

PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS POR UM OPERADOR LOGÍSTICO NAS OPERAÇÕES DE IMPORTAÇÃO MARÍTIMA DE PRODUTOS CHINESES

FONTOURA, Paula da Rosa¹

LAZZAROTTO, Adroaldo²

RESUMO

Em meio à globalização, as organizações acabam sendo involuntariamente inseridas em uma competição global, onde buscam através do comércio internacional se tornar mais competitivas. As relações comerciais entre países estão em constante crescimento e com a China e o Brasil não seria diferente, visto que a China hoje ocupa a posição como um dos principais parceiros do Brasil. Diante deste cenário, o papel do operador logístico internacional ganha notoriedade, pois o mesmo pode contribuir com tais organizações que atuam ou pretendem atuar no comércio internacional, proporcionando um serviço especializado por meio da terceirização de suas operações logísticas internacionais, elevando assim a qualidade do serviço entregue ao cliente final e ao mesmo tempo deixando que as organizações possam se concentrar em suas atividades centrais. O objetivo geral deste artigo é identificar as dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses. Para a realização do presente estudo foi utilizado um método de caráter qualitativo e trata-se de uma pesquisa aplicada, onde o procedimento de pesquisa escolhido foi a pesquisa de campo e a técnica de coleta de dados utilizada foi a de entrevista em profundidade com profissionais experientes e atuantes no ramo. Ao final deste artigo identificaram-se as principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses, sendo elas: a escassez de serviço ofertado pelas Cias. Marítimas, a sistemática e burocracia aduaneira brasileira, os fatores culturais, o fluxo de informações, o custo elevado do frete internacional, a precariedade da infraestrutura dos portos brasileiros tanto como o longo tempo de trânsito e as variáveis envolvidas no transporte marítimo entre os dois países.

Palavras-chave: Importação. Brasil. China. Operador logístico.

¹ Paula da Rosa Fontoura, paulinha_fontoura@hotmail.com, (51) 91304433.

² Professor Orientador Me. Adroaldo Lazzarotto.

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais a globalização assume um papel significativo no comércio internacional, levando a transformações em âmbito mundial tanto como influenciando nas relações comerciais entre países. Este fenômeno retrata, cada vez mais, a elevação da interdependência e integração entre os países que constituem o comércio internacional (FARO; FARO, 2010). No que diz respeito às relações comerciais entre países Faro e Faro (2010, p. 9) expõem “as limitações fronteiriças, em teoria, estão deixando de existir, e esta perda é então minimizada pela maior intensidade dos relacionamentos econômicos”.

A atividade de comércio internacional se tornou uma ferramenta estratégica para organizações que buscam melhorar seu desempenho e lucratividade. Sendo diversas as motivações que levam as organizações a operarem no comércio internacional, podendo ser pela busca por novidades disponíveis em mercados internacionais, a alta tecnologia, o custo baixo de produtos, como até mesmo a procura por matérias-primas (MORENO, 2011).

O comércio exterior brasileiro vem destacando sua crescente participação comercial com os mercados ascendentes, como por exemplo, a notável evolução no relacionamento comercial com a China. Até quase meados do século XX, praticamente não havia qualquer tipo de relacionamento entre estes dois países, e hoje, a China vem assumindo cada dia mais seu lugar como principal parceiro do Brasil (CASTILHO, 2007). A partir da década de 90, pode-se dizer que o Brasil resolveu por reestruturar sua estratégia de inserção internacional, buscando estreitar laços com a Ásia. Tendo então esta visão modificada, a Ásia tornou-se um alvo para o Brasil por diversos motivos, sendo eles pela tecnologia de ponta disponível, pelo vasto mercado em crescimento com grandes oportunidades para as exportações brasileiras tanto como pelas vantagens obtidas em importações chinesas (MORTATTI; MIRANDA; BACCHI, 2011).

A respeito da relação comercial entre os dois países, ressaltam Barbosa e Mendes (2006), que em meados de 1999 foi caracterizada por superávit para o Brasil, através da exportação de *commodities*. Após, houve uma notável mudança no padrão do comércio bilateral, pelo qual se identificou uma redução expressiva dos saldos comerciais devido ao grande aumento de importações de produtos chineses para o mercado brasileiro. Diante disto, Mortatti, Miranda e Bacchi (2011) destacam o aumento nas importações de produtos chineses nas últimas décadas, onde o comércio bilateral entre China e Brasil teve uma considerável

evolução, nos períodos de 1984 a 2008 as importações de produtos chineses aumentaram em média 16,57% enquanto as exportações brasileiras em 15,43% ao ano.

