

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Lucas Pinto Monteiro

**INTERNALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO  
REALIZADOS PELA EMPRESA WECHARGE ELETROPOSTOS LTDA**

Florianópolis

2024

Lucas Pinto Monteiro

**INTERNALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO  
REALIZADOS PELA EMPRESA WECHARGE ELETROPOSTOS LTDA**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina  
CAD7305 como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em Administração pela  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico - Artigo

Área de concentração: Administração, Logística.

Orientador(a): Prof. Dr. Ricardo Niehues Buss

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Monteiro, Lucas Pinto  
Internalização da Gestão dos Processos de Importação  
Realizados pela Empresa WeCharge Eletropostos LTDA / Lucas  
Pinto Monteiro ; orientador, Ricardo Niehues Buss, 2024.  
30 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,  
2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Importação. 3. Logística. 4.  
Terceirização. I. Buss, Ricardo Niehues. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III.  
Título.

## **INTERNALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO REALIZADOS PELA EMPRESA WECHARGE ELETROPOSTOS LTDA**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de junho de 2024.

---

**Prof<sup>a</sup>. Ana Luiza Paraboni**  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**



Documento assinado digitalmente

**Ricardo Niehues Buss**

Data: 16/07/2024 19:37:39-0300

CPF: \*\*\*.913.099-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

**Prof. Ricardo Niehues Buss, Dr.**  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

**Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.**  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

**Prof. Raphael Sclickmann, Dr.**  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha família, que esteve sempre ao meu lado, oferecendo amor e apoio incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à minha família por proporcionar todo o possível para que eu tivesse sucesso em meus desafios. Pela educação e os conhecimentos necessários para que eu pudesse ingressar na UFSC. Pelo apoio e compreensão em qualquer momento. E principalmente pela minha saúde.

Agradeço ao meu orientador, Professor Ricardo, por ter aceitado o convite e pela paciência, suporte e apoio durante toda a realização deste trabalho.

Aos amigos que fiz durante a faculdade, que foram responsáveis pelo meu contentamento durante os anos em que estive cursando.

E também à WeCharge e seus colaboradores que, além de terem sido minha casa e minha companhia durante a produção deste trabalho, proporcionaram uma oportunidade para que eu colocasse em prática o tema de meu interesse.

Faço um agradecimento especial à Carla Bolzani e Antonio Bolzani pela minha primeira oportunidade como estagiário, na Braincorp, onde pude aprender (e gostar) de importações, tema principal deste trabalho.

Toda adversidade traz consigo a semente de um benefício equivalente ou maior.

(Napoleon Hill, 1937)

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo propor um novo fluxo de importação para a empresa WeCharge Eletropostos LTDA. A metodologia utilizada para realizá-lo foi de pesquisa exploratória, descritiva, qualitativa e de natureza básica. Por meio do estudo de bibliografias e levando em conta o atual cenário das importações realizadas pela empresa, a proposta busca possibilitar um novo olhar para a operação que, desde o princípio, faz o uso de uma empresa terceirizada para gerenciar grande parte do processo de importação dos carregadores para veículos eletrificados. Considerando o recente início das atividades da WeCharge, a baixa quantidade de colaboradores e a inexperiência destes em realizar importações, os decisores, à época das primeiras importações, optaram pela contratação de uma empresa especializada. A opção pelo - novo - fluxo proposto promoveria a internalização total da gestão do processo de importação, dispensando a empresa contratada, oferecendo, à WeCharge, maior controle das operações, dos custos, entre outros. Em contrapartida, a proposta faz com que a responsabilidade e o trabalho em determinadas etapas do processo de importação sejam transferidos para a WeCharge.

**Palavras-chave:** Internalização. Gestão de Processos. Fluxo. Importação. Carregadores.

## ABSTRACT

This study aims to propose a new import flow of Electric Vehicle chargers realized by WeCharge Eletropostos LTDA. Taking into account the current scenario of imports carried out by the company, the proposal seeks to promote a new look at the operation that, from its beginning, uses a third party to manage almost the entire import process. Considering the recent start of WeCharge's activities, the low number of employees and their inexperience in carrying out imports, the decision-makers opted to hire a specialized company. Picking the – new – proposed flow would dispense the third party, offering WeCharge a greater control over the operation, its costs and others. Although, the proposal transfers certain import process stages' responsibility to WeCharge.

**Keywords:** Import. Import Flow. Propose. Third Party. Chargers.

## 1 INTRODUÇÃO

A importação é o ingresso, seguido de internalização, de mercadoria estrangeira no território aduaneiro. Em termos legais, a mercadoria só é considerada importada após sua internalização no país, por meio da etapa de desembaraço aduaneiro e do recolhimento dos tributos exigidos por lei (Gov.BR, 2022).

O processo de importação requer conhecimento e expertise. Uma organização que assume essa atividade tem de examinar a burocracia inerente ao processo. Para realizar a importação de um produto, a empresa deve interagir com diversos órgãos, bem como atender os seus respectivos procedimentos – que podem ser onerosos (Brito, 2012).

Para empresas pequenas, com poucos colaboradores, e para aquelas com um *core business* que não seja o comércio exterior, este trabalho pode se mostrar desafiador e envolver várias etapas complexas, como: lidar com uma série de documentos aduaneiros; conhecer as classificações de cada mercadoria (Nomenclatura Comum do Mercosul) - pois são cruciais para determinar tarifas de importação e impostos; realizar o cálculo dos custos de importação, custos de tarifa aduaneira, taxas portuárias, despesas de transporte, impostos e outros encargos; e ter conhecimento das normas e regulamentações de importação e exportação dos países de origem e destino, incluindo requisitos de segurança e qualidade.

O grau de dificuldade pode variar de empresa para empresa, a depender do tipo de mercadoria, dos países envolvidos, das condições de cada mercado, entre outros fatores. Por este motivo, é necessário ter conhecimento ou buscar orientação e/ou suporte especializado.

Importações podem ser feitas de forma própria ou terceirizada. A própria consiste na empresa importadora realizando todo o processo de importação. Nesse caso, a importadora participa desde o contato com o fornecedor no exterior, nos trâmites de transporte da carga para sua chegada no Brasil, até se responsabilizando pela documentação necessária para o desembaraço da mercadoria, cuidando assim de todo o processo logístico, comercial e tributário envolvido na importação. Já a importação terceirizada compreende-se como a contratação de uma empresa especializada em importações de mercadorias, visto que essa é uma atividade extremamente complexa e

costuma demandar uma atenção especial voltada somente para a realização desta prática.

Neste trabalho, será abordado o caso das importações de carregadores para veículos elétricos, mais especificamente os importados pela empresa WeCharge Eletropostos LTDA.

Atualmente, a WeCharge Eletropostos LTDA opta pela contratação de uma empresa especializada para realizar o processo de importação. A parte comercial é feita pela WeCharge, ou seja, a negociação e compra junto ao fornecedor, e após a conclusão do processo de compra, uma terceirizada entra em ação para resolver o transporte, o desembaraço dos carregadores e os outros procedimentos necessários, fazendo os carregadores serem entregues legalmente no estoque físico da WeCharge, em São José/SC.

