

**A PERFORMANCE DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL NA EXPORTAÇÃO DE
CALÇADOS FEMININOS.
ESTUDO DE CASO: CALÇADOS Q-SONHO LTDA.**

Luciano Mapelli¹
João Carlos Bugs²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a *performance* da logística internacional, nas exportações da empresa Calçados Q-Sonho Ltda., de Três Coroas/RS, avaliando a importância dos processos logísticos fundamentais para uma negociação bem-sucedida. Para tanto, foram utilizados autores como Rodrigues (2003), Ludovico (2007), Ballou (2008), Keedi (2015), entre outros. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso exploratório e bibliográfica, utilizando-se o método qualitativo. Os dados foram coletados junto aos colaboradores do setor de exportação da empresa, mediante questionário contendo oito questões. Os resultados apontam que a empresa tem um desempenho satisfatório na logística internacional e adequado entendimento quanto aos processos envolvidos. A conclusão do presente estudo foi de que a logística deve ser estudada para cada embarque realizado e as informações devem estar claras para cliente e empresa.

Palavras-chave: Exportação. Logística. Transporte de cargas. *Incoterms*.

ABSTRACT

This article aims to analyze the performance of the international logistics of the footwear company Calçados Q-Sonho Ltda., from Três Coroas, RS, assessing the importance of the fundamental logistic processes to a successful negotiation. For that purpose were used authors like Rodrigues (2003), Ludovico (2007), Ballou (2008), Keedi (2015), amongst others. As for the methodological procedures, this research is characterized by being a study of exploratory and bibliographical case, using the qualitative method. Data were collected from the employees of the company's export sector, through a questionnaire containing eight questions. The results show that the company has a satisfactory performance in the international logistics and proper understanding about the processes involved. The conclusion of this study was that the logistics must be studied for each shipment made and the information must be clear to the customer and company.

Keywords: *Export. Logistics. Shipment. Incoterms.*

¹ Acadêmico das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Curso de Administração-Formação Específica: Negócios Internacionais. E-mail: luciano.mapelli@hotmail.com

² Professor Orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. E-mail: joaocarlosbugs@yahoo.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A logística tem se tornado a principal operação das empresas para o comércio internacional. A busca pela diversidade e a formação de vantagens competitivas, impõem às empresas a constatação de alternativas capazes de superar as estratégias dos concorrentes.

Segundo Ballou (2008), a logística estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem.

Adquirir mercados e clientes depende cada vez mais da capacidade das empresas em compreender as necessidades de seus clientes. Utilizar a logística adequada ao país no qual se deseja prospectar proporcionará um custo-benefício para que a negociação ocorra da melhor forma possível e satisfatória, tanto para o comprador como para o vendedor.

Em conformidade com Ludovico (2007), no mundo atual, a logística internacional tem a participação obrigatória, pois sempre apresenta novos caminhos e direções, fazendo com que as negociações tornem-se cada vez mais sólidas.

Um grande desafio para as organizações que exportam é manter a qualidade da mercadoria desde a saída da empresa até a chegada ao destino final. A escolha do processo logístico depende do tempo e custo, pois, o produto deve ser entregue com a qualidade e prazo exigidos pelo comprador.

Nesse sentido, foi desenvolvido um estudo de caso na Calçados Q-Sonho Ltda., de Três Coroas/RS, com o objetivo de analisar a *performance* da logística internacional na empresa, expondo as estratégias utilizadas na logística das exportações como forma de competitividade. Este artigo também visa analisar os *incoterms* (Termos de comércio internacional), esclarecendo as vantagens e desvantagens para cada modal de transporte escolhido.

Diante deste cenário, o problema de pesquisa proposto é: Qual a *performance* da logística internacional na exportação de calçados femininos, na empresa Calçados Q-Sonho Ltda.?

Então, este estudo buscou, pelo objetivo geral, analisar a *performance* da logística internacional na exportação de calçados femininos, através dos objetivos específicos: a) Demonstrar os meios de transportes utilizados nas exportações de

calçados femininos; b) analisar os *incoterms* para o transporte internacional para as exportações de calçados femininos e c) apontar os reflexos da logística no conjunto de rotinas relacionadas ao processo de exportação.

O trabalho está assim estruturado: além desta introdução, apresentam-se os conceitos teóricos sobre o tema exportação; os princípios e a evolução da logística de transportes como forma de competitividade; os transportes de cargas; os benefícios e as desvantagens dos modais de embarque nas exportações, e os *incoterms* e suas características nas negociações. Por fim, apresenta-se a metodologia, os resultados e as considerações finais.

2 EXPORTAÇÃO

Segundo Ludovico (2007), exportar é um procedimento que deve ser criteriosamente estudado e planejado sob todos os aspectos administrativos e operacionais, pois seu principal objetivo é a maximização das vendas nos mercados externos e, conseqüentemente, a maximização dos esperados lucros. Para Keedi (2015), o comércio exterior pode representar o enorme diferencial entre os países. Quanto maior a integração entre as nações, maior é a facilidade entre elas para o envio e recebimento de mercadorias. Com o crescimento da economia, as exportações vêm ganhando grande importância com o passar dos anos.

Já o conceito de exportação, nos dizeres de Vazquez (1999, p.131), é:

Precisamos saber se o produto vai ser aceito, consumido no mercado-alvo; o que se deve mudar acrescentar; saber quem são os nossos concorrentes, como se comportam no mercado, se tem algum tipo de benefício e se esse benefício pode ser estendido a nossa empresa.

Portanto, de acordo com Ludovico (2007) e Vazquez (1999), a exportação é uma escolha estratégica, visto que uma empresa que atua no mercado externo é afetada de maneira diferente da que atua apenas no mercado interno, pois com o mundo globalizado, as empresas abrem com mais facilidade suas portas para o comércio internacional.

No entender de Lopez (2005), para os países em desenvolvimento, o comércio internacional representa a principal forma de se desenvolverem, mantendo vínculos com os países evoluídos, no intuito de alcançar seus níveis de distribuição de renda e qualidade de vida. A exportação representa uma opção segura para a

distribuição de riscos entre diversos mercados, auxiliando no planejamento e fazendo com que a entrada no exterior obtenha o maior êxito possível.

Para Lopez e Gama (2010), a exportação brasileira encontra barreiras em vários aspectos, dentre eles, pode-se citar: a burocracia e a demora no desembarço aduaneiro onde se realizam operações de comércio exterior; a logística e o transporte no sentido de custos e processos necessários para a transformação espacial e temporal dos bens; o acesso a linhas de financiamento e a carga tributária excessiva.