Diante de tal cenário onde há uma crescente evolução nas operações de comércio internacional, se destaca a importância da logística internacional de suprimentos, pois são através dos sistemas logísticos eficientes é que são formadas as grandes bases para o comércio mundial (DE MARIA, 2004). O quanto proporcional crescem as relações comerciais internacionais, cresce a complexidade das operações logísticas globais, pois envolve um maior risco, custo e uma menor capacidade de controle ao longo de toda a cadeia logística (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Como forma de suprir a necessidade das organizações que atuam ou desejam atuar em mercados internacionais, surgem organizações especializadas em prestar serviços logísticos globais, os operadores logísticos, fazendo com que as organizações possam concentrar seus esforços em suas atividades centrais e passem a terceirizar suas operações da gestão da cadeia de suprimentos, visando assim, diminuir custos e proporcionar um maior nível de serviço entregue ao cliente final (MELLO, 2012; NOVAES, 2014).

A situação problemática desta pesquisa refere-se às dificuldades enfrentadas por um operador logístico com relação às operações de importação marítima de produtos chineses. De acordo com Bassani (2006) o operador logístico deve buscar uma diferenciação no mercado, uma vez que as organizações concorrentes irão provavelmente dispor de um mesmo armador para realizar o transporte internacional, de um mesmo navio e um mesmo *transit time*, sendo assim, poderão proporcionar um serviço semelhante. Desta forma, o operador logístico deve buscar um diferencial para entregar as suas organizações contratantes, como dar a atenção necessária, ao mesmo tempo fornecer uma informação clara, precisa e atualizada, tanto como ter agilidade na entrega da mercadoria. Diante disto, para que um operador logístico possa entregar com excelência os serviços logísticos prestados, torna-se necessário identificar as dificuldades enfrentadas em suas operações logísticas internacionais e como tais dificuldades podem ser minimizadas, buscando desta forma, se diferenciar no serviço entregue ao seu cliente. Considerando esta realidade, este trabalho investiga: Como identificar as principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses?

Para responder a esta questão, temos como objetivo geral deste estudo identificar as dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: a seguir será apresentado o referencial teórico incluindo Operações Globais, Logística Internacional, Transportes Internacionais, Importação e Operador Logístico. Após, apresenta-se o método de pesquisa, seguido da análise e discussão dos resultados.

2 OPERAÇÕES GLOBAIS

A necessidade dos países pela busca de matérias-primas, recursos naturais, tecnologia e fatores de produção, podem ser considerados alguns dos motivos pelos quais os países deram início às operações globais de exportação e importação. A busca pelo aperfeiçoamento, desenvolvimento de suas economias e expansão no comércio internacional, faz com que os países se orientem em busca de novos mercados (NOBRE; SANTOS, 2005).

No comércio internacional, as negociações e operações de importação e exportação são feitas entre os diversos países distribuídos ao redor do globo, portanto há vários aspectos envolvidos, como as diferenças culturais, distância geográfica, fuso horário, entre outros (SCHERER et al., 2013).

Com relação aos países envolvidos neste estudo, destaca Camargo e Bulgarão (2014) que a distância física entre Brasil e China é de aproximadamente 16 mil km em linha reta e o fuso horário é de 10 horas de diferença, sendo que a China está na frente, trocando de data primeiramente que o Brasil. Além da existência dos fatores de distância física e fuso horário, há a distância cultural, envolvendo o idioma, os valores culturais e a religião (CAMARGO; BULGARÃO, 2014). As diferenças culturais devem ser notadas com atenção pelas organizações, pois em operações internacionais deve-se buscar descobrir o potencial da cultura do país e utilizá-la como uma ponte para a aproximação, enquanto ao mesmo tempo, deve-se trabalhar para reduzir a influência negativa que ela pode causar, pois pode tornar-se uma barreira às operações internacionais (OLIVEIRA, 2014).

Os países possuem características culturais diferentes, sendo de suma importância conhecer tais diferenças, pois através deste conhecimento é possível explicar, tanto como prever o comportamento de funcionários ou pessoas envolvidas em uma negociação internacional. A China e o Brasil possuem grandes diferenças culturais, como no aspecto da comunicação, onde os chineses se comunicam muito pela comunicação não verbal e comportamental, sendo mais sutis se comparados à forma de comunicação brasileira, que é baseada na comunicação verbal e muito pouco baseada na comunicação comportamental. No

aspecto de trabalho, os chineses enfatizam a verticalização e submetem-se a hierarquias, é cultural trabalhar muito, poupar dinheiro e ter jornadas extensas de trabalho (SCHERER et al., 2013).

Apesar dos grandes avanços tecnológicos na área da informação, a comunicação entre pessoas em países distintos e que possuam um considerável fuso horário, como o caso do Brasil com a China, atualmente ainda é um problema, sendo para administradores como para organizações, gerando incertezas no momento em que há a necessidade de resolver determinada situação com urgência, tendo em vista que muitas vezes as negociações têm de serem adiadas, tanto como diversas operações acabam não se concretizando devido à diferença de horário (OLIVEIRA, 2014).