Caso a WeCharge optasse por realizar as etapas de importação, hoje executadas por uma empresa terceirizada, quais seriam os fluxos a serem implantados e suas possíveis consequências para a empresa?

Diante do exposto acima, e pelo fato de a WeCharge ser uma corporação relativamente “jovem”, sendo reconhecida como uma das pioneiras no seu mercado, este trabalho tem como objetivo dar à WeCharge a possibilidade de analisar um cenário alternativo e poder optar pela forma de realizar suas importações que mais se adeque às suas pretensões. Este trabalho visa identificar os processos exigidos no processo de importação de carregadores para veículos elétricos, propor um modelo de fluxo de importação que não exija a contratação de terceiros para realizar os procedimentos necessários no processo de importar carregadores da fornecedora espanhola e posteriormente comparar o fluxo proposto com o fluxo atual. Para cumprir tais objetivos, foram mapeados os processos exigidos na importação de carregadores para veículos eletrificados, verificadas as etapas que não eram executadas pela WeCharge e identificados os impactos que a não contratação de uma terceirizada traria para a WeCharge.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Importação para organizações**

A prática de importação confere o ato de introduzir, ao país de referência, realizando o processo comercial e fiscal, um produto ou serviço originado de outro país. O termo “importação” define compras internacionais realizadas por um país, sejam efetuadas por pessoas jurídicas de direito público, privado ou pessoas físicas (Segalis, França e Atsumi, 2012).

Diversas ações são necessárias para introduzir ao país, de forma legal, um produto ou serviço. Todo item reserva seus devidos processos, documentos e exigências que devem ser acatados em concordância com as leis e regulações do Governo Federal para que seja considerado importado.

A compra de produtos estrangeiros pode ser classificada como direta ou indireta, sendo que a segunda se divide em duas modalidades: por encomenda ou por conta e ordem de terceiros (Silber, 2006; Caspar, 2010).

A importação direta consiste na compra, pelo importador, de um produto ou serviço para uso próprio, ou para revenda a terceiros, sem que estes tenham participado na decisão do importador (Silber 2006).

No caso da importação por encomenda, um terceiro adquire a mercadoria no exterior, se colocando como destinatário da mercadoria, e realiza a revenda a um encomendante predeterminado que assumirá os custos e riscos envolvidos na operação. O terceiro executa funções que excedem a de desembaraço aduaneiro, sendo essas funções podendo ser fixadas através de contrato (Caspar, 2010).

Já a importação por conta e ordem, ocorre quando uma empresa (legalmente adquirente) contrata outra (legalmente importadora) para realizar o despacho aduaneiro em seu nome. Nesta modalidade, é fundamental que a adquirente pague pela aquisição do produto, assim como os custos com frete, tributação e armazenamento (Caspar, 2010).

No mundo empresarial, a importação pode cumprir um papel crucial. Em regimes de comércio aberto, consumidores e produtores acabam tendo uma maior variedade de produtos e matérias-primas à disposição pela possibilidade de importar mercadorias provenientes de diferentes locais do mundo, permitindo a expansão da linha de produtos e serviços, a melhora na qualidade e o atendimento das demandas de forma mais eficiente, o que aumenta o bem-estar dos consumidores (Silva e Batista, 2015).

A abertura de mercado no Brasil, na década de 90, favoreceu a inserção do mercado nacional no mercado global e competitivo na conquista de produtos com

baixos custos, qualidade e tecnologia, fomentando as relações comerciais internacionais das empresas brasileiras (Sousa, 2019).

Uma das principais vantagens da importação são os preços competitivos à que se pode adquirir produtos. Importar mercadorias de países com custos de produção mais baixos, ou que possuem especialização em certos setores, ajuda empresas a diminuir gastos e melhorar sua competitividade no mercado.

Segundo Silva e Batista (2015), a maior variedade de um único produto pode acarretar a diminuição nos índices de preços deste determinado produto. Um dos estudos conhecidos em relação a estes índices no caso do Brasil, é o de Barroso (2010), no qual o autor avaliou os ganhos de bem-estar decorrentes das novas variedades importadas de bens intermediários e de consumo final, entre 1989 e 2008. Os resultados encontrados mostraram que o ganho acumulado naquele período foi equivalente a 0,49% do PIB.

Outra razão pela qual se escolhe importar produtos é pela melhor qualidade destes em mercados externos. No Brasil, o termo “importado” costuma remeter a um produto de alta qualidade, sejam eles eletrônicos, roupas, materiais de construção, carros, entre outros.

Segundo Silva e Hidalgo (2018), a competitividade no comércio internacional tem se baseado cada vez mais na qualidade dos bens negociados, o que torna a qualidade uma variável chave na determinação dos ganhos de comércio. No entanto, alguns desafios podem ser notados pelas organizações no processo de importação (Bezerra et al., 2023).

- O planejamento acerca da quantidade a ser adquirida e o lead time (tempo que a mercadoria leva para chegar ao estoque).
- A variação cambial, visto que as negociações com fornecedores estrangeiros, em geral, são feitas com uso de moedas estrangeiras, como o dólar e o euro . É preciso estar ativamente atualizado pois o valor destas últimas duas está a todo momento sofrendo alterações em relação ao valor do Real.
- A distância para o fornecedor, que pode causar dificuldades na comunicação e falta de confiança, além do maior tempo de trânsito em situações em que uma mercadoria estiver sendo importada.

Assim, para realizar importações, é necessário entender as características do mercado em que se está envolvido e ter conhecimento do produto a ser adquirido. Os

responsáveis por esta área têm o objetivo de estabelecer e desenvolver relacionamento com fornecedores para proporcionar melhor desempenho do setor.

## 2.2 Relação com fornecedores

Antes de dar início ao processo de importação, a empresa que deseja importar determinado produto deve buscar algumas informações. Punniyamoorthy et al. (2011), afirmam que a escolha pelo fornecedor tem grande impacto na determinação do sucesso de qualquer organização.

Levando em conta que cada região tem suas características e hábitos específicos na hora de negociar, e alguns negociadores podem interpretar de maneira indigesta a falta de entendimento de sua cultura, o negociador global precisa conhecer os comportamentos, modos, costumes e crenças de seus interlocutores internacionais para ter maior efetividade (Stoeckicht et al., 2014). Ou seja, focar nas características da outra parte e evitar pensar com sua própria cultura. A falta de consideração e empatia com indivíduos que possuem uma visão de mundo completamente diferente pode causar más impressões e fazer negociações fracassarem.

Um atributo importante para propiciar uma negociação com bom resultado e que traga ganhos para as organizações participantes é a confiança. Esta, segundo Humphries e Wilding (2001), é uma das bases para uma parceria de sucesso. Ter confiança no parceiro de negócio e na relação com o mesmo é acreditar que este está comprometido com os seus objetivos e vice-versa.