O comércio exterior está desenvolvido em muitas variáveis, sendo uma delas, de importância fundamental, o transporte de bens vendidos, comprados e trocados. Por meio dos modais de transportes, associados a variáveis como armazenagem, movimentação, tempo, qualidade e preço. Realiza-se a movimentação dessas mercadorias de seu ponto de origem até o seu ponto de destino, a atividade é amplamente conhecida como logística de transporte (KEEDI, 2015).

3 COMO EXPORTAR

A empresa que tomou a decisão de exportar, primeiramente terá de escolher por qual método iniciará sua inserção no mercado externo, ele pode ser direto ou indireto. Cada um deles tem vantagens e desvantagens, e sua escolha depende das metas da empresa.

3.1 Método direto

Ludovico (2007) afirma que o método direto é utilizado pelas empresas que têm interesse permanente em exportar. Consiste em inserir um departamento em separado na organização, dirigido por um diretor de exportação, com a responsabilidade de desenvolver a atividade comercial, administrativa, financeira e operacional. A empresa terá como meta uma determinada parcela da produção para o mercado externo.

Para Ludovico (2007), nesse método, a empresa arca com todas as despesas de viagens, comunicação, envio de amostras e materiais promocionais.

Para que as exportações prossigam na velocidade que se deseja, a empresa poderá contratar um agente internacional em cada país.

3.2 Método indireto

Se a empresa não se considera suficientemente preparada para negociar com o exterior, poderá se utilizar deste método para exportar, este sistema é chamado de venda interna equiparada à exportação e oferece os mesmos incentivos fiscais à empresa produtora, como se fosse exportadora (método direto). Essa atividade é desenvolvida pelas *trading companies* e também pelas comerciais exportadoras, que trabalham com equipes próprias de vendas e com representantes no exterior, cujos custos de viagens, negociações e operacionais, são de responsabilidade delas (LUDOVICO, 2007).

Em complemento ao relato, Ludovico (2007) apresenta que a utilização desse método pode ser uma boa alternativa para que o fabricante possa averiguar se na realidade existe em outros países uma demanda contínua para o seu produto.

4 MODALIDADES DE PAGAMENTO

A escolha da modalidade de pagamento é feita de comum acordo entre o exportador e o importador e vai depender, basicamente, do grau de confiança comercial existente entre as partes, das exigências do país importador e pelas condições de mercado do momento. As modalidades variam das mais arriscadas às que dão maior garantia no recebimento.

4.1 Pagamento antecipado (*advanced payment*)

Na visão de Vazquez (1999), o importador remete previamente o valor da transação, após, o exportador providencia a exportação da mercadoria e o envio da respectiva documentação. Implica em altos riscos ao importador, pois não há garantia de embarque e de recebimento da mercadoria.

4.2 Remessa direta (sem saque)

Para Lunardi (2000), o importador recebe diretamente do exportador os documentos de embarque, promove o desembaraço da mercadoria na alfândega e, posteriormente, providencia a remessa da quantia respectiva diretamente para o exportador. Essa modalidade é de alto risco para o vendedor, pois o comprador pode não ter de imediato o valor para fazer o pagamento. No entanto, quando existir confiança entre as partes, possui algumas vantagens, entre as quais: a agilidade na tramitação de documentos e a isenção ou redução de despesas bancárias.

4.3 Cobrança documentária (*cash against documents* – CAD)

Nas palavras de Lunardi (2000), o exportador embarca a mercadoria e remete os documentos de embarque a um banco, que os remete para outro banco, na praça do importador, para que sejam apresentados para pagamento (cobrança à vista) ou para aceite e posterior pagamento (cobrança a prazo). Para que o importador possa desembaraçar a mercadoria na alfândega, ele necessita ter em mãos os documentos apresentados para cobrança. Portanto, após retirar os documentos do banco, pagando à vista ou aceitando (assina, manifestando concordância) a cambial para posterior pagamento, o comprador estará apto a liberar a mercadoria.

4.4 Carta de crédito (*Letter of credit* – LC)

Vazquez (1999) refere que a carta de crédito é a modalidade de pagamento que oferece maiores garantias tanto ao vendedor quanto ao comprador. É uma espécie de ordem de pagamento incondicional, emitida por um banco, a pedido de seu cliente, em favor de um exportador, que somente fará jus ao recebimento se cumprir todas as exigências estipuladas. Pode ser à vista ou a prazo e, por se constituir em uma garantia bancária, gera custos adicionais ao processo, através das taxas e comissões para a abertura do crédito, além de contra garantias exigidas pelo banqueiro emissor.

5 A LOGÍSTICA DE TRANSPORTES

O conceito de logística possibilita analisarmos os movimentos internos e externos que envolvem o processo de produção e venda de mercadorias. Nesse sentido, Ching (1999) destaca que podemos entender logística como o gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo. É mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, o que era a tradicional preocupação da distribuição física. Na realidade, a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoque e sistema de informação, bem como com seu transporte e armazenamento.

5.1 Logística Interna

Os processos dentro de uma empresa são fundamentais para se obter um fluxo logístico interno de modo que possa conseguir sucesso, sendo assim, garantimos o resultado final, levando as metas pré-estabelecidas no objetivo almejado.

Porter (1989, p. 36) define a logística interna como atividades associadas ao recebimento, ao armazenamento e à distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.

Na figura 1, apresenta-se a cadeia de abastecimento, uma vez que nenhuma das operações sustenta-se sozinha, se não estiverem integradas entre si, e se as empresas acabarem desprezando uma dessas atividades estará comprometendo o desenvolvimento de suas estratégias e, conseqüentemente, eliminando possíveis potencialidades de crescimento de sua organização.

Figura 1 - Cadeia de abastecimento



Fonte: Movimat (2016).

5.2 Logística Externa

Conforme Rodrigues (2003, p.123), o início da logística deu-se:

A primeira tentativa de descrever logística foi feita pelo Barão Antoine Henri de Jomini (1779-1869), general do exército francês sob o comando de Napoleão Bonaparte, que a ela se referiu como a arte de movimentar exércitos, relacionados com os deslocamentos, o alojamento e o acampamento das tropas em guerra. Durante a 2ª Guerra Mundial, a importância da logística adquiriu uma dimensão muito maior, em decorrência das atividades militares realizadas, determinando a utilização de quantidades e variedades de suprimentos, administrações de materiais, pessoal e instalações, além da obtenção e prestação de serviços de apoio.

