- Envio de documentação e transferência financeira para um mesmo banco no exterior (preferencialmente Citibank). Redução de 1 dia.

E4.2 Modal marítimo:

- Envio de documentação e transferência financeira para um mesmo banco no exterior (preferencialmente Citibank). Redução de 1 dia.

E5 Procedimentos Alfandegários:

Os procedimentos de alfândega são menos dinâmicos, por conta da confiabilidade em relação à possíveis problemas, sobretudo com relação à qualidade e especificações técnicas do produto por conta da origem.

E5.1 Modal aéreo:

- Despachante integrado com a Licença de importação antecipada. Independente da chegada da carga pode-se registrar a licença de importação para anuência da ANVISA, assim que obtiver o AWB (conhecimento aéreo):2 dias de redução;
- a fiscalização desembaraça em tempo menor: 2 dias de redução;
- utilização de uma empresa com mais de 02 anos. O canal verde é mais constante, considerando o tipo de mercadoria. Redução de 2 dias;
- alternância de embarques de cargas com Licença e sem Licença de Importação. Redução de 1 dia.

E5.2 Modal marítimo:

- Despachante integrado com a Licença de importação antecipada. Independente da chegada da carga pode-se registrar a licença de importação para anuência da ANVISA, assim que obtiver o B/L (conhecimento marítimo): 2 dias de redução;
- embarque no exterior pelo porto de Miami. Podem-se obter fretes diretos para o Porto de Paranaguá. Redução de 1 dia;
- procedimento Despacho de Transito Aduaneiro (DTA) antecipado, para uma zona secundária, os EADIs (Estações Aduaneiras do Interior). Os EADIs são geridos pela iniciativa privada e possuem um tempo para posicionamento de container, desova e ova (desunitizar e unitizar) mais rápido. O agendamento da vistoria é ágil, por conta do menor volume de containeres a serem liberados. A fiscalização desembaraça em tempo menor. 3 dias de redução;
- utilização de uma empresa com mais de 02 anos. O canal verde é mais constante, considerando o tipo de mercadoria. Redução de 4 dias;
- alternância de embarques de cargas com Licença e sem Licença de Importação. Redução de 2 dias.

5.4.3.2 Planilha comparativa do estudo de tempo em relação a custos logísticos – EUA

O Quadro 22 mostra a redução de tempo no modal aéreo e marítimo com a adoção da matriz de importação proposta neste estudo para importações originárias dos EUA (Figura 43).

Conforme o Quadro 22, a importação originária dos EUA, com a utilização do modelo proposto e com a opção do modal aéreo, há uma redução de 17 dias e 12 horas. Com a utilização do modal marítimo, ocorre uma redução de 26 dias.

QUADRO 22 - PLANILHA COMPARATIVA DO ESTUDO DE TEMPO EM RELAÇÃO A CUSTOS LOGÍSTICOS – IMPORTAÇÃO EUA

AEREO	Redução de Tempo (Dias)	MARÍTIMO	Redução de Tempo (Dias)
Confecção antecipada de documentos	2	Confecção antecipada de documentos	2
Envio concomitante dos documentos para o banco afiliado EUA	1	Envio concomitante dos documentos para o bancoafiliado EUA	1
Procedimento de câmbio modalidade <i>wiretransfer</i> D+0	2	Procedimento de câmbio modalidade <i>wiretransfer</i> D+0.	2
Fiscalização em real time	2	Fiscalização em real time	4
Afretamento voo sem escala	1	Utilização NVOCC	2
Companhias aéreas terminal ágil	0,5	Utilizar em FCL, zona primária próxima	1
Acompanhamento consultoria documental e física	1	Acompanhamento consultoria documental e física	1
Envio documentos e movimentação financeira mesmo banco	1	Envio documentos e movimentação financeira mesmo banco	1
Despachante LI antecipada	2	Despachante LI antecipada	2
Desembarço mais rápido	2	Embarque exterior Porto Miami	1
Utilização de uma empresa importadora com mais de 02 anos	2	DTA para EADI	3
Alternância de embarques de cargas com Licença e sem Licença de Importação	1	Utilização de uma empresa importadora com mais de 02 anos	4
		Alternância de embarques de cargas com e sem Licença de Importação	2
REDUÇÃO TOTAL	17,5 dias		26 dias

Fonte: Autor (2012)

O Quadro 23 mostra o cálculo do ciclo de importação em relação ao fator tempo.

QUADRO 23 – CICLO DE IMPORTAÇÃO EM RELAÇÃO AO FATOR TEMPO PAÍS DE ORIGEM EUA

ATIVIDADE		MODAL					
		MARÍTIMO			AÉREO		
		Atual Brasil	Estudo Tese Redução	Ideal	Atual Brasil	Estudo Tese Redução	Ideal
1	Número de Processos	320	306	-	296	279	-
2	Número de Agentes	10	10	-	10	10	-
3	<i>Lead time</i> de importação *	72,7	46,7	35,3	51,3	33,8	20,40
4	Ciclos de importação/ano	5	7,8	10,33	7,11	10,8	17,89
5	Fator desempenho sobre custo logístico**	-	35,76%	51,44%	-	34,11%	60,23%

Fonte: Autor (2012)

* Os tempos redutores são reduzidos do tempo atual, pondera-se o fator de porcentagem. O tempo de trânsito do frete internacional é determinado como uma média entre diferentes países. Não altera o resultado por estar ponderado sobre o universo estudado de 72,7.

**O estabelecimento de maiores números de ciclos propõe um desempenho maior no ano. A relação entre o desempenho do ciclo de importação oferece o índice de 35,76% no modal marítimo e 34,11% no modal aéreo. A diminuição do fator tempo em relação ao custo sobre o ciclo de importação resulta no desempenho do custo logístico maior em relação ao tempo X ciclo de importação X ciclo total anual, mas como maior rentabilidade.