Uma aliança estratégica apresenta, como característica principal, a mobilização de todos os lados na direção de um objetivo estratégico comum, fazendo com que a competitividade e a posição de mercado de cada um sejam fortalecidas (Lorange e Roos, 1996). Além disso, a cooperação entre empresas poderia levar a economias de escala, aprendizado mútuo e coespecialização (PERUCIA et al., 2010).

Portanto, pode-se compreender a colaboração como "[...] um processo pelo qual duas ou mais partes adotam um alto nível de cooperação intencional para manter uma relação comercial ao longo do tempo" (Monczka, 2009) e para que isso seja possível, as empresas precisam conhecer umas às outras e manter uma comunicação clara, uma vez que quanto maior o grau de comprometimento entre as partes, maior a necessidade de as mesmas estarem alinhadas no que se refere às estratégias adotadas.

### 2.3 Propriedades da Importação

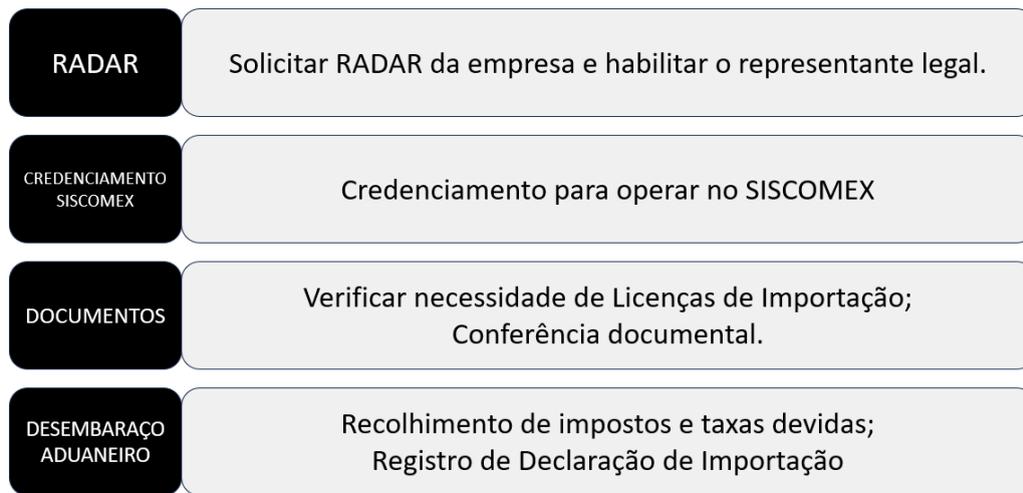
A importação exige tempo, estudo de mercado e muita informação. Werneck (2005) sugere que a importação possui 4 propriedades principais, o comercial, o logístico, o cambial e o fiscal, e eles podem ser definidos conforme abaixo:

- 1) O aspecto comercial inclui a negociação de preço, prazo de entrega, condições de pagamentos, elaboração de contrato e a emissão de fatura comercial (conhecida como invoice). Para isto são comumente utilizados os termos comuns do comércio internacional, chamados de INCOTERMS (WERNECK, 2005).
- 2) A questão logística compreende as definições do que deve ser feito para que a mercadoria negociada chegue ao comprador. Para isto envolve a definição do tipo de transporte, as operações de embarque e desembarque, as armazenagens, entre outras (WERNECK, 2005).
- 3) Já o aspecto cambial abrange a definição das moedas a serem utilizadas, as operações de câmbio envolvidas, e a transferência do dinheiro do pagamento do comprador para o vendedor (WERNECK, 2005). No Brasil, a operação de compra de moeda estrangeira para importação deve ser feita através de uma entidade autorizada pelo Banco Central, que é o responsável pelo controle de questões relacionadas ao câmbio.
- 4) Por último, o aspecto fiscal envolve a emissão e o exame dos documentos necessários aos despachos de importação, o pagamento dos impostos e taxas aplicáveis e os desembaraços aduaneiros (WERNECK, 2005). Ou seja, é o cumprimento das regulamentações e leis por meio do controle de órgãos como o SECEX. Assim que satisfeitas, a mercadoria é liberada e pode ser retirada na alfândega.

### 2.4 Procedimentos e fluxo do processo de importação

É preciso compreender o Regulamento Aduaneiro, e certos procedimentos são indispensáveis para realizar uma importação, conforme Fernandes et al. (2016) demonstraram na Figura 1.

Figura 1: Procedimentos para o processo de importação



Fonte: Adaptado de Fernandes, Assis e Bagrichevsky (2016).

O Radar (Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros) é a habilitação que as empresas precisam ter para operar no comércio exterior. Ao interveniente podem ser concedidas as habilitações expressa, limitada ou ilimitada, dependendo da sua capacidade financeira (Fernandes et al., 2016).

Segundo Rodrigues (2011), após obter a habilitação, o importador ou representante legal terá o direito de, através do SISCOMEX, entre outras atividades, como:

- Formular, registrar, diagnosticar ou cancelar Licenças de Importação;
- Elaborar, analisar, registrar, retificar, consultar Declarações de Importação;
- Acompanhar o despacho e o débito automático de tributos;
- Elaborar, consultar e registrar Declarações de Valor Aduaneiro.

O Siscomex é um portal onde empresas interagem com órgãos, despachantes e outras entidades envolvidas no processo com a finalidade de obter documentos e liberações para importar. Ele integra as atividades de registro, acompanhamento e controle administrativo, aduaneiro e cambial das operações de importação.

Por meio da criação deste portal, foi possível reduzir o prazo para desembaraço das mercadorias, diminuir o custo e o trânsito de documentos e evitar possíveis fraudes (Souza, 2015). Entre os documentos exigidos pela aduana, estão: o Proforma Invoice; a

Fatura Comercial; o Packing List; o Conhecimento de embarque; e a Licença de Importação.

Já os principais tributos que incidem na entrada de mercadorias estrangeiras ao território aduaneiro encontram-se (adaptado de Gov.BR, 2022):

- Imposto de Importação - II;
- Imposto sobre produtos industrializados - IPI;
- Programa de Integração Social - PIS;
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS.

O processo de importação envolve o momento pré-embarque do produto, o embarque e o pós-embarque. Segundo Rodrigues e Dias (2004), não existe um procedimento único e uma sequência uniforme para a realização de uma operação de importação. O tipo de produto a ser importado é o que define as etapas do processo.