Ludovico (2007) afirma que com a logística, não importa onde o produto que foi adquirido se encontra, pois, com os modernos sistemas de transportes que facilitam as atividades das empresas, podem-se obter resultados não somente com reduções de custos, mas também de tempo.

Seguindo a linha de pensamento de Novaes (2007), logística é o processo de planejar, executar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e as informações associados, cobrindo desde o

ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Contribuindo para a discussão, Ballou (2008) apresenta que sistemas logísticos eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países exportadores. A logística permite uma região geográfica explorar suas vantagens competitivas sobre outras regiões onde não tem acesso a determinados tipos de produtos e com isso permite com que seu produto seja competitivo com qualquer outro país.

Nesse contexto, Keedi (2015) complementa, ao explicar que a logística de transportes é um método efetivo de escolha da melhor opção de entrega, e que não pode ter modelo, pois o que foi bom ontem não será necessariamente adequado hoje ou amanhã. Ainda, para Keedi (2015), transportar uma mercadoria do seu ponto de origem ao seu destino final e sempre da maneira mais apropriada, ao menor tempo, custo adequado e com nenhum tipo de problema, a empresa deve usar os meios adequados à disposição para esse fim.

Assim, percebe-se que a logística deve se preocupar com o serviço ao cliente, que espera receber o produto correto, na hora certa e com o melhor custo. A satisfação do comprador depende do êxito na execução desta operação. E para atingir o sucesso, é essencial a utilização de uma ferramenta da cadeia logística, o transporte.

Com a diminuição dos cenários inflacionários em grande parte do mundo, as empresas começaram a pensar na redução de custos como forma de voltar a serem competitivas. Esses aspectos podem ser percebidos no Brasil, onde a contenção de custos passou a ser essencial para incentivar as organizações, e uma das principais ferramentas que proporciona esse ajuste é a logística (SILVA, 2015).

O sistema de transportes é, portanto, de importância fundamental na economia. É um setor que cria alto nível de atividade econômica e refere-se a um conjunto de trabalho, facilidades e recursos que se movimentam constantemente. A capacidade de deslocação inclui carga e pessoas, além da distribuição de outros sistemas intangíveis, como comunicações telefônicas, energia elétrica e serviços médicos. A maior parte da movimentação de carga é realizada através de quatro modos básicos de transportes, quais sejam: ferrovia, rodovia, hidrovia e aerovias (BALLOU, 2008).

Vazquez (1999) afirma que a composição dos custos com a logística está voltada principalmente ao peso e quantidade de volumes mais a distância a ser percorrida.

Para Ballou (2008), a relação peso/volume de um produto é, sobretudo significativa, pois os custos de transportes e armazenagem estão totalmente associados com ela, além do que, os custos com manuseio e de espaço voltam-se para o peso e a quantidade de volumes.

Os fretes, conforme aponta Keedi (2015), geralmente são cotados em peso e/ou volume, tonelada e metro cúbico. Mas também depende muito do modal de transporte escolhido pelo cliente e as despesas com o embarque.

Por sua vez, Fullmann (2012) define que o atraso na entrega ao cliente final pode ser consequência de uma série de atrasos em todos os processos logísticos, a demora nesses procedimentos, provoca insatisfação no comprador e nos negócios e podem levar a prejuízos elevados. Ainda, conforme o autor, a principal causa dos atrasos se destaca na incapacidade de prometer o prazo e de cumprir o prometido. Considerando que só o cliente satisfeito garante o lucro e a possibilidade de novos pedidos, ter o comprador em primeiro lugar abrange as forças de mercado e resistência na realidade do mundo competitivo.

6 TRANSPORTES DECARGA

Sobre transportes, cabe apresentar o estudo de Rocha (2003) o qual aponta essa atividade como a de maior importância na logística, visto que é responsável pela maior parte de seus custos e por agregar valor aos produtos. Por esse motivo, a escolha do modal de transporte mais adequado e como será realizada essa atividade, é de principal importância para o desenvolvimento e permanência no mercado.

A necessidade de uma gestão mais eficaz no transporte de cargas é primordial para a permanência da empresa no mercado. Quanto à gestão do transporte de cargas, Ballou (2008, p.137), comenta:

A administração de tráfego ou de transportes é o braço operacional da função de movimentação realizada pela atividade logística. Sua principal responsabilidade é garantir, todo dia, que as operações de transporte sejam executadas eficaz e eficientemente.

Para a administração das operações logísticas, a empresa pode escolher por um gerente interno ou um contratado. O profissional contratado é chamado por Fleury, Wanke e Figueiredo (2008, p. 134), de “operador logístico” que, conforme os autores, é “um fornecedor de serviços logísticos integrados, habilitado a atender todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada”. A empresa opta pela contratação desse tipo de profissional, geralmente, para se analisar o impacto sobre os custos e o controle operacional da logística.

O autor Rosa (2011) refere que se encontram vários modos de transportes apropriados a serem utilizados para a movimentação de cargas, bem como os tipos de veículos e as mercadorias adaptadas para cada um deles. Isso é fundamental para a evolução de uma logística correta.

Os modos de transportes se dividem em três, os quais são:

- a) terrestre – composto pelos modos rodoviário e ferroviário;
- b) marítimo;
- c) aéreo.

6.1 Transporte terrestre

O transporte terrestre é praticado de duas maneiras, na visão de Keedi (2015): em estradas de rodagem sendo o modo rodoviário e por vias férreas o ferroviário. Tem pequena representatividade no comércio exterior brasileiro, mas uma importância muito grande no transporte interno.

Os veículos rodoviários utilizados são o caminhão, carreta, bitrem, rodo trem, podendo ser dos mais diferentes tipos, desde fechados até totalmente abertos, os chamados de *trailers*, *bugies*, *chassis* ou plataformas para transportes de *containers* e cargas pesadas (KEEDI, 2015).

Na concepção de Rodrigues (2003), as vantagens e desvantagens do transporte rodoviário são:

Vantagens: maior disponibilidade de vias de acesso; possibilita o serviço porta a porta; embarques e partidas mais rápidos; favorece os embarques de pequenos lotes; facilidade de substituir o veículo em caso de quebra ou acidente; mais rapidez nas entregas.

Desvantagens: maior custo operacional e menor capacidade de carga; congestionamentos nas estradas; más condições das rodovias.