Cálculo dos índices:

A fórmula é definida através da relação entre o número de dias de um ano (365) divididos pelo ciclo total de uma (01) importação:

$$\frac{n^{\circ} \text{ dias ano (365)}}{n^{\circ} \text{ dias ciclo total de 1 importação}} = n^{\circ} \text{ de ciclos/ano}$$

Portanto, para o modal aéreo tem-se:

Atual Brasil	Estudo Tese	Ideal
$\frac{365}{51,3} = 7,11$	$\frac{365}{33,8} = 10,80$	$\frac{365}{20,4} = 17,89$

Já para o modal marítimo tem-se:

Atual Brasil	Estudo Tese	Ideal
$\frac{365}{72,7} = 5$	$\frac{365}{46,7} = 7,81$	$\frac{365}{35,3} = 10,33$

Após estas demonstrações, através da Matriz de importação específica de cada país abordado e das planilhas comparativas do estudo de tempo em relação a custos, a seguir são tomadas como exemplo três empresas importadoras de produtos da área de cosmético, que são estudadas, para efeitos de demonstração prática e validação do Modelo proposto.

5.5 EMPRESAS ESTUDADAS PARA O FLUXO DE IMPORTAÇÃO DE COSMÉTICOS

Para realização deste estudo as matrizes propostas foram validadas, com aplicação em três empresas que realizam importação de produtos do ramo de cosméticos, concorrentes no mercado:

a) A Empresa Vermont Importação e Comércio Ltda.

A Empresa Vermont foi fundada em 12 de setembro de 1984, com o objetivo de atender a seus clientes e parceiros de forma diferenciada e personalizada, em

função de ser criada com estrutura pouco hierárquica composta por profissionais com larga experiência na importação e exportação de produtos.

Possui autorização da ANVISA sob n. 2.05.754-4, para importar, armazenar e distribuir cosméticos. Atua com importações provenientes de diversos países como: China, Estados Unidos e Argentina.

Há anos no segmento, adquiriu experiência prática nos procedimentos logísticos, sobretudo nos indicadores logísticos para o processo de tomada de decisão.

b) A Empresa Excel Importação Ltda.

Empresa Excel está sediada em Curitiba, PR. Os dados da empresa foram omitidos por pedido da mesma. Possui maior dimensão no contexto de importação, com opção por modal marítimo e com aquisição de grande volume. Em alguns momentos, apesar da compra ser feita com mais desconto, a lentidão contra a dinâmica do processo, faz com que proporcionalmente, não consiga obter resultados satisfatórios. Seus resultados devem ser obtidos no volume e na estratégia de preços.

c) A Empresa Múltipla Importadora Ltda.

Opta por modais variados e consegue um bom resultado, porém, sua falta de experiência e de rapidez na ação em relação ao contexto dinâmico de decisão, em alguns casos, tem resultados negativos.

Este estudo analisa fluxo de importação destas três empresas, com produtos provenientes da China, Estados Unidos e Argentina, com avaliação dos custos logísticos e ênfase no tempo e rentabilidade. Os produtos analisados comparativamente são descritos no Quadro 24.

QUADRO 24– PRODUTOS ANALISADOS

PAIS DE ORIGEM	PRODUTOS
ESTADOS UNIDOS	- KitPermanente - Pó de porcelana - Natural - Primer
CHINA	- Pincel Tintura Cabelo - Clips Cabelo Preto6un - Tesoura de Unha color
ARGENTINA	- Escova Peq Alumínio - Escova Média - Escova Grande

Fonte: Autor (2012)

Apesar de os produtos importados possuírem semelhança, tanto na característica, quanto na meta de precificação para o mercado final, optou-se por modais diferenciados ou por compras em volumes variados. Esta diferença está descrita no trabalho, com obtidos, considerando as informações e opção de fluxos diferentes para o processo de importação.

Portanto, a seguir apresentam-se planilhas comparativas do *lead time* de importação de produtos originários dos EUA, China e Argentina das três empresas estudadas. O Quadro 25, mostra a comparação de custos de produtos originários dos EUA, o Quadro 26 da China e o Quadro 27 da Argentina, com o objetivo de indicar o número de ciclos de importação comparativo.

QUADRO 25- PLANILHA COMPARATIVA DE CUSTOS E LEAD TIME – PRODUTOS ORIGINÁRIOS DOS EUA

NCM	Código	ORIGEMEUA	Quantidade	Valor Unit FOB US\$	Modal Utilizado	Valor Frete Int. US\$	Custo Total Imp US\$	Led time Negociação Dias	Led time Antes embarque Dias	Lead time Aduana Exterior Dias	Lead time Trânsito Dias	Lead time AduanaBrasil Dias (Total Lead time)	Ciclos Importação Dias
		Empresa Vermont											
3305.20.00	100	KitPermanente	200 unid	35.00	Aéreo	520.00	7.000.00	11	7	4	3	8.8(33.8)	10.8
3906.90.39	404	Pó de porcelana - Natural	200 Lb	12.00	Aéreo	650.00	2.400.00	11	7	4	3	8.8(33.8)	10.8
3906.90.39	402	Primer	500 unid	11.00	Aéreo	700.00	5.500.00	11	7	4	3	8.8(33.8)	10.8
		Empresa Múltipla											
3305.20.00	10	KitPermanente	250 unid	37.00	Aéreo	630.00	9.250.00	15	9	6	4	12.2(46.2)	8.3
3906.90.39	22	Pó de porcelana - Natural	250 Lb	13.00	Aéreo	710.00	3.250.00	15	9	6	4	12.2(46.2)	8.3
3906.90.39	34	Primer	600 unid	11.80	Aéreo	820.00	7.080.00	15	9	6	4	12.2(46.2)	8.3
		Empresa Excell											
3305.20.00	NP	KitPermanente	400 unid	31.00	Marítimo	510.00	12.400.00	12	11	9	28	15(73.3)	7.2
3906.90.39	NP	Pó de porcelana - Natural	1000 Lb	11.50	Marítimo	1.150.00	11.500.00	12	11	9	28	15(73.3)	7.2
3906.90.39	Np	Primer	1500 unid	10.30	Marítimo	510.00	15.450.00	12	11	9	28	15(73.3)	7.2