Os autores, porém, afirmam que independente do produto, existem alguns procedimentos básicos que fazem parte de qualquer processo de importação. As etapas básicas são (Rodrigues e Dias, 2004):

- 1) Solicitação da Fatura Proforma: nesta etapa o comprador solicita uma proposta de venda e inicia-se o processo de negociação quanto a preços e prazos;
- 2) Aceite do importador: após acordadas as condições, o importador formaliza a negociação;
- 3) Análise dos requisitos: o importador deve analisar todas as condições gerais e os processos básicos para a realização de uma importação segura. Esta etapa inclui os procedimentos para o cumprimento do que foi formalizado na etapa de aceite, como condições de transporte, de seguro e de pagamento, define-se ainda a classificação fiscal da mercadoria;
- 4) Registro do Licenciamento de Importação: conforme legislação delineada no Art. 7º da Portaria Secex nº 36 de 22/11/2007, em geral, as importações brasileiras são dispensadas de L.I, devendo o importador, providenciar apenas o registro da D.I na ocasião do despacho aduaneiro. No entanto, produtos que necessitem de anuência, de exame de similaridade, de controle de cotas, produtos usados, amparados pelos benefícios de Zona Franca e drawback, precisam de L.I;

- 5) Embarque da mercadoria: consiste na autorização de embarque ao exportador. Nesta etapa o exportador disponibiliza toda a documentação necessária para acompanhar a carga e para a liberação da mercadoria no país importador;
- 6) Liberação da mercadoria: trata dos procedimentos necessários para o despacho aduaneiro e a consequente liberação da mercadoria para o importador.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia adotada para este estudo sobre o processo de importação de carregadores para veículos elétricos da empresa WeCharge foi fundamentada em uma estratégia de pesquisa qualitativa, centrada na análise de dados secundários, com foco específico na revisão bibliográfica e na análise por observação, o que permitiu uma compreensão dos métodos e das atividades intrínsecas aos processos de importação, além de apoiar a proposição de um fluxo alternativo ao atualmente utilizado pela empresa WeCharge.

O presente estudo seguiu a natureza da pesquisa básica, cujo objetivo principal é compreender o processo de importação de carregadores para veículos elétricos. Essa abordagem busca explorar, descobrir e compreender as áreas analisadas.

A pesquisa é classificada como exploratória, que tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias (Gil, 1994), visa proporcionar uma compreensão mais profunda do tema, identificando padrões, tendências e relações entre variáveis que podem ser exploradas em estudos subsequentes. Além disso, a pesquisa possui caráter descritivo ao apresentar características de determinado processo (Gil, 1994), retratando dados de maneira detalhada e sistemática para destacar as características, propriedades e comportamentos do processo de importação de carregadores para veículos elétricos da empresa WeCharge.

No âmbito da finalidade prática, o trabalho se caracteriza como pesquisa básica, ou seja, acumula conhecimentos e informações que podem eventualmente levar a resultados acadêmicos, porém sem aplicá-los na prática (Caleffe e Moreira, 2006).

As limitações deste estudo concentram-se principalmente no acesso às informações. Embora as fontes utilizadas incluam outros Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs), publicações em revistas, artigos e livros relevantes, muitas delas são

consideradas literatura cinza, carecendo do rigor científico desejado. No entanto, essas fontes fornecem informações atuais e relevantes sobre o processo de importação, permitindo a identificação de perspectivas futuras que podem auxiliar na construção de cenários.

Para a realização do presente trabalho, foi necessário entender os requisitos e as etapas de uma importação de carregadores para veículos eletrificados. Foram estudados os procedimentos fundamentais de uma importação e, em seguida, foram identificadas as etapas que eram executadas pelo operador logístico contratado para realizar o processo de importação. Posteriormente, foi possível estruturar o fluxo desconsiderando a contratação do operador logístico, indicando quais tarefas passariam a ser de responsabilidade da WeCharge e os impactos, para a empresa, de tais mudanças.

## **4 PROPOSTA**

### **4.1 Apresentação da empresa**

A WeCharge, empresa criada no ano de 2021, foi fundada com o intuito de promover a mobilidade elétrica em um país onde, à época, havia pouca infraestrutura para incentivar o público a decidir pela compra de veículos eletrificados ao invés de veículos de motor a combustão.

Iniciou suas operações a partir da instalação de carregadores em pontos públicos na região de Florianópolis. Assim, foi identificada a necessidade de se ter cada vez mais pontos de recarga, o que foi visto como uma oportunidade de negócio. A partir daí, a WeCharge surgiu com a missão de oferecer soluções de recarga para veículos eletrificados. Para isso, a empresa possui 2 principais frentes de atuação: a distribuição e a Rede.

A Rede trata da gestão de carregadores - possivelmente conectados ao app WeCharge - de pontos públicos (shoppings, supermercados, postos de gasolina, entre outros) ou privados (condomínios). A gestão conta com suporte e atendimento ao cliente, monitoramento dos carregadores, controle de uso e consumo e a opção de cobrança ou não das recargas. O intuito desta área é criar uma cadeia de eletropostos para recarga de veículos eletrificados.

Já a distribuição consiste na venda de carregadores de uma marca espanhola de produção de carregadores para veículos elétricos. A venda de carregadores ocorre para:

clientes finais - pessoas que possuem seus carros elétricos e querem instalar um carregador em suas residências; estabelecimentos - que queiram oferecer recarga aos seus clientes; e para revendedoras - como instaladores, técnicos de manutenção e lojas de comércio de equipamentos. A partir da criação da área de distribuição, surgiu a necessidade de adquirir (importar) e estocar carregadores, visto que fabricá-los não condizia com o tamanho da WeCharge e da operação.

A equipe possui atualmente 17 colaboradores, divididos entre as áreas de: *backoffice* (administrativo), marketing, infraestrutura, projetos, SAC e comercial.

No que tange à compra de carregadores junto a marca espanhola, a área comercial, que é composta por um “head de distribuição” e um “analista de distribuição”, com o apoio das outras áreas, se responsabiliza pela negociação e pela tarefa de importar os carregadores.

#### 4.2 Processo de importação

Conforme a estrutura organizacional apresentada anteriormente, percebe-se que a WeCharge não possui uma área ou pessoas focadas única e exclusivamente na compra e nos processos envolvidos na importação de carregadores. Segundo Rischioni et al. (2020), as pessoas que trabalham em startups têm várias funções, são multitarefas. A WeCharge, que ainda pode ser classificada como uma startup, é uma organização com poucos colaboradores e estes acabam se adaptando para cobrir diferentes tarefas. Esta adaptação é parte da rotina dos que atuam na área comercial, que além de serem encarregados de atrair leads, realizar vendas, concluir negócios e fechar contratos, pelo fato de tratarem diretamente com o produto (carregador), foram atribuídos com o dever de administrar o processo de importação dos carregadores veiculares.

Em empresas de grande porte e bem estruturadas, o ato de importar está atrelado - também - ao departamento de logística. A logística compreende o planejamento do fluxo de materiais, com foco em obtê-los na qualidade desejada e no tempo certo, de maneira a otimizar recursos (Ballou, 2001). Quando tratada internamente, a logística exige que a organização tenha capacitação, “mão-de-obra” e tempo para realizá-la e, tendo em vista o atual cenário da WeCharge, a empresa não possui os atributos para cumprir as atividades de tal área.

Diante da falta de pessoal com foco específico no processo, a organização opta pela importação através de um agente, que é contratado de forma terceirizada para

realizar grande parte do trabalho necessário para que os carregadores saiam de Barcelona e cheguem ao depósito da WeCharge, em São José/SC.