Para Keedi (2015), o modo ferroviário é composto por locomotivas e vagões, podendo ser totalmente fechados a totalmente abertos, para os mais diferentes tipos de carga que possam trafegar em vias férreas. Possui uma pequena representatividade no transporte internacional de mercadorias no Brasil, e uma relativa importância no transporte interno.

Ainda, de acordo com Keedi (2015), o transporte ferroviário é o mais seguro, porém são poucas as vias férreas, dificultando que as cargas cheguem ao seu destino. Tem um aspecto único que o diferencia de todos os demais modais, que é a sua limitação de tráfego aos trilhos estabelecidos, não havendo flexibilidade, atendo-se a trajetos fixos.

As principais vantagens ficam por conta da alta capacidade de transportar grandes quantidades de mercadorias e dos fretes mais baixos, e as desvantagens ficam por conta do tempo de viagem, da dependência da manutenção da malha ferroviária e da baixa flexibilidade de rotas (RODRIGUES, 2003).

Portanto, para Keedi (2015) e Rodrigues (2003), ainda que o mundo esteja atravessando uma revolução tecnológica, as ferrovias continuam sendo de grande valia no sistema de transportes, em decorrência da capacidade de transportar uma quantidade muito grande de carga de uma vez só, algo que não ocorre, por exemplo, no transporte rodoviário. Nos Estados Unidos e na Rússia, por exemplo, a maioria dos fluxos das cargas ocorre por meio das ferrovias. Na parte ocidental da Europa, as ferrovias têm seu uso bastante difundido para o transporte de cargas.

6.2 Transporte marítimo

Keedi (2015) apresenta que o transporte marítimo é o que se realiza nos mares e oceanos, sendo o modo mais utilizado internacionalmente para o deslocamento de mercadorias no mundo. Ainda, segundo o autor (2015), tem uma importância muito grande no comércio exterior brasileiro, sendo o mais utilizado fisicamente.

Na visão de Rosa (2011), o veículo transportador é o navio. Ele tem a capacidade de transportar grandes quantidades de carga, sejam elas quais forem, sólidas ou líquidas, perigosas ou não, a granel ou embaladas, como carga geral

solta ou unitizadas em *pallets* ou *containers*. O modo marítimo representa aquele com a maior capacidade individual de carga por veículo.

Diante das citações anteriores, Keedi (2015) complementa, afirmando que sua importância é menor no comércio entre países próximos, em especial os pequenos países, devido a pequenas distâncias, bem como aqueles que não têm saída para o mar, ou até têm, mas seu uso não compensa.

Na concepção de Rodrigues (2003), as vantagens do transporte marítimo são a elevada capacidade de transporte para longa distância e fretes mais baixos, já as desvantagens, baixa velocidade e com grande número de manuseios, propiciando a ocorrência de avarias e a inexistência de portos em alguns países.

6.3 Transporte aéreo

Em conformidade com Rodrigues (2003), esse é, sem dúvida, o modal de transporte mais rápido, mas o seu custo tende a ser elevado, pois se utiliza de equipamentos mais caros. Nos países continentais, o transporte marítimo não consegue atender toda a extensão territorial. Assim, o transporte aéreo oferece-lhes a flexibilidade necessária, associado aos demais modais.

Para Novaes (2007), além de transportar carga com velocidades muito superiores das demais modalidades, o transporte aéreo apresenta níveis menores de avarias e extravios, proporcionando mais segurança e confiabilidade. Por esse motivo, produtos como alimentos perecíveis, flores e correspondências que são sensíveis à ação do tempo, são transportados em aviões.

No entender de Ballou (2008), o transporte aéreo tem tido uma demanda crescente de usuários no segmento de cargas, mesmo o seu valor de frete sendo três vezes mais caro que os demais modais, a vantagem está na sua velocidade, principalmente para longas distâncias.

Novaes (2007, p.251) afirma que:

A importância do transporte aéreo na logística aumentou muito com a globalização, pois agora as cadeias produtivas estenderam suas ramificações pelo mundo todo, e muitas vezes o fornecimento de componentes e a distribuição de produtos não podem ficar dependendo do transporte marítimo, principalmente quando os embarcadores não conseguem níveis de confiabilidade satisfatórios nos prazos de entrega.

Contribuindo, Keedi (2015) aponta que tem como sua principal desvantagem o alto frete, não pelo custo total de uma transferência de mercadoria, mas sim pelo grande valor agregado de suas cargas que na maioria das vezes são perecíveis ou até mesmo tornando mais alto o seu custo pela a urgência em receber o produto.

7 INCOTERMS

Quando se realiza uma venda ou uma compra, deve-se determinar um local de entrega da mercadoria, onde se dividem as obrigações entre vendedor e comprador, refere o autor Keedi (2015). Essas obrigações são os custos e os riscos sobre a operação, sendo que ambos devem se responsabilizar do ponto de entrega e a partir dele.

Conforme esse mesmo autor, (2015), para que as transações dos negócios internacionais não sejam realizadas com termos particulares de cada país, foi criado um conjunto de termos uniformes internacionais para facilitar o comércio e evitar problemas de entendimento, foi dado o nome de *incoterms* (Termos de comércio internacional). Esse conjunto foi criado pela ICC – *International Chamber of Commerce* (Câmara de comércio internacional), sediada em Paris no ano de 1936, seguindo-se posteriormente as demais edições que são revisões de 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 e a atual de 2010.

Murta (2011) menciona que cada termo descreve uma divisão variada de custos, riscos e responsabilidades entre vendedor e comprador, incluindo desde o caso da máxima obrigação do vendedor até a máxima obrigação destinada ao comprador.

Os *incoterms* não representam uma norma internacional, ninguém é obrigado a usá-los. Trata-se apenas de um grupo unificado, padronizado dos usos e costumes de entrega e alfandegários utilizados em todo o mundo. Praticamente todos o utilizam por suas facilidades e garantias que ele representa nas negociações internacionais (KEEDI, 2015).

Murta (2011) complementa, apontando que a negociação internacional com base nos *incoterms* diminuiu a probabilidade de erros na interpretação dos termos negociados e conseqüentemente diminui o risco de prejuízos nas partes envolvidas na transação.

De acordo com os conceitos de Keedi (2015) e Murta (2011), são representados por meio de siglas (3 letras) e divididos em quatro grupos, os termos internacionais de comércio tratam condições de venda, fretes, seguros, movimentações em terminais, liberações em alfândegas e obtenção de documentos. A divisão dos termos foi motivada por afinidades entre eles, local de entrega e a responsabilidade assumida entre as partes.