Fonte: Autor (2012)

QUADRO 26- PLANILHA COMPARATIVA DE CUSTOS E LEAD TIME – PRODUTOS ORIGINÁRIOS DA CHINA

NCM	Código	Origem CHINA	Quantidade	Valor Unit FOB US\$	Modal Utilizado	Valor Frete Int. US\$	Custo Total Imp US\$	Led time Negociação Dias	Led time Antes embarque Dias	Lead time Aduana Exterior Dias	Lead time Trânsito Dias	Lead time AduanaBrasil Dias(Total Lead time)	Ciclos Importação Dias
		Empresa Vermont											
9603.30.00	1001	Pincel Tintura Cabelo	75.000	0,130	Maritimo	550	9.750.00	12	8	2	34	7(56)	9
9615.90.00	1102	Clips Cabelo Preto6un	100.000	0,050	Maritimo	550	5.000.00	12	8	2	34	7(56)	9
3906.90.39	1601	Tesoura de Unha color	65.000	0.12	Maritimo	550	7.800.00	12	8	2	34	7(56)	9
		Empresa Múltipla											
3305.20.00	56	Pincel Tintura Cabelo	65.000	0.11	Maritimo	650	7.150.00	14	10	3	41	9(73)	7
3906.90.39	91	Clips Cabelo Preto6un	100.000	0.045	Maritimo	650	4.500.00	14	10	3	41	9(73)	7
3906.90.39	98	Tesoura de Unha color	80.000	0.018	Maritimo	650	1.800.00	14	10	3	41	9(73)	7
		Empresa Excell											
3305.20.00	NP	Pincel Tintura Cabelo	100.000	0.09	Maritimo	450	9.000.00	15	12	5	43	12(87)	6.5
3906.90.39	NP	Clips Cabelo Preto6un	100.000	0.032	Maritimo	450	3.200.00	15	12	5	43	12(87)	6.5
3906.90.39	NP	Tesoura de Unha color	100.000	0.013	Maritimo	450	1.300.00	15	12	5	43	12(87)	6.5

Fonte: Autor (2012)

QUADRO 27- PLANILHA COMPARATIVA DE CUSTOS E LEAD TIME – PRODUTOS ORIGINÁRIOS DA ARGENTINA

NCM	Código	Origem ARGENTINA	Quantidade	Valor Unit FOB US\$	Modal Utilizado	Valor Frete Int. US\$	Custo Total Imp US\$	Led time Negociação Dias	Led time Antes embarque Dias	Lead time Aduana Exterior Dias	Lead time Trânsito Dias	Lead time AduanaBrasil Dias(Total Lead time)	Ciclos Importação Dias
		Empresa Vermont											
3305.20.00	896	Escova Peq Alumínio	3000	3.20	Aéreo	320	9.600.00	10	4	2	2	3(34)	10.8
3906.90.39	897	Escova Média	3000	3.50	Aéreo	320	10.500.00	10	4	2	2	3(34)	10.8
3906.90.39	898	Escova Grande	3000	4.20	Aéreo	320	10.500.00	10	4	2	2	3(34)	10.8
		Empresa Múltipla											
3305.20.00	E201	Escova Peq Alumínio	1500	4.20	Rodoviário	300	6.300.00	12	6	3	6	10(42)	7.4
3906.90.39	E202	Escova Média	1500	4.50	Rodoviário	300	6.750.00	12	6	3	6	10(42)	7.4
3906.90.39	E203	Escova Grande	1500	5.00	Rodoviário	300	7.5.00.00	12	6	3	6	10(42)	7.4
		Empresa Excell											
3305.20.00	NP	Escova Peq Alumínio	5000	2.80	Maritimo	300	14.000.00	14	8	4	8	13(41)	6
3906.90.39	NP	Escova Média	5000	2.90	Maritimo	300	14.500.00	14	8	4	8	13(41)	6
3906.90.39	NP	Escova Grande	5000	3.00	Maritimo	300	15.000.00	14	8	4	8	13(41)	6

Fonte: Autor (2012)

5.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados anteriores demonstram a agilidade da Empresa Vermont, em relação à decisão de utilizar o modal aéreo, principalmente nas cargas provenientes da Argentina. Os operadores modais oferecem o mesmo valor de frete aéreo, frente ao rodoviário. Com isto, pode-se realizar 10.8 importações/ano, ao passo que a Empresa Múltipla com 7,4 e a Empresa Excel com 6.

Quanto às cargas importadas da China, são feitas pelas três empresas pelo modal marítimo. Isto porque o valor unitário dos produtos baixos é incompatível com a relação entre custo e benefício. Portanto, o diferencial de desempenho, fica a cargo da racionalização do tempo e maior número de ciclos, indicados pela Empresa Vermont 10.8, contra 8.3 da Empresa Múltipla e 7.2 da Empresa Excel.