#### 4.3 Terceirização da Processo de Importação

Uma organização chamada “3PLStudy” que faz estudos anuais sobre a atuação da indústria de serviços terceirizados em operações logísticas mostrou, em 2015, que as relações entre os prestadores de serviços logísticos e seus clientes são positivas. A grande maioria dos clientes está satisfeita em ter um operador terceirizado em sua cadeia logística (LANGLEY et al, 2015).

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), na década de 1960, a logística havia se tornado uma área de responsabilidade e autoridade dentro das organizações. O foco seria na distribuição física ou na gestão de materiais. Diante disso, empresas que precisam focar tempo e mão de obra em seu core business passaram a necessitar do serviço de operadores logísticos, buscando a excelência nos serviços de armazenagem, transporte, desembaraço etc. Além disso, a ideia de terceirizar estes serviços partiu do princípio da redução de custos (Rolim, 2013).

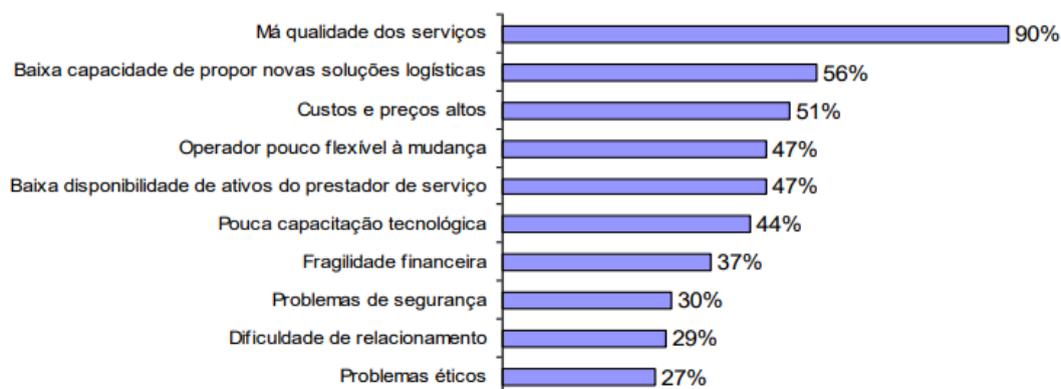
A não contratação de terceiros (operadores logísticos) para a operação possui suas vantagens. É possível optar por gerenciar seus próprios processos pensando em economizar. Ter controle dos fluxos é outro motivo pelo qual pode ser preferível não contratar os operadores logísticos, visto que, ao contratá-los, estes passam a possuir o controle direto do processo. O gerenciamento interno dos processos dá maior visibilidade e supervisão sobre cada etapa, além de flexibilizá-las, oferecendo a possibilidade de a empresa fazer ajustes nas estratégias de importação sem depender de contratos ou acordos com operadores logísticos.

A terceirização de serviços logísticos pode melhorar o nível de serviço, mas pode causar insucesso, conforme destacaram Narasimhan et al. (2010), por isso, é importante estabelecer critérios contratuais e indicadores de desempenho. Os principais motivos para a rescisão contratual são mostrados no Gráfico 1.

Barros (2010) relata que, por precaução, algumas empresas industriais tentaram, por meio de contratos cada vez mais “amarrados”, estabelecer indicadores de desempenho a serem cumpridos por seus parceiros. Outras ainda estipularam prazos em contrato para que o OPL seja capaz de resolver possíveis problemas e, ao término do

prazo, como penalidade, o contrato poderá ser rescindido sem ônus para o contratante em caso de falhas.

Gráfico 1. Motivos para substituir um operador logístico



Fonte: ILOS - COPPEAD PTLB (2010)

#### 4.4 Fluxo de Importação Proposto (Fluxograma)

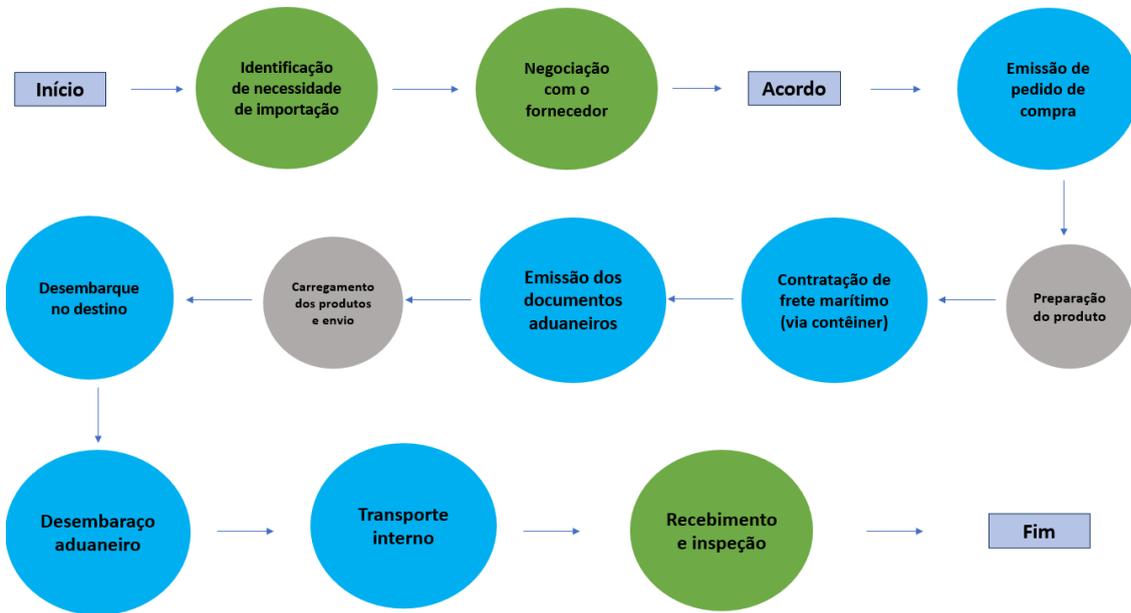
A proposta desenvolvida neste trabalho consiste na apropriação, pela WeCharge, do controle de todo o processo de importação realizado por ela. Dessa maneira, seria desconsiderada a contratação de uma empresa terceirizada para administrar o processo.

O fluxo proposto considera o FOB como o Incoterm negociado. Os Incoterms foram criados pela Câmara do Comércio Internacional em 1936, e consistem em normas interpretativas para compras e vendas internacionais. Eles servem para definir, em uma negociação, os direitos e as obrigações do exportador e do importador (Queiroz, 2013).

O incoterm FOB é um dos mais utilizados no comércio internacional e determina que o comprador assume os riscos e as despesas a partir do momento em que a mercadoria é embarcada no navio (Ludovico, 2007). Portanto, as obrigações de transporte interno no país de origem, e de carregamento da mercadoria, ficam à cargo do vendedor. Já o comprador se responsabiliza pelo frete principal - devendo indicar o navio e fechar contrato com o armador - pelos trâmites no porto de descarregamento e pelo transporte interno no país de destino (Felgueiras, 2015).

Através do fluxo a ser proposto na Figura 2, a WeCharge se tornaria responsável por algumas tarefas que antes eram de responsabilidade da terceirizada, como: a contratação do frete, desembarque da mercadoria no destino, o desembaraço do produto e o transporte dele do porto de destino até o estoque da WeCharge.