Na Figura 2, estão representados os *incoterms*, cada um com suas as obrigações explícitas entre comprador e vendedor, contendo ponto de transferência dos custos, juntamente com a transferência dos riscos.

Figura 2 – Incoterms 2010.

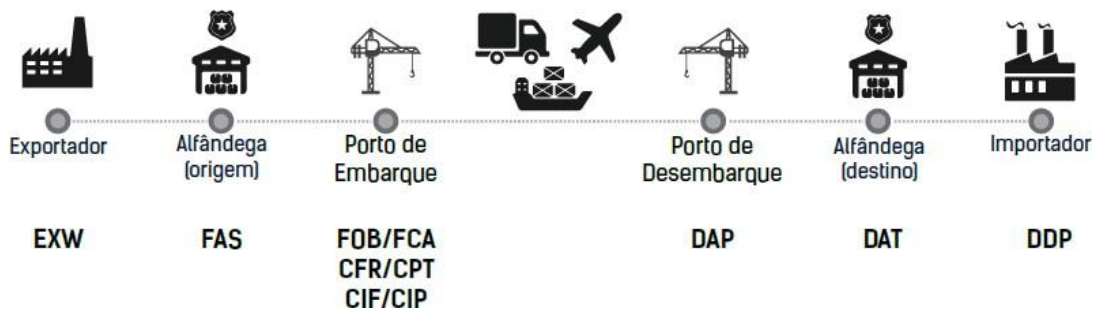
	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DDP	DAP	DAT
SERVIÇOS	Ex Works	Free Carrier	Free Alongside Ship	Free Onboard Vessel	Cost & Freight	Cost Insurance & Freight	Carriage Paid To	Carriage Insurance Paid To	Delivery Duty Paid	Delivered at Place	Delivered at Terminal
Embalagem	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador
Taxas de Embarques	Importador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador
Frete Rodoviário	Importador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador
Taxas Aeroportuárias	Importador	Importador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Importador
Seguro	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Exportador	Importador	Exportador	Exportador	Importador	Importador
Frete	Importador	Importador	Importador	Importador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador	Importador	Exportador
Taxas no Destino	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Exportador	Exportador	Exportador	Importador	Importador
Impostos e Tributos	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Exportador	Importador	Importador
Frete Rodoviário	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Importador	Exportador	Importador	Importador

Fonte: Comissão Ultramar (2016).

Na Figura 3, apresenta-se o fluxo de como ocorrem às movimentações dos *incoterms* e as opções para cada modal, desde a saída até o destino.

Figura 3 – Fluxo incoterms.

Incoterms: EXW, FCA, FOB, FAS, CPT, CFR, CIP, CIF, DAP, DAT e DDP.



Fonte: Ibsolutions (2016).

O processo de importação e exportação envolve atividades desde a produção até a entrega da mercadoria no local designado pelo comprador. Para que os embarques internacionais sejam bem sucedidos é necessário um gerenciamento eficiente da cadeia juntamente com planejamento, execução eficaz, controle e busca da melhoria contínua.

A divisão dos grupos é feita para diferenciar a menor responsabilidade e custo ao comprador até a menor responsabilidade e custo ao vendedor. Assim, quando se negocia uma venda facilita o entendimento e a definição de cada termo que incluem a entrega da mercadoria em boa ordem, pelo exportador ao importador, e a reposição ou reparo por perda ou avaria.

7.1 Grupo E

Segundo Rosa (2011), grupo E refere-se à entrega da mercadoria pelo vendedor, no seu próprio domínio. A responsabilidade e o risco para o comprador se iniciam o mais longe possível do seu comércio, já que deve retirar a mercadoria na empresa do exportador.

EXW - *Ex Works* (na origem – local nomeado), nomenclatura utilizada por Murta (2011). O vendedor entrega as mercadorias no prazo estabelecido à disposição do comprador, em sua propriedade ou em outro local nomeado, estabelecimento, fábrica ou armazém, não se responsabilizando pelo desembarço para exportação nem pelo carregamento da mercadoria em qualquer veículo de coleta. O comprador deve assumir com todos os custos e riscos envolvidos na negociação. Utilizável em qualquer modalidade de transporte.

7.2 Grupo F

Para Rosa (2011), no grupo F o vendedor entrega a mercadoria a um transportador ou alguém nomeado pelo comprador ou a bordo do veículo indicado pelo comprador. A responsabilidade é total do comprador a partir do momento dessa entrega, inclusive a contratação de frete internacional e seu pagamento.

FCA – *Free Carrier* (Livre no transportador – local de entrega nomeado), segundo Keedi (2015). O vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando entrega a mercadoria, desembaraçada para a exportação,

ao transportador ou a outra pessoa indicada pelo comprador, no local nomeado do país de origem. Utilizável em qualquer modalidade de transporte.

FAS – *Free Alongside Ship* (livre ao lado do navio – porto de embarque nomeado), nas palavras de Murta (2011). Aqui o vendedor encerra suas obrigações no momento em que a mercadoria é colocada, desembarçada para exportação, ao longo do costado do navio transportador indicado pelo comprador, no cais ou em embarcações utilizadas para carregamento da mercadoria, no porto de embarque nomeado pelo comprador. Utilizável exclusivamente no transporte marítimo ou hidroviário interior.

FOB – *Free on Board* (Livre a bordo – porto de embarque nomeado), de acordo com Keedi (2015). O vendedor encerra suas obrigações e responsabilidades quando a mercadoria, desembarçada para a exportação, é entregue, arrumada, a bordo do navio no porto de embarque, ambos indicados pelo comprador, na data ou dentro do período acordado. O comprador deve se responsabilizar por todos os custos e riscos das mercadorias a partir daquele ponto. Utilizável exclusivamente no transporte marítimo ou hidroviário interior.

Lunardi (2001) afirma que o FOB é um dos termos mais utilizado nas negociações, pois todos os custos até a passagem pela amurada do navio no porto de embarque, já estão incluídos no preço da mercadoria.

7.3 Grupo C

Segundo Rosa (2011), no grupo C o vendedor é obrigado a contratar e pagar o transporte internacional, sem assumir as responsabilidades pelos riscos a que as mercadorias estarão expostas.