Se utilizar como exemplo o lucro de 50% sobre o valor CIF de uma mercadoria, 10 ciclos de US\$ 10.000 em um ano, oferece uma rentabilidade de US\$ 50.000.00, contra US\$ 41.500.00 da Empresa Múltipla. Esta diferença fica maior, considerando o fator de segurança, tecnologia e capital de giro.

Quanto aos EUA, a dinâmica logística tem como fonte processos ágeis, graças à sua tecnologia, mas, com logística racional de processos, pode-se reduzir de 20 a 30% o tempo e em consequência com maior número de ciclos e redução proporcional de custos sobre a lucratividade e desempenho da empresa em 01 ano.

O cálculo do rendimento não deve ser analisado somente pela aferição do lucro, mas, pela relação dos custos anuais de uma PME contra a sua capacidade de efetuar um número maior de ciclos de importação. A diferença será entre a quantidade de produtos que são importados por ano vezes a quantidade de lucro auferida ao produto menos os custos previsíveis e não previsíveis (totais) neste mesmo ano.

Esta diferença reflete diretamente na sobrevivência de uma empresa que têm como forma de negócio exclusivamente a importação.

O estudo reflete a base de custos sobre os ciclos de importação. Um pequeno empresário estabelece um planejamento anual, dividido em 12 meses. Para cada mês, necessita estabelecer um ponto de equilíbrio, determinado pela diferença entre seus custos e entradas de recursos. Mesmo que a entrada de recursos sobre as vendas provenientes das importações, não tenham uma data específica para ser contabilizada, a médio prazo, esta diferença, mesmo com as reservas, passa a ter

uma conotação negativa. Isto ocorre com os pequenos e médios empresários e muitos desistem de continuar, por conta das dificuldades e sobretudo com o prejuízo.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão demonstrados os objetivos atingidos na proposição do trabalho, além da proposta de estudos futuros de elementos não explorados.

O objeto desta tese, por meio do planejamento de seu modelo, teve como objetivo uma relação entre os custos de importação e o tempo decorrido para realização de um ciclo de importação. Para que tenha resultado, as empresas estudadas foram analisadas, com base em seu desempenho de importações. Sobretudo, as PMEs brasileiras do setor de cosméticos. As etapas da cadeia de importação foram estudadas, com o objetivo de estabelecer:

- a) um maior volume de produtos importados, através do maior número de importações, considerando a pequena capacidade das PMEs, tornando-as mais dinâmicas, em relação à dinâmica do desenvolvimento de novos produtos e riscos à mudanças;
- b) maior poder de compra e de barganha com fornecedores internacionais e afretadores, através da multiplicidade de opções, baseadas na oferta de afretamentos, envio de documentação e fiscalização no exterior;
- c) margem de lucro com maior, por meio da amplitude e alternância de mercados, principalmente, considerando o segmento de cosméticos. Neste ramo, os produtos sendo oferecidos de forma pontual aos clientes, com preços compatíveis ou menores dos concorrentes e a continuidade e inovação de cores, modelos, formulação é fundamental para a sobrevivência das empresas. Com o aumento da velocidade de importação esta premissa é planejada de forma racional.
- d) um sistema de informações ágil, dinâmico e multidirecionado, minimizando os riscos sobre a margem de lucro, sobre o contexto burocrático e sobre as questões culturais e sociais, considerando os ciclos mais rápidos, com menor quantidade e flexibilidade, em relação à tomada de decisão e reengenharia logística, sobre os diferentes fornecedores no exterior e na cadeia logística.

Considerando os dados expostos acima, determinou-se o modelo para tomada de decisões, a partir dos resultados verificados no estabelecimento do cálculo do rendimento não somente pela aferição do lucro, mas, pela relação dos custos anuais de uma PME contra a sua capacidade de efetuar um número maior de ciclos de

importação. A diferença será entre a quantidade de produtos que são importados por ano vezes a quantidade de lucro auferida ao produto menos os custos previsíveis e não previsíveis (totais) neste mesmo ano, considerando um ganho de tempo em cada ciclo, por ano.

Esta diferença reflete diretamente na sobrevivência de uma PME que têm como forma de negócio exclusivamente a importação de produtos cosméticos.

6.1 COMPOSIÇÃO DOS OBJETIVOS

Quanto ao atingimento dos objetivos:

Objetivo 1

- caracterizar e analisar as PMEs brasileiras importadoras em seu contexto nacional e global:

O estudo abordou o histórico e caracterização das PMEs, além do contexto de importações, suas variáveis, sua importância no contexto globalizado.

Objetivo 2:

- identificar os custos logísticos do afretamento, desde o exportador, passando pelos procedimentos de alfândegas, até a chegada no barracão do importador, das PMEs:

Houve uma identificação de todos os agentes componentes da cadeia de produção em relação ao comércio exterior, definindo e classificando, de forma gradativa e temporal.

Objetivo 3:

- identificar os referenciais de tempo em relação aos custos logísticos para determinação do ciclo de importação:

Este objetivo foi atingido, por meio das caracterizações, relações entre o tempo e o custo e sua relação efetiva com os ciclos de importação.

Objetivo 4:

- elaborar um modelo de referência para tomada de decisão sobre os ciclos de importação em relação ao fator tempo nos produtos cosméticos, importados pelas PMEs brasileiras:

Foram elaborados 4 matrizes de referência, com a ferramenta BPMN, explorando as relações comerciais entre o exportador e importador, passando

por todos os agentes intermediários componentes da cadeia logística de importação, considerando seus custos em relação ao tempo.

Objetivo 5:

- aplicar e validar o modelo proposto em empresas do ramo de cosméticos, procedendo eventuais ajustes:

Foram utilizadas 3 modalidades de importação, 3 empresas, provenientes de 3 países, resultando em um sistema de informação integrada, com 27 possibilidades para a tomada de decisão.