Figura 2 - Fluxograma do processo de importação



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em verde, as etapas que já são de responsabilidade da WeCharge no processo atual e continuarão sendo no processo proposto. Em cinza, as etapas que, no modelo atual, são de responsabilidade do fornecedor, e no modelo proposto continuariam desta forma. Já em azul estão as etapas que, com a aplicação do modelo proposto e a não contratação do operador logístico terceirizado, passariam a ser de responsabilidade da WeCharge. A seguir serão descritas cada uma das etapas.

- **Identificação de necessidade de importação:** O processo inicia a partir da identificação da necessidade de adquirir novos carregadores a fim de disponibilizá-los, em estoque, para futuras vendas aos clientes.

Atualmente, na WeCharge, não existem intervalos padrões entre uma importação e outra, a necessidade surge de acordo com o volume de venda dos carregadores. Portanto, conforme as vendas vão ocorrendo e o estoque esvaziando, o time comercial se atenta para realizar nova importação em tempo de receber os equipamentos antes que o estoque chegue a 0 (zero). A empresa utiliza um sistema de gerência de estoque que identifica, automaticamente, os produtos de acordo com a curva ABC e sinaliza sobre a necessidade de nova compra dos

itens. O método da curva ABC pode ser entendido como uma estratégia de gestão de estoque, cuja função é identificar os itens de maior ou menor importância no estoque, tratando-os conforme a classificação (A, B ou C), que é indicada pelo valor de consumo do produto e sua taxa de movimentação (Vago et al., 2013).

O presente estudo sugere que a empresa WeCharge faça, também, a aplicação do método de estoque mínimo ou de segurança, com o intuito de minimizar os riscos de zerar o estoque. De acordo com Pereira e Endler (2021), o estoque mínimo existe para evitar imprevistos e incertezas referentes ao fornecimento e garantir que a demanda de mercado seja atendida.

- **Negociação com o fornecedor.** A negociação neste processo é consideravelmente descomplicada por conta da afinidade entre WeCharge e o fornecedor.

De forma geral, a tendência global é de que as empresas assumam papéis que vão além da relação contratual, como parcerias que exigem não apenas preço e qualidade para negociar, mas também atentar-se ao bom relacionamento (Machado Júnior, 2014).

- **Emissão de pedido de compra.** É emitido pelo comprador com o intuito de oficializar a intenção de compra. Neste documento, é importante conter detalhes específicos da operação desejada, como:
  - a) A NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul), composta por 8 dígitos, cuja função é classificar fiscalmente as mercadorias de maneira uniforme e sistemática;
  - b) Condições de venda ou INCOTERMS (International Commercial Terms), definidas como cláusulas contratuais inseridas em contratos de compra e venda internacional, que determinam como o bem deve ser entregue e de quem é a responsabilidade (exportador ou importador) em determinado momento do processo;
  - c) A modalidade de transporte, que pode ser, entre outras, marítima, rodoviária, ferroviária e/ou aérea;
  - d) O seguro de transporte internacional, cuja responsabilidade será definida pelo INCOTERM negociado;

- e) Modalidades de pagamento, estabelecidas nos contratos internacionais que determinam a forma de pagamento que o importador irá usar. As principais formas utilizadas são: pagamento antecipado, remessa sem saque, cobrança bancária e carta de crédito;
  - f) Instrução de embarque, cujo objetivo é comunicar ao fornecedor estrangeiro a documentação necessária junto de instruções de como emití-las.
- **Preparação do produto.** O transporte exige que, antes do embarque, o produto seja preparado de acordo com o modal escolhido e suas regulamentações. A mercadoria deve ser acondicionada em embalagens. A embalagem é escolhida conforme o modal, o grau de exposição a danos, o armazenamento e a frequência de manuseio.  
Nas importações da WeCharge, os containers alojam os equipamentos para o frete. Os containers fornecem resistência, segurança, inviolabilidade, rapidez e redução de custos no transporte (Louzeiro, Reis e Moreira; 2012).
  - **Contratação de frete marítimo.** O frete marítimo é contratado junto a um armador. Este último, segundo o site “Remessa Online”, é definido como o responsável pelo transporte marítimo, podendo ser o proprietário dos navios e contêineres utilizados.
  - **Emissão dos documentos aduaneiros.** Para que a mercadoria seja legalmente introduzida ao país e liberada no processo de desembaraço aduaneiro, é necessária a apresentação de alguns documentos exigidos pelas autoridades responsáveis. Os documentos costumam ser preparados em conjunto entre importador e exportador, pois ambas as partes são declaradas em todos os documentos.  
Sem a presença do operador logístico, a WeCharge passaria a participar da emissão dos documentos junto ao exportador, contribuindo com informações, aprovação de documentos ou até mesmo realizando a emissão.
  - **Carregamento dos produtos e envio.** A mercadoria é separada, carregada e enviada pelo exportador. Após recebida a confirmação, pelo armador ou importador, sobre as datas de embarque e os dados do navio, é solicitado o

container para carregamento da carga. A partir da entrega da documentação e da chegada do navio, se dá início ao despacho/embarque da mercadoria (Welgacz et al., 2009).

- **Desembarque no destino.** Na chegada, a atracação do navio e o descarregamento da carga devem ser acompanhados, com a presença do despachante aduaneiro, que tem o dever de verificar se o produto sofreu algum dano. Assim que a carga é disponibilizada, deve ser feito o registro da Declaração de Importação (Rodrigues e Dias, 2004).
- **Desembaraço aduaneiro.** A primeira etapa é a conferência aduaneira, que tem como objetivo identificar quaisquer possíveis irregularidades. Se estiver tudo certo, é iniciado o processo de desembaraço aduaneiro. O processo é realizado no portal SISCOMEX, onde a mercadoria importada é cadastrada e, em seguida, é disponibilizado comprovante de importação, emitido pela Receita Federal, comprovando a regularidade do produto e permitindo o acesso e coleta do importador ao mesmo (MACEDO et al, 2022).
- **Transporte Interno.** É o transporte da mercadoria após o desembaraço. O produto importado sai do porto e vai até o seu destino, que é, normalmente, o local onde será estocado pela empresa adquirente. O modal a ser utilizado no transporte interno é o rodoviário. Este, utiliza caminhões e carretas para o transporte de cargas.  
Segundo Keedi, o modal contempla 60% de tudo que é transportado no Brasil. Ele possui alguns pontos positivos, como: grande cobertura geográfica, baixo investimento para o transportador, manuseio mais simples, entre outros.
- **Recebimento e Inspeção.** A carga é recebida no endereço final e inspecionada pelo adquirente. Ela deve estar conforme negociada e conforme os documentos indicam. Após inspeção, caso esteja em ordem, ela é estocada.

#### 4.5 Análise Final

Após a proposição para que a WeCharge realize todo o processo de importação, cabe destacar alguns pontos positivos e negativos relevantes para auxiliar no processo decisório da empresa quanto a mudança nas operações, conforme Figura 3.