Murta (2011) elege o termo CFR – *Cost and Freight* (Custo e frete – porto de destino nomeado). Os custos e fretes necessários para levar as mercadorias ao porto de destino nomeado devem ser pagos pelo vendedor. Entretanto, os riscos de perda ou de dano às mercadorias, bem como quaisquer custos adicionais devidos a eventos ocorridos após o momento de entrega, são transferidos do vendedor para o comprador. Utilizável exclusivamente no transporte marítimo ou hidroviário interior.

Murta (2011) designa como CIF – *Cost, Insurance and Freight* (Custo, seguro e frete – porto de destino nomeado). O vendedor desembaraça a mercadoria, contrata e paga frete, custos e seguro relativos ao transporte da mercadoria até o

porto de destino combinado. Entretanto, os riscos de perda ou de dano às mercadorias, bem como quaisquer custos adicionais devidos a eventos ocorridos após o momento de entrega, são transferidos do vendedor para o comprador. Utilizável exclusivamente no transporte marítimo ou hidroviário interior.

Conforme Rosa (2011), CPT – *Carriage Paid to* (Transporte pago até – local de destino nomeado) é o que o vendedor entrega as mercadorias ao transportador nomeado por ele, além disso, o vendedor desembaraça, contrata e paga frete e custos necessários para levar a mercadoria até o local de destino combinado. Utilizável em qualquer modalidade de transporte.

Rosa (2011), utiliza a sigla CIP – *Carriage and Insurance Paid to* (Transporte e seguro pagos até – local de destino nomeado). O vendedor entrega as mercadorias ao transportador nomeado por ele, além disso, paga o custo de transporte necessário para levar as mercadorias ao destino combinado e desembaraça. No CIP, o vendedor também tem que obter o seguro contra riscos de perdas e danos das mercadorias pelo comprador durante o transporte. Utilizável em qualquer modalidade de transporte.

7.4 Grupo D

Segundo Keedi (2015), no grupo D o vendedor assume todos os riscos e custos da entrega da mercadoria no país de destino, sendo o modo de maior responsabilidade para o vendedor e o mais favorável para o comprador.

Rosa (2011) classifica como DAT – *Delivered at Terminal* (Entregue no terminal – terminal nomeado no porto ou local de destino). O vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando a mercadoria é colocada à disposição do comprador, na data ou dentro do período acordado, num terminal de destino nomeado (cais, terminal de contêineres ou armazém, dentre outros), descarregada do veículo transportador, mas não desembaraçada para importação. Este termo pode ser usado quando mais de um meio de transporte é utilizado.

DAP – *Delivered at Place* (Entregue no local – local de destino nomeado) Murta (2011). O vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando coloca a mercadoria à disposição do comprador, na data ou dentro do período acordado, num local de destino indicado que não seja um terminal, pronta para ser descarregada do veículo transportador e não desembaraçada para

importação. Este termo pode ser usado quando mais de um meio de transporte é utilizado.

DDP – *Delivered Duty Paid* (Entregue com direitos pagos – local de destino nomeado) Keedi (2015). O vendedor completa suas obrigações e encerra sua responsabilidade quando a mercadoria é colocada à disposição do comprador, desembaraçada, no local de destino designado pelo comprador, pronta para ser descarregada. Além do desembaraço, o vendedor assume todos os riscos e custos, inclusive impostos, taxas e outros encargos incidentes na importação. Este termo pode ser usado quando mais de um meio de transporte é utilizado.

8 METODOLOGIA

Para que os objetivos propostos nesse estudo fossem alcançados, foi necessário traçar o caminho percorrido durante o processo de pesquisa, ou seja, a metodologia utilizada. A pesquisa realizada para o presente artigo caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratória; conforme Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo aprimorar, explicar e alterar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos. Quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, a qual, de acordo com Vergara, (2009) é o estudo organizado elaborado com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas; além disso, é também um estudo de caso, o qual, para Gil (2008), é definido como um profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, que permite ao pesquisador um amplo e aprofundado conhecimento. Quanto ao método de abordagem, é o dedutivo, pois, de acordo com Gil (2008), parte de princípios identificados como verdadeiros e indiscutíveis e permite chegar a conclusões de forma exclusivamente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica. Quanto ao método de abordagem do problema é qualitativo, pois, segundo Creswell (2007), os estudos de pesquisa qualitativa aparecem como visões amplas em vez de microanálises, o pesquisador usa um raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo. E, finalizando, quanto ao método de procedimento, é o monográfico, pois segundo Marconi e Lakatos (2010) é o estudo de um tema específico não só em seu detalhamento, mas em todos os seus aspectos.

O universo da pesquisa foi composto pelos 10 colaboradores do setor de exportação da empresa. A amostra, não probabilística, também foi composta pelos 10 colaboradores do setor de exportação da empresa.

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário, contendo oito questões sendo: sete de múltipla escolha, onde cada colaborador respondeu uma alternativa de sua escolha e no final de cada pergunta justificou sua resposta, e também, uma questão onde pôde colocar sua opinião sobre a melhoria dos processos da logística internacional. Os questionários foram encaminhados por e-mail, no período de 02 de maio a 06 de maio de 2016 e aguardado o retorno até 31 de maio de 2016. Dos dez questionários enviados, retornaram todos, ou seja, 100% dos respondentes. O questionário foi submetido a um pré-teste, para obter maior clareza e entendimento dos pesquisados, além de garantir a eficácia dos objetivos propostos. O questionário foi composto por perguntas sobre: a) Quais os itens mais importantes para o processo da logística internacional; b) Qual o modal de embarque mais utilizado para as exportações e, c) Quais os *incoterms* mais utilizados.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi enviado por e-mail, juntamente com o questionário, sendo garantido o sigilo e a privacidade quanto à identidade, não expondo os nomes dos respondentes.

Na análise e interpretação dos dados coletados foi utilizada a análise interpretativa. Para Gil (2008), tal investigação tem como propósito estruturar e sintetizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para averiguação.

9 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se, a seguir, a análise dos dados coletados, obtidos através dos questionários enviados a dez colaboradores do setor de exportação da empresa Calçados Q-Sonho. Houve retorno dos dez colaboradores da aérea de exportação, que responderam à pesquisa. Quando solicitado que os respondentes apontassem quais os itens mais importantes para o processo da logística internacional, as alternativas mais citadas foram: custo e prazo e as informações necessárias. Os itens apontados pelos respondentes, vão ao encontro do que dizem Ludovico (2007), Novaes (2007), Ballou (2008) e Keedi (2015) que explicam que para a

logística, não importa onde se adquiriu a mercadoria, mas sim a forma como ela será enviada para o destino. Tendo as informações necessárias e bem compreendidas e profissionais adequados envolvidos nos processos, tanto do lado do vendedor como do comprador, que devem fazer cotações dos custos e prazos para os embarques junto dos agentes embarcadores, a logística tende a ser totalmente satisfatória.