O resultado do trabalho se dá pelo tempo de rotação de estoques e, conseqüentemente, melhoria direta dos resultados financeiros;

- a) Como há possibilidade de viabilização e estruturação das PMEs, através de uma análise antes de decidir reimportar, prevê-se uma base de dados para tomada de decisão e a geração benefícios para a competitividade, provenientes de uma melhor organização e controle dos processos logísticos;
- b) A economia de tempo e custo reduzido em relação ao trâmite das importações, tornando as PMEs mais competitivas no mercado internacional.

6.2 VALIDAÇÃO DO MODELO

O estudo caracterizou e analisou as PMEs brasileiras importadoras, observando os efeitos da complexidade e dinâmica que envolve o contexto global. Após as caracterizações, determinou os custos totais para a determinação dos índices de importações, importante para a determinação dos ciclos de importação. Com base nos ciclos de importação, elaborou-se o modelo de referência, entre os fatores de custo e tempo. Este modelo pode ser realizado na prática de forma a reduzir o tempo de importação. As empresas estudadas são importadores com mais de cinco anos de experiência, mas, existem diferenças em seus ciclos, demonstradas no estudo e disponibilizadas para aplicação de tomada de decisão para melhoria de desempenho.

O modelo ainda prevê mudanças, pois, depende da dinâmica e variações na forma e da complexidade do processo de importação global. Porém, determina a

possibilidade de estabelecimento de um padrão de referência para obtenção dos resultados, considerando a utilização do modelo mesmo que em parte. A empresa Vermont, avaliada neste estudo, obteve o melhor resultado, com base em tomadas de decisões mais abrangentes e com resultados melhores, mesmo considerando seu capital de giro e capacidade de estoque limitadas. Isto porque utiliza o modelo proposto no trabalho, resultado da experiência de dez anos.

O modelo vale para qualquer segmento importador, inclusive para grandes importadores. Porém, ressalvando elementos específicos, com necessidade de adaptações em relação às suas diferenças.

6.3 PROPOSTAS PARA ESTUDOS FUTUROS

Para estudos futuros, ainda não estão explorados elementos do comércio exterior, vitais para o desenvolvimento de novos trabalhos, tais como:

- melhoria do processo interno de estocagem e distribuição, comunicação integrada com todos os processos de importação, a exportação em contrapartida e a padronização da logística de serviços nacionais e internacionais;
- o aprofundamento das relações internacionais em conjunto com a racional utilização da tecnologia;
- estudo da melhoria da disciplinabilidade entre os profissionais de comércio exterior, visando um objetivo comum.
- exploração e melhor utilização variáveis institucionais, culturais e sociais, através da maior participação das PMEs no mercado internacional.
- estudos sobre investimentos em tecnologia, legislação aduaneira, custos aplicados e benefícios, desenvolvimento de infraestrutura destinada ao comércio exterior, treinamento e capacitação dos profissionais ligados à área, além do estudo de importações de tecnologia e equipamentos, todos aplicados às PMEs.

Os índices empregados neste trabalho, apesar de dinâmicos, são de fácil reengenharia, pois, apesar da cultura, legislação, trâmites burocráticos, barreiras alfandegárias e não-alfandegárias, existe a necessidade maior de se equilibrar as importações, por conta da interdependência tecnológica entre os países, bem como,

a forma em que o Brasil está inserido no contexto tecno-produtivo mundial, com tendência futura à dependência.

As empresas importadoras são potencialmente um fator de fonte de renda para o país. Isto porque detêm a diversificação e multiplicidade de elementos, como o fator mão-de-obra, diversificação de produtos e sobretudo, a cultura de comércio exterior. Isto representa um acréscimo de informações, além de especialização da ciência.

A cultura de comércio exterior somente é possível em um país onde possua uma proliferação de empresas ligadas ao ramo de comércio exterior. Com isso, pode-se estabelecer uma ideia coletiva das necessidades das PMEs em relação ao contexto internacional, pressionando seus governos à atender de forma equilibrada as necessidades específicas de cada empresa e beneficiando a cadeia de forma a tornar mais ágil o ciclo de importação.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e **Cosméticos. Brasil tem maior taxa de crescimento percentual entre os top 10 mercados mundiais de HPPC.** Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/2012/04/brasil-tem-maior-taxa-de-crescimento-percentual-entre-os-top-10-mercados-mundiais-de-hppc/>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

_____. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e **Cosméticos. Tendências de mercado. 2011.** Disponível em: <www.abihpec.org.br/> Acesso em: 25 maio 2012.

_____. **Pequenas empresas investem e inovam no setor de beleza.** 08 abr. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/04/pequenas-empresas-investem-e-inovam-no-setor-de-beleza.html>> Acesso em: 28 maio 2012.

_____. **Dados do mercado brasileiro, 2010.** Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado_dados_mercado.fez>. Acesso em: 255 dev. 2012.

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

ALVES, J. R. X.; ALVES, J. M.; BERTELLI, C. R. Redução do tempo de ciclo de importação de materiais através da aplicação do mapeamento do fluxo de valor. **SIMPOI, Anais, 2009.** Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00108_PCN29680.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2012.

ÂNGELO, L. B. **Indicadores de Desempenho Logístico.** Disponível em: <<http://pessoal.utfpr.edu.br/anacristina/arquivos/A6%20TextoIndicadores.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2012.

APARECIDA, S. A. P. et al. **Estudo sobre cosméticos faciais relacionados à maquiagem.** Disponível em: <http://www.unifia.edu.br/projetorevista/edicoesanteriores/Marco11/artigos/gestao/gestao_foco_Cosmeticos_Maquiagem.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2012.