Figura 3: Pontos positivos e negativos encontrados na proposição de importação

<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
Maior controle do processo	Maior complexidade no processo
Redução de custos	Aumento na carga de trabalho
Controle dos dados e informações	
Autonomia no processo	Menor foco na competência central da empresa
Flexibilidade nas operações	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Dentre os resultados negativos, verificou-se a maior complexidade no processo, por conta das tarefas que se tornarão de responsabilidade da WeCharge. O aumento na carga de trabalho da empresa, em virtude da ampliação da complexidade e do número de tarefas. O tempo e a energia dedicados à competência central da empresa (venda e gestão de carregadores) terá concorrência da importação, que atualmente não exige grande carga de trabalho aos colaboradores da WeCharge.

Por outro lado, a opção pelo novo fluxo oferece à WeCharge maior controle sobre a operação, principalmente por ter contato direto com todos os envolvidos (armadores, fornecedores, operadores portuários, afretadores internos, etc.). Redução de custos, uma vez que não haverão custos com o intermediário. Controle total dos dados e das informações. Autonomia no processo. Flexibilidade em suas operações, sobretudo em função da eliminação de um contrato (junto ao operador logístico terceirizado) que, a depender da rigidez e das cláusulas, pode dificultar qualquer adaptação aos contratados durante o processo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho visou apresentar uma proposta de um novo fluxo de importações para a empresa WeCharge. Este fluxo propõe que a WeCharge se aproprie de todas as etapas que eram executadas pelo operador logístico terceirizado. Para isso, foi necessário mapear os processos exigidos na importação de carregadores para

veículos elétricos e identificar quais etapas não estavam sob responsabilidade da WeCharge.

A apuração concluiu que, das principais etapas do processo de importação, além das 3 em que a WeCharge já se posicionava como encarregada, outras 6 passariam a ser de responsabilidade da empresa, enquanto 2 etapas continuam sendo obrigação da parte fornecedora.

O pedido de compra, que antes era emitido pela terceirizada, passaria a ser emitido pela WeCharge. Por conta do contrato ser FOB, e diante da ausência do operador logístico terceirizado, a WeCharge passaria a ser incumbida da contratação do frete marítimo, que é uma das principais tarefas do processo de importação.

Os documentos aduaneiros, que antes eram tratados entre fornecedor e empresa terceirizada contratada pela WeCharge, se tornaria uma tarefa para o fornecedor e WeCharge.

O desembarque no porto de destino e o desembarço aduaneiro passariam a ser administrados pela WeCharge. E por último, o transporte interno, ou seja, o frete entre o porto de destino e o estoque da WeCharge, seria contratado pela WeCharge.

Caso a WeCharge opte por aplicar o fluxo proposto em suas operações de importação e, por consequência, por assumir as tarefas citadas acima, deve analisar os prós e contras desse processo, onde espera-se um aumento da carga de trabalho e complexidade dos processo, assim como menor foco no *core business* da empresa. Em contrapartida, possibilita maior autonomia à empresa, maior controle sobre toda a operação, redução de custos e a flexibilização das operações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José dos Santos; SOUZA, Maria de Lourdes. Gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso em empresas de manufatura. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. Anais [...]. Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_ST\\_402\\_1977\\_46305.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_ST_402_1977_46305.pdf). Acesso em: 30 junho 2023.

Ballou, R.H. (2001). Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. São Paulo, São Paulo: Bookman.

BARROS, Mônica. Terceirização logística no Brasil. Disponível em: [http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=738&Itemid=74](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=738&Itemid=74). Acesso em 02 fevereiro 2024.

BARROSO, J. B. R. B. (2010), Gains from imported varieties in the Brazilian economy, PhD thesis, Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas (EPGE-FGV). Disponível em: <http://epge.fgv.br/pt/pesquisa/teses-dissertacoes>. Acesso em: 21 junho 2023

BEZERRA, Juliana de Nazare Neves; PIRTOUSCHEG, André Luis Ortiz; ALMEIDA, Bruno Oliveira Lobo de; SILVA, Antônio Lopes Nogueira da; MELO, Ana Julia Ribeiro. Melhoria no processo de importação por meio da metodologia Lean. XLIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - A contribuição da engenharia de produção para desenvolvimento sustentável das organizações: Cadeias Circulares, sustentabilidade e tecnologias, 2023. Acesso em: 15 junho 2023.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J, COOPER, M.B. Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos. Porto Alegre: Brokman, 2006.

BRASIL. **Definição de importação.** Portal Gov.br. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/importar/entenda-o-processo-de-importacao/definicao-de-importacao-1>. Acesso em: 18 maio 2023.

BRITO, Roberta et al. As burocracias inerentes ao processo de importação: o caso CMD Global Services. NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO, v. 3, n. 2, p. 1-15, 2012.

CALEFFE, Luiz Gonzaga; MOREIRA, Herivelto. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. ILJ, v. 17, p. 1, 2006.

CASPAR, Rafael Chiari. A Responsabilidade Civil por Defeitos na Importação Indireta. Revista da Faculdade Mineira de Direito, v. 13, n. 25, p. 52-52, 2010.

DA SILVA, Ariane Danielle Baraúna; HIDALGO, Álvaro Barrantes. A Elasticidade Preço nas Equações de Demanda por Importações Considerando a Qualidade dos Produtos: Estimativas para a Economia Brasileira (1996-2013). Em: Anais do XLIV Encontro Nacional de Economia. ANPEC-Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia, 2018.

FELGUEIRAS, Flavia Rezende Guerra. Os Incoterms - Termos Internacionais de Comércio e a utilização da cláusula FOB - Free on Board no comércio marítimo internacional. 2015.

FERNANDES, Q.; ASSIS, G.; BAGRICHEVSKY, C.; Importação: Aspectos Administrativos e Fiscais. Cairu em Revista. Jan/Fev 2016, Ano 05, nº 07, p. 118-000, ISSN 22377719. Disponível em: [https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2016\\_1/8\\_IMPORTACAO\\_PROPRIA.pdf](https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2016_1/8_IMPORTACAO_PROPRIA.pdf). Acesso em: 01 agosto 2023.

GIL, Antônio Carlos; BRANDON, Alejandro. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1994.

GOVERNO DO BRASIL. Definição de Importação. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/importar/entenda-o-p>

processo-de-importacao/definicao-de-importacao-1#:~:text=A%20importa%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20o%20ingresso,dos%20tributos%20exigidos%20em%20lei. Acesso em: 20 junho 2023.

GOVERNO DO BRASIL. Tratamento Tributário na Importação. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/importar/consulte-no-rmas-tributarias/tratamento-tributario-na-importacao-1>. Acesso em: 10 agosto 2023.

HUMPHRIES, A.S. and WILDING, R. (2001), "Partnerships in UK Defense Procurement", The International Journal of Logistics Management, Vol. 12 No. 1, pp. 83-96. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09574090110806244>. Acesso em: 02 julho 2023.