As dificuldades existentes no processo da logística internacional, que foram apontadas por todos os respondentes na pergunta de número dois, estão de acordo com Lopez e Gama (2010), ao afirmar que as exportações enfrentam alguns obstáculos como a infraestrutura logística, que consiste nas más condições das estradas e a baixa capacidade operacional de alguns portos de destino. Os trâmites aduaneiros foi uma das opções mais escolhidas pelos colaboradores, à demora nas liberações alfandegárias tanto no Brasil como no exterior dificultam a chegada das mercadorias ao seu destino final, por vezes os produtos ficam parados nas alfândegas por falta de algum documento ou informações que não constam nos documentos, ou pela demora em pagamentos de taxas locais, atrasando todo o andamento da logística. Outro item que também teve maior relevância são os problemas com a localização geográfica, principalmente nos embarques marítimos. Na concepção de Rodrigues (2003), os países com a localização mais distante, demoram a receber as mercadorias enviadas por navios, dependendo dos países o tempo de trânsito pode levar de sessenta a setenta dias para a chegada ao porto de destino.

Na terceira questão, oito respondentes afirmaram que o modal de embarque mais utilizado nas exportações é o marítimo e dois confirmam que o aéreo é o mais utilizado. O transporte marítimo é o mais utilizado nas exportações, uma vez que os baixos valores de fretes e a alta capacidade de armazenamento de cargas por navio são suas principais vantagens. No entanto, os elevados custos com as despesas de embarque como armazenagem, manuseio, estufagem de containers, taxas e emissão de documentos, algumas vezes interferem na escolha desse modal. As desvantagens estão na baixa velocidade que resulta na demora da chegada da mercadoria, principalmente nos países de longa distância e a alta probabilidade de avarias resultantes de inúmeros manuseios até o final de sua rota.

A escolha pelo embarque aéreo vem se destacando ao longo dos anos, pois com os clientes cada vez mais exigentes com os prazos de entrega, esse modal proporciona o envio rápido das mercadorias e a probabilidade de haver avarias

diminui. Apesar dos custos com fretes serem mais elevados, as despesas de embarque é mais em conta, comparado com as do marítimo. Na maioria das vezes o cliente já informa o exportador no início da negociação que vai optar pelo embarque aéreo, pois já é de seu costume realizar o envio de suas mercadorias por esse modo.

Na questão de número quatro, a maior parte dos respondentes informou que o *incoterm* mais utilizado é o FOB, sendo que três responderam que o FCA é o mais usado. Como a maioria dos embarques de exportação realizados pela empresa é feito via marítimo, o *incoterm* com maior negociação é o FOB; esse termo é utilizado porque divide as responsabilidades entre vendedor e comprador de uma maneira que fica conveniente para ambos. A empresa escolhe por essa opção, pois o custo com o frete é mais barato e a emissão dos documentos não precisa ser rápida como a do modo aéreo, assim a carga embarca e os documentos são enviados depois e até a mercadoria chegar ao destino os documentos já vai estar com o importador. Já a escolha do *incoterm* FCA, é porque a outra parte dos embarques é feita via aéreo ou terrestre e também, esse termo conta com quase as mesmas obrigações do FOB.

Já na questão cinco, os respondentes, de modo geral, confirmam que a maior consequência ocorrida quando há atrasos nas entregas ao importador é o desconto na próxima compra. Essas respostas estão em conformidade com a afirmação de Fullmann (2012), mostrando que quando ocorrem atrasos nas operações logísticas podem existir altas despesas para compensar a demora. A postura tomada pela empresa é de conceder um desconto na próxima compra do cliente. Assim, não se perde a venda e se mantém o vínculo para futuras negociações.

Para a questão de número seis, sete respondentes afirmam que o peso e a metragem cúbica da mercadoria são os elementos que determinam o custo da logística internacional e três respondentes informam que a escolha do local de embarque é o que determina o custo. As respostas vão ao encontro das colocações dos autores citados nesse artigo, que afirmam que o peso e a metragem cúbica são elementos que definem o custo do processo logístico.

Para a empresa cujo produto é o calçado feminino, os volumes são grandes, geralmente com dez ou doze pares por caixa, gerando grande quantidade de peso bruto e cubagem para cada exportação. Dependendo do local de embarque da

mercadoria, torna-se por vezes um custo alto com o envio, pois ao invés de embarcar pelo porto de Rio Grande/RS, embarca-se pelo porto de Santos/SP e o frete interno que é rodoviário até Santos é expressivo para a empresa, ainda que na maioria das vezes a mercadoria já vai liberada pela Receita Federal do Rio Grande do Sul, nos terminais conhecidos como portos secos, assim evitando atrasos, como problemas com documentação ou com a intervenção do fiscal da receita do porto de Santos.

Na questão de número sete, todos os respondentes afirmam que os custos com a logística internacional não afetam nas negociações com os clientes. De acordo com Ballou (2008) e Fleury, Wanke e Figueiredo (2008), a contratação de profissionais adequados nessas operações ou empresas especializadas em processos logísticos, permite que a empresa consiga negociar com seus compradores a melhor forma de embarcar o produto, com a garantia de que terá uma pessoa adequada no fornecimento das informações ao longo de todo o processo de envio da mercadoria. Assim, tanto a empresa como o cliente, quando necessitam de um parecer de como e onde está a mercadoria, o operador logístico junto com os demais envolvidos fornecem todas as informações com a melhor precisão possível.

Para a questão oito, foi solicitado que os respondentes sugerissem melhorias para os processos da logística internacional. As sugestões de melhorias externas foram: menos burocracia tanto no Brasil como no exterior; melhorias nas estradas para o transporte interno; ampliações e reparos nos portos; redução das taxas locais de embarque; profissionais qualificados e maior comunicação entre todos os envolvidos. Já as internas foram: mais agilidade na entrega dos produtos e com menos custos e manuseio, distribuição e retorno de matéria-prima, dificultando e atrasando a produção e, conseqüentemente, a entrega.