BAILY, P.; FARMER, Dom; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração.** São Paulo, Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 2010.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1993.

BECKEDORFF, I A. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 2009. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/55002643/24/Ponto-de-ressuprimento>. Acesso em: 28 ago.2012.

BERTAGLIA, P. R. **Logística: e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. Saraiva: São Paulo, 2003.

BERTAN, R. V. **Custo logístico na importação: uma análise comparativa entre Modais de transporte**. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BNDES. **Banco Nacional do Desenvolvimento**. Porte da empresa. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt. Acesso em: 11 jul. 2012.

BORGES, M. **A importância e as dificuldades da inovação nas micro e pequenas empresas**. 27jan. 2012. Disponível em: <http://oempreendimento.blogspot.com.br/2012/01/importancia-e-as-dificuldades-da.html> ., Acesso em 25 abr. 2012.

BOWERSOX, D. J., **Gestão logística de cadeia de suprimentos**, Porto Alegre, Bookman, 1996.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BNDES. **Banco Nacional do Desenvolvimento**. Porte da empresa. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt. Acesso em: 11 jul. 2012.

BRASIL. Receita Federal do Brasil **.Importação**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 03 ago. 2011.

Bryman, A. **Research methods and organization studies**. London: UnwinHyman, 1989.

BRASIL. **Decreto nº 660/92**, 25 de dezembro de 1992. Institui o Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX. Diário Oficial da União, 28 set 1992.

_____. **Decreto nº 5.028/2004**, de 31 de março de 2004. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/legislacao/d5028.htm>.> Acesso em: 14jun. 2011.

_____. **Lei nº 9.841/1999**, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1999/9841.htm>. Acesso em: 16mar. 2011.

_____. **Lei Complementar nº 123/2006**, de 14 de dezembro de 2006 – Simples Nacional. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/legislacao/menuLegislacao.asp>, Acesso em: 22 fev. 2012.

_____. **Tarifa Externa Comum**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/portalmDic/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1848>. Acesso em: 28 out. 2012.

_____. **Resolução nº 94, de 8 de dezembro de 2011.** Altera a Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM e a Tarifa Externa Comum - TEC, a Lista de Exceções à TEC e a Lista de Exceções de Bens de Informática e Telecomunicações – BIT para adaptação às modificações do Sistema Harmonizado (SH-2012). Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1323716926.pdf>. Acesso em: 28 out. 2012.

_____. **Lei nº 9.841/1999** de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1999/9841.htm>>. Acesso em: 16 mar. 2011.

BUSSINGER, V. **O que é Logística.** In: Instituto de Desenvolvimento, Logística, Transporte e Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/Artigos/logistica.htm> - 8k>. Acesso em: 17 março. 2012.

CAIXETA-FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. **Gestão logística do transporte de Cargas.** São Paulo: Atlas, 2009.

CAPANEMA, L. X. L. et al. Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, mar. 2007, p. 131-156. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivo_s/conhecimento/bnset/set2505.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2012.

CASTRO, J. A. **Exportação: aspectos práticos e operacionais.** São Paulo: Lex Editora, 2005.

CASPAR, R. C. A responsabilidade civil por defeitos na importação indireta. **Revista da Faculdade Mineira de Direito**, v.13, n. 25, jan./jun. 2010. p. 52-70.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain.** São Paulo: Atlas, 2001.

CORDEIRO, J. V. B. M. **A logística como ferramenta para a melhoria do desempenho em pequenas empresas.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_08_vicente.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2012.

CORRÊA, H. L. **Gestão de redes de suprimento.** Integrando cadeia de suprimento no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

CRESWEL e CLARK. **Mixed Methods Research**, Design and conducting, Thousand Oaks. Sage. 2006

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** Ed. Afiliada. São Paulo, 1997.

COOPER, M C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, **International Journal of Logistics Management**, The, Vol. 8 Iss: 1, p.1-14, 1997.

CRONIN, B. **Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação**. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, v. 19, n. 2, p. 195-220, Set 1990.

CRQ4. Conselho Regional de Química da 4ª Região. **História dos Cosméticos**. Disponível em: <<http://crq4.org.br/default.php?p=texto.php&c=historiadoscosmeticosquimicaviva>>:. Acesso em: 20maio 2012.

CUNHA, C. B. Aspectos Práticos da Aplicação de Modelos de Roteirização de Veículos a Problemas Reais. **Transportes**, v. 8, n. 2, 2000, p. 51-74.

DEL BIANCO, V.S. **Análise de estratégias de diversificação**: um estudo de caso em uma indústria de cosméticos. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.

DIAS, S. R. (coord.) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DIAS, R.; RODRIGUES, W. *et al.* (orgs.). **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P. F. As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas Empresas, na sociedade e na visão do mundo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUARTE, P. C. **Desenvolvimento de um mapa estratégico para apoiar a implantação de uma plataforma logística**. Tese. (Doutorado em Engenharia, área de concentração Sistemas de Transportes e Logística). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M. **Empresas Criação e Administração**. 10. ed. São Paulo: Fac. Integradas Cruzeiro do Sul, 1998.

FARIA, A. C. **Custos Logísticos**: Uma Abordagem na Adequação das Informações de Controladoria à Gestão da Logística Empresarial. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), Universidade de São Paulo, 2003.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos**: custeio baseado em atividades (ABC), balancedscorecard (BSC), valor econômico agregado (EVA). São Paulo: Atlas, 2007.

FERRANTE, J. C. **Logística integral**: uma arma verdadeiramente competitiva. Revista do Instituto de Ensino Superior de São Caetano do Sul. São Paulo, v.1, n.20, p.16-23, 1990.