JUNIOR, Amadeus Machado. Estratégias de Negociação com Fornecedores em uma Empresa de Varejo de São Luís. 2014. 60 pgs. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Maranhão, Maranhão, 2014.

KEEDI, S. ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas. 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

LANGLEY e outros. 2015 Third-party logistics. Results and findings of the 19th annual study. Disponível em: < [www.3plstudy.com](http://www.3plstudy.com) > Acesso em 20 agosto 2024.

LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Kzsdq75KWRhXLSY8TNYDwxn>. Acesso em: 02 julho 2023

LOUZEIRO, Josiane Almeida. REIS, Melissa Oliveira. MOREIRA, Roubert L. A Importância do Transporte Marítimo e sua Evolução no Brasil e no Mundo. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Logística Empresarial) - Universidade Estácio de Sá, 2012.

LUDOVICO, Nelson. Logística Internacional: Um Enfoque em Comércio Exterior. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2007.

MACEDO, Antônio Romerio Onofre; COSTA, Bruna Emanuely Klai Hipolito da; BORDINHON, Giovanna Mariano; NASCIMENTO, Valter Barbosa do. Projeto: assessoria em desembaraço aduaneiro. 2022. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Comércio Exterior) – Escola Técnica Estadual Júlio de Mesquita do Centro Paula Souza, Santo André, 2022.

MEN, C. J.; STOECKICHT, I. P.; MALLMANN, D. O.; DUZERT, Y. Negociação internacional. 1. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2014. (Série Comércio Exterior e Negócios Internacionais). Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-SiHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=negocia%C3%A7%C3%A3o+internacional&ots=jqq0ioILfB&sig=\\_FDq6Y\\_LxaDlkC2b2e4sfCWPiI#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-SiHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=negocia%C3%A7%C3%A3o+internacional&ots=jqq0ioILfB&sig=_FDq6Y_LxaDlkC2b2e4sfCWPiI#v=onepage&q&f=true). Acesso em: 30 junho 2023.

MONCZKA, R. M. et al. **Purchasing and supply chain management** Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.

NARASIMHAN, R., NARAYANA, S., & SRINIVASAN, R. (2010). Explicating the mediating role of integrative supply management practices in strategic outsourcing: a case study analysis. *International Journal of Production Research*, 48(2), 379–404. Acesso em: 15 novembro 2023.

PEREIRA, Bruna. ENDLER, Kellen. AVALIAÇÃO DE ESTOQUE MÍNIMO NA REPOSIÇÃO DE PEÇAS DE MANUTENÇÃO. Faculdade OPEC, Revista Eletrônica dos Cursos de Engenharia. Gestão, Tecnologia e Inovação, Volume 2 (1), 2021. Disponível em: <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-engenharias/pdf/v2n1/v2n1.8.pdf>. Acesso em: 01 dezembro 2023.

PERUCIA, A.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Coordenação de atividades na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança? *Produção*, v. 21, n. 1, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000046> — <https://www.scielo.br/j/gp/a/Kzsdq75KWRhXLSY8TNYDwxn/>

PUNNIYAMOORTHY, M.; MATHIYALAGAN, P.; PARTHIBAN, P. (2011) A strategic model using structural equation modeling and fuzzy logic in supplier selection. *Expert Systems with Applications*, V.38, p.458–474. Disponível em: <http://din.uem.br/sbpo/sbpo2011/pdf/87909.pdf>. Acesso em: 30 junho 2023.

QUEIROZ, Renata; APRIGIO, Roseli Ferreira da Silva. Coleção de Importação e Exportação. IOB Folhamatic, 2013. Acesso em: 15 novembro 2023.

RISCHIONI, Giuseppina; NUNES, Josefa; BATISTA, Laryssa; LUCINDO, Vanessa. Startup: Tendência de Negócio no Brasil. *Revista FATEC Zona Sul*, 1ª edição, volume 7, número 1, pgs 20-36, Outubro de 2020.

RODRIGUES, Andrei José. O Controle Administrativo das Importações no Brasil e na OMC. Universidade de Brasília, 2011. Disponível em: [http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/13474/1/2011\\_AndreiJoseRodrigues.pdf](http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/13474/1/2011_AndreiJoseRodrigues.pdf). Acesso em: 02 agosto 2023.

RODRIGUES, Waldemar; DIAS, Reginaldo. Comércio exterior: teoria e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

ROLIM João Roberto; FERREIRA Marcos Caetano. Causas da Terceirização Logística: Um Estudo de Caso na Empresa Continental do Brasil. Faculdade Eça de Queiros, dezembro de 2013. Disponível em: <http://www.faceq.edu.br/efaceq/downloads/numero03/6-causas-da-terceirizacao-logistica.pdf> Acesso em: 30 outubro 2023.

SEGALIS, Gabriel. FRANÇA, Ronaldo de. ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori. Fundamentos de Exportação e Importação no Brasil /. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

SILBER, S. D. (Org.); VASCONCELLOS, M. A. S. de (Org.); LIMA, M. F. (Org.); Gestão de negócios internacionais. São Paulo: Editora Saraiva 2006. UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. Manual de importação da UNESP. São Paulo: UNESP, 2003.

SILVA, Orlando Monteiro da; BATISTA, Jacqueline Silva. A importação de variedades nas Américas: benefícios individuais e de participação nos acordos regionais de comércio. Maio 2015.

SOUSA, João. A globalização e seus impactos na economia brasileira. Prospectus, v. 1, n. 1, p. 45-58, 2019. Disponível em: <https://www.prospectus.fatecitapira.edu.br/index.php/pst/article/view/6/7>. Acesso em: 20 junho 2023.

SOUZA, Nathalia Theodoro. IMPORTAÇÃO DE MEDICAMENTOS – Análise das principais dificuldades no processo de importação de medicamentos em cidades de pequeno porte. Rio de Janeiro, 2015. Monografia (Especialização em Comércio Exterior) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

TATARCHENKO WELGACZ, Hanna; SOUZA, Alceu; DEL CORSO, Jansen Maia; DUCLOS, Luiz Carlos. Custos ocultos nas operações de exportações brasileiras de carne. Ano de publicação: 2009.

TOSTA, Humberto Tonani. Análise do processo de importação: um estudo de caso na empresa Beta Importações. 82 f Trabalho de Conclusão de Estágio — (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. Metodologia da Pesquisa. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

VAGO, F. R. M., Sousa, C. V. e, Melo, J. M. do C. e, Lara, J. E., Fagundes, A. F. A., & Sampaio, D. de O. (2013). A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE ESTOQUE POR MEIO DA FERRAMENTA CURVA ABC. Revista Sociais E Humanas, 26(3), 638–655. Recuperado de <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/6054>. Acesso em 01 dezembro 2023.

VALINOR, Rodrigo. O que é armador e qual importância para Comex? Remessa Online, 2022. Disponível em: <https://www.remissaonline.com.br/blog/o-que-e-armador/>. Acesso em: 01 dez. 2023.

WERNECK, P. Comércio Exterior e Despacho Aduaneiro. 3.ed. Curitiba: Ruud, 2005.