Para adquirir uma logística que proporcione satisfação à empresa e ao cliente, é preciso a colaboração interna por parte da diretoria que deve planejar e organizar os processos de produção, juntamente com os seus colaboradores que devem ser organizados com suas obrigações. E, no geral, que envolve a parte externa, é necessária a colaboração de órgãos como o governo brasileiro e do exterior, o maior comprometimento por parte das companhias aéreas e marítimas e utilizar as tecnologias disponíveis para obter informações claras e sucintas para o maior entendimento no conjunto de rotinas da exportação.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um mercado altamente competitivo como o das exportações de calçado feminino, onde cada vez mais existem novos concorrentes dos mais variados tipos de produtos e preços, os clientes são gradativamente mais exigentes; assim, pelo fato de a economia estar muito instável, é preciso analisar cuidadosamente as variáveis, internas e externas, que influenciam diretamente nas negociações. Para obter vantagens competitivas em um mercado tão instável e acirrado, é fundamental possuir a logística adequada para realizar as exportações.

Neste estudo, a partir dos objetivos propostos, da metodologia escolhida e aplicada, e através do embasamento teórico, foi possível analisar a *performance* da logística internacional na empresa Calçados Q-Sonho Ltda., verificando quais são os processos e as estratégias adotadas pela empresa. Ficou evidente que a empresa possui uma atenção especial e diferenciada para cada cliente e, conseqüentemente, novos desafios no seu dia a dia na rotina das exportações, pois com as vendas para países como Chile, Peru, Equador, Colômbia, Costa Rica, Estados Unidos, Espanha, Rússia, Tailândia, Japão, Austrália e Nova Zelândia, cada negociação é diferenciada, sempre visando a melhor opção para o cliente e a empresa.

Considera-se que se respondeu adequadamente o problema de pesquisa proposto, uma vez que a empresa Calçados Q-Sonho Ltda. têm a logística como uma ferramenta de extrema importância em suas negociações internacionais, procurando aperfeiçoar a *performance* operacional, interna e externamente. A tendência futura é que se tenha uma logística internacional com recebimento, armazenagem e entregas mais eficientes e em menor tempo e custo. Para a empresa, nas exportações futuras, ainda, o modo marítimo será o escolhido e negociado para os seus embarques, por se tratar de muito volume e pouco valor, o preço de frete é muito mais favorável.

Nas respostas obtidas, destacou-se que os colaboradores pesquisados consideram que profissionais capacitados e o uso adequado das informações bem como saber de todos os processos e custos envolvidos na logística, auxiliam para que a empresa obtenha o melhor êxito possível em cada embarque. Constatou-se que a maior parte dos respondentes identificou que a logística, de um modo geral, apresenta algumas dificuldades como, por exemplo, a burocracia alfandegária, tanto no Brasil como no exterior.

Um dos aspectos a serem revistos são as datas para a saída dos pedidos, a empresa estabelece como estratégia para alguns clientes um período muito curto para a prontidão das mercadorias; com isso, a produção não consegue acompanhar essa data devido aos fornecedores de matéria-prima, como o couro, não conseguirem entregar o material nos prazos estipulados pela fábrica, atrasando todo o processo de embarque. Outro quesito a ser analisado é ter um profissional somente para a área da logística, atualmente são dois responsáveis pelo setor, sendo um deles o diretor de vendas e o outro um colaborador que trabalha com a parte documental dos embarques, mas nenhum dos dois possui o seu trabalho totalmente voltado à logística.

Sendo assim, a empresa deve sistematizar melhor a sua logística interna, programar e organizar com seus fornecedores as datas de entrega da matéria-prima para obter um prazo maior para a confecção de sua mercadoria, evitando assim transtornos no embarque e complicações com o cliente, e deste modo continuar negociando os prazos mais curtos para a entrega dos produtos, evitando, dessa forma, a perda de pedidos.

Para o setor de logística, propõe-se deixar o diretor somente com as vendas e negociações e distribuir as atividades do colaborador, que já conhece os processos, com os demais do setor de exportação e deixá-lo envolvido somente com os processos logísticos, proporcionando assim sua total atenção nos embarques.

Sugere-se, em estudos futuros, que a pesquisa seja aplicada com os demais envolvidos em todos os processos de exportação da empresa, como colaboradores, agentes embarcadores, despachantes aduaneiros e transportadores, a fim de verificar diferentes pontos de vista entre os envolvidos com a logística internacional.

Considera-se, também, que o estudo foi de grande relevância na formação acadêmica do autor deste estudo, em função da abrangência do conhecimento através do aprofundamento teórico e os dados coletados e aqui apresentados; espera-se que possa servir de incentivo a outras pesquisas que possam complementá-lo.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2008.

CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. São Paulo: Atlas, 1999.

COMISSÁRIA ULTRAMAR. *Incoterms*. Disponível em: <<http://www.e-ultramar.com.br/pt/Support/Incoterm.png>>. Acesso em: 14/07/2016.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2008.

FULLMANN, Claudiney. *Produção dinâmica na logística: fluxo de satisfação do cliente*. São Paulo: Laços, 2012.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

IBSOLUTIONS. *Incoterms*. Disponível em: <<http://www.ibsolutions.com.br/wp-content/uploads/2016/01/incoterms.png>>. Acesso em: 13/10/2016.

KEEDI, Samir. *Logística de transporte internacional: veículo prático de competitividade*. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2015.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. *Comércio exterior competitivo*. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

_____. *Exportação brasileira: a real participação das empresas*. São Paulo: Lex Editora: Aduaneiras, 2005.

LUDOVICO, Nelson. *Logística Internacional: um enfoque em comércio exterior*. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUNARDI, Angelo Luiz. *Operações de câmbio e pagamentos internacionais no comércio exterior*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

_____. *Incoterms 2000: condições internacionais de compra e venda*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOVIMAT. *Universo Logístico*. Disponível em: <http://www.expomovimat.com.br/O-Evento/Informacoes-Gerais/Universo-Logistico/>. Acesso em: 20/10/2016.

MURTA, Roberto de Oliveira. *Importação e exportação – Incoterms revisão 2010/11 o caminho certo para as boas negociações locais e internacionais*. Curitiba: Juruá, 2011.

- NOVAES, Antonio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROCHA, Paulo Cesar Alves. *Logística e aduana*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. *Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional*. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- ROSA, Natanael Pinto. *Visão da logística de distribuição como competitividade para as empresas calçadistas do Vale dos Sinos*. Taquara: Faccat, 2011.
- SILVA, Luiz Augusto Tagliacollo. *Logística no comércio exterior*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2015.
- VAZQUEZ, José Lopes. *Manual de exportação*. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo:Atlas, 2009.