FERREIRA, A. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R.. Da distribuição física ao *supplychain management*. In: FLEURY, P.; WANKE, P. e FIGUEIREDO, K.. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 49-55.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. **Da distribuição física ao supply chain management**. agosto de 1998. Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2012.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

FOLHA DE SÃO PAULO. **País bate recorde em importação de cosméticos**. São Paulo, domingo, 01 de janeiro de 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/17800-pais-bate-recorde-em-importacao-de-cosmeticos.shtml>>. Acesso em: 18 maio 2012.

FERREIRA, F. **O Aglomerado (Cluster) como Oportunidades de Desenvolvimento para as Micro e Pequenas Empresas e sua Interferência na Redução dos Custos e na Formação do Preço de Venda - O Caso Barro Preto**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. UFSC, 2001.

GADIOLI, J. A. S. **Logística da manutenção: uma vantagem competitiva**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/50F195604E91D8348325750000341135/\\$File/ARTIGO%20setec_logistica_Jose%20Alexandre%20de%20Souza%20Gadioli_sebrae.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/50F195604E91D8348325750000341135/$File/ARTIGO%20setec_logistica_Jose%20Alexandre%20de%20Souza%20Gadioli_sebrae.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2012.

GARCIA, J. R. **A importância dos Instrumentos de Apoio à Inovação para Micro e Pequenas Empresas para o Desenvolvimento Econômico**. Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.2, p.131-144, jul./dez. 2007 Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v10_2/10_junior_ruiz.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2012.

GIL, A. C. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, E. B. **Comércio internacional e Comunidade Sul-Americana de Nações: o projeto democrático da integração**. Porto Alegre : Sergio Antonio Fabris Ed., 2007.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. A evolução na dinâmica de internacionalização. **RBCE**, Belo Horizonte, n. 41, p. 31-42, out/nov/dez 1994.

GURGEL, F. A. **Logística industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

IBGE. Instituto brasileiro de geografia e estatística. **Censo 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/censo2010/>. Acesso em: 04 jan. 2011.

HARTUNG, D. S. **Negócios Internacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HESKETT, J. L. **Controlling customer logistics service**. *International Journal of Physical Distribution*, p.141-145, Jun 1971.

HESKETT, J. L. **Logística: essencial para a estratégia**. Coleção Harvard de Administração, São Paulo: Nova Cultura, 1986.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo2010>>. Acesso em: 04 fev. 2012.

KEEDI, S. **Logística de Transporte Internacional**. São Paulo. 2004.

KOBAYASHI, S. **Renovação da Logística: como definir as estratégias de distribuição física global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo, Atlas, 2000.

LACOMBE, F. J. HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LARRAÑAGA, F. **A Gestão Logística Global**, São Paulo, Aduaneiras, 2003.

LARSEN, L., (1999) Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics, **International Journal of Logistics Management**, The, Vol. 10 Iss: 2, p.41-54, 1999.

LA ROVERE, R. L. **As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação**. In: LASTRES, H.M.M., E ALBAGLI, S. Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIBERATO, M.J. **Um estudo sobre as condições de distribuição de mercadorias na região metropolitana de São Paulo: o papel de ações colaborativas na busca de alternativas eficientes**. Campinas: UNICAMP, 2005.

LIMA, M. P., **O Custeio do Transporte Rodoviário**. Centro de Estudos em logística da COPPEAD/FRJ. 2001. Disponível em: <www.copped.ufrj.br>. Acesso em 15 jun. 2011.

LOPEZ, J. M. **Os Custos logísticos do Comércio Exterior Brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

LUDOVICO, N. **Comércio Exterior: Preparando a Empresa para o Mercado Global**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

MAÇANEIRO, M. B. **Fontes de financiamento à inovação: incentivos e óbices às micro e pequenas empresas – estudo de casos múltiplos no estado do Paraná**. Mestrado em Administração, Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2008.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Balança comercial brasileira**. Dados consolidados. jan-./jun. 2012. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1349207864.pdf. Acesso em 29 set. 2012.

MAGEE, J. F. **Logística Industrial**: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição. São Paulo. Ed. Pioneira. 1977.

MANN, R.; KEHOE, D.: **An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance**. International Journal of Quality & Reliability Management, v.11, n.4, p.29-44, November 1994.

MARTEL, V; VIEIRA, D. RODRIGUES. **Análise e Projetos de Redes Logísticas**. São Paulo. Saraiva. 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, A. C. S.; FILHO, V. J. M. F. Sistemas de Roteirização e Programação de Veículos. **Pesquisa Operacional**, v.21, n. 2, 2001 p.223-232.

MELSOHN, M. C. M. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Importação. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 25 abr. 2012.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 1994.

NEVES, K. **Logística ferramenta que possibilita vantagem competitiva**. jul./ago. 2009. Disponível em: <http://www.cosmeticsonline.com.br/ct/ct_exibir_materia.php?id_materia=16>. Acesso em: 24 jul. 2012.

NOVAES, A. G. **A Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

NOVAES, A. G. **Custos ABC no transporte de São Paulo**: Editora Atlas, 2008.

NOVAIS, R. C.. **Baby Boomers na Terceira Idade, Uma Oportunidade de Mercado: Um Estudo da Indústria de Cosméticos Natura**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 28. 2005. Rio de Janeiro. Anais... São Paulo: Intercom, 2005.

NUNES, M. N. **Quem Vai Distribuir?** Projeções Estratégicas Sobre o 3º P do Marketing para Empresas Intermediárias no Brasil. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, J. L. R. et al. Processo de importação em uma empresa automobilística. **AB Custos Associação Brasileira de Custos**, v. III nº 1 - jan/abr 2008, p. 22-44.

OLIVEIRA, J. L. R. de SOUZA, A. A. de. . Estimação de custos para a importação. In: Congresso Brasileiro de Custos. **Anais ...**Porto Seguro/BA: Congresso Brasileiro de Custos, 2004.

OLIVEIRA, J. L. R.; SOUZA, A. A.; OLIVEIRA, S. L. MORAES, K. A. Estimação de custos para a importação na empresa Magnesita. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre. **Anais...** 2005. p. 2040, 2045.

PAULA, P. R. G. **Logística internacional**. livro didático. 2. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

PEIXOTO, P. D. **Análise de um processo de importação**: Um estudo teórico e prático. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

RAMOS, A. A. B. **A logística sob a ótica do cliente no ramo alimentício: um estudo de caso**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

RATH, S.; CANAES, L. S..Contaminação de produtos de higiene e cosméticos por n-nitrosaminas. **Quím. Nova**, v. 32 nº8, São Paulo 2009.

REBONO, M. Processo de Importação. In BORTOTO, A.C. et al. (orgs.). **Comércio Exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

RECEITA FEDERAL. **Importação**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/manuaisweb/importacao/topicos/conceitos_e_definicoes/etapas_do_despacho_aduaneiro_de_importacao/despacho_de_importacao_DI.htm>. Acesso em: 20 mar. 2012.

_____. **Linha Azul** - Despacho Aduaneiro Expresso. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/linhaazul/orientgerais.htm>. Acesso em: 10 abr. 2012.

_____. **Cadastro De Representante Legal**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/siscomex/acessosistemas.htm>. Acesso em: 16 mar. 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, P. C. A. **Regulamento aduaneiro**: anotado com textos legais transcritos. 14. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2009.

RODRIGUES, R. **Comércio Exterior, Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos Sistemas de Transportes no Brasil e à Logística Internacional**, São Paulo: Aduaneiras, 2000.

RODRIGUEZ, C. Entrevista. **Revista FAE Business**. Curitiba, 2002.

ROSA, A. **Gestão do Transporte na Logística de Distribuição Física: uma análise da minimização do custo operacional.** 2007. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão em Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

ROTHWELL, R.; DODGSON, M. **Technology- based SMEs: their Role in Industrial and Economic Change.** Buckinghamshire, UK:InderscienceEnterprises, 1993.

SANTOS, V. S. **O Microcrédito como Mecanismo de Fomento para o Desenvolvimento Socioeconômico.**Dissertação. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. Universidade de Taubaté. Taubaté,SP, 2006.

SCHNEIDER, A. C. S. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro:** um estudo de caso. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

STANK T. P., KELLER B. S. Council of Supply Chain Management Professionals. Article, may, 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas(Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011.** 4. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos . Brasília, DF; DIEESE, 2011.

_____. **II Caderno de Tendências. Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos,** 2011, Ano 2 / nº 2. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/cosmeticos/o-setor/mercado/cenario/Caderno%20de%20Tendencias.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2012.

_____. **Estatísticas da pequena empresa.** Disponível em:www.sebrae.com.br/. Acesso em: 28 set. 2011.

SEGRE, G. **Manual prático de comércio exterior.** São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA. L. A. T; **Logística no comércio exterior.** São Paulo: aduaneiras, 2004.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: Projeto e gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

SIMPLES NACIONAL. Legislação. Incisos XI, XII e § 3º do Inciso XVIII. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/legislacao/menuLegislacao.asp>>. Acesso em 16 mar.2011.

SISTEMAS de informação de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.sice.oas.org/>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

SLACK, N. et al, **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

SOARES, C. C. **Introdução ao Comércio Exterior**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2004.

SOARES, J. C. C. **Modelagem de sistemas de informações para o gerenciamento integrado de cadeias logísticas**: uma demonstração das possibilidades de aplicação na indústria de petróleo. 2000. 138 f. Dissertação (mestrado). UFSC. Florianópolis, 2000.

TASSO, L. **O Custo Logístico de Importação de Bombas Centrífugas e sua Participação no Custo do Produto**. 2011. 63 p. Monografia (Ciências Contábeis). Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TAUHAT, S. **Quanto custa importar**. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/revista/common/0,,emi145665-17155,00-quanto+custa+importar.html>>. Acesso em: 25 set. 2012.

TAYLOR, D. A. **Logística na Cadeia de Suprimentos**, uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2005

UELZE, R. **Logística empresarial**: uma introdução à administração dos transportes. São Paulo: Pioneira, 1974.

UNICAMP. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Cadeia: Cosméticos .Nota Técnica Final.Campinas, dez. 2002.

USLU, A., FAAIJ, A. **Pre-treatment technologies, and their effect on international bioenergy supply chain logistics**. Article. Department of Science, Technology and Society, Copernicus Institute, Utrecht University. The Netherlands. 2007.

VAZQUEZ, J. L. **Comércio Exterior Brasileiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, A. **Importação**. Práticas, rotinas e procedimentos. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

VIEIRA, H.M.S. **A importância do planejamento tributário na importação de mercadorias**. Florianópolis, 2009. 67 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

WANKE, P.; FLEURY P. F. Transporte de cargas no Brasil: estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e às suas estruturas de custos. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Orgs). **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Cap. 12. Brasília, 2006. p. 409-464. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/livros/estruturadinamica/capitulo%2012_transporte.pdf>. Acesso em 05 abr. 2011.

WERNECK, P. **Comércio exterior & despacho aduaneiro**. Curitiba: Juruá, 2006.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **A nova ideologia da competição**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 1, Jan./Fev. 1995, p. 14-21.