Na próxima seção será abordado o tema logística internacional.

2.1 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

O significado de logística vem se modificando ao longo dos anos, o que antes era meramente atrelado à movimentação de cargas em geral, hoje, é considerada uma das principais formas de se estudar estrategicamente oportunidades para obter competitividade em um mundo globalizado. Nas últimas décadas, com o crescente desenvolvimento mundial, o processo de globalização vem aumentando e acabando que involuntariamente as empresas estão sendo inseridas em um âmbito de competição global, no qual o simples conceito de logística como sendo a movimentação de cargas, não é suficiente (VIVALDINI; PIRES, 2010). A partir de então, a logística deixa de ser observada somente pela movimentação de mercadorias, como afirma Di Serio, Sampaio e Pereira (2007, p.128) “no final da década de 80, vários autores visualizavam a logística dentro de um contexto mais abrangente na competitividade empresarial, aprimorando conceitos anteriores que focavam basicamente nas atividades de compras, produção e entregas”.

Entende-se que a logística é um conjunto de todas as atividades relacionadas à movimentação e armazenagem de produtos, visando facilitar o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, como também envolve os fluxos de informações ao longo do processo, pois são as informações que colocam os produtos em movimento e obtendo assim, níveis de serviço apropriados aos clientes a um custo razoável (FIGUEREDO; FLEURY; WANKE, 2003).

Atualmente a logística é vista como parte do processo da gestão da cadeia de suprimentos, é incorporada ao processo, englobando mais funções que antes não eram notórias e com isto buscando sempre aperfeiçoar e atender da melhor forma às necessidades dos consumidores, sendo eles nacionais ou globais (DI SERIO; SAMPAIO; PEREIRA, 2007).

Buscando definir a gestão da cadeia de suprimento, o CSCMP (2015) destaca:

Gestão da cadeia de suprimentos engloba o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento e aquisição, conversão e todas as atividades de gestão logística. Importantemente, também inclui coordenação e colaboração com parceiros da cadeia, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços terceirizados e clientes. Em essência, a gestão da cadeia de suprimentos integra a oferta e gestão da demanda dentro e entre organizações (tradução nossa).³

Bowersox e Closs (2001) retratam a logística como uma área tão incrível que é possível imaginar que ao mesmo tempo, sem restrição de distância e dimensões, em diversos lugares do mundo, 24 horas por dia, todos os dias, as atividades logísticas permanecem em constante atividade.

Analisando a economia mundial, a logística internacional assume um papel grandioso, pois são através dos sistemas logísticos eficientes é que são formadas as bases para o comércio mundial. Tanto os países, como a população que os habitam, não provém de uma mesma prioridade produtiva e nem tampouco são igualmente produtivos, levando então a necessidade das trocas internacionais entre países. Devido à diversidade que encontramos mundo a fora, existe regiões que detém vantagens sobre outras, buscando assim, através da logística e dos transportes internacionais, equalizar as necessidades globais ao mesmo tempo em que se busca usufruir das vantagens competitivas em âmbito internacional (DEMARIA, 2004).

O desafio econômico mundial em busca de oportunidades faz com que a distância e os limites geográficos dos países cada vez mais venham a se extinguir, tornando assim, a aproximação dos mercados uma realidade (DAVID; STEWART, 2010).

³ Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies (CSCMP, 2015).

A prática do comércio exterior demonstra o quão diferente são os países e quanto maior for a integração entre eles, maior podem ser os benefícios auferido pelos mesmos e a sua população. Com a prática de exportação os países buscam escoar sua produção excedente, buscam o desenvolvimento de suas economias e estão assim contribuindo para uma integração global. Com a prática de importação, os países buscam a oportunidade de obter bens que os mesmos não têm condições ou nem mesmo interesse em produzir, para suprir determinadas necessidades (KEEDI, 2011).

Devido ao crescimento mundial nas relações de comércio entre os países junto ao desenvolvimento econômico dos países emergentes, as operações logísticas internacionais ganham notoriedade no cenário. O quão proporcional vem crescendo as relações comerciais internacionais, cresce a complexidade das operações globalizadas. Tratando-se de operações logísticas globais, afirmam Bowersox e Closs (2001) que os desafios enfrentados neste tipo de operações são inerentes, pois os riscos aumentam, os custos se elevam e a capacidade de controle da cadeia de suprimentos diminui. As incertezas estão relacionadas às grandes distâncias, ciclos longos de transporte e ao menor conhecimento do mercado em que se visa atuar. Os custos são elevados devido as grandes distâncias enfrentadas e com a necessidade de preparação do produto para um determinado tipo de transporte internacional. Com a necessidade da utilização de intermediários ao longo da cadeia, com a regulamentação governamental distinta entre países, com as exigências alfandegárias com características diferentes, acabam dificultando o controle, diminuindo assim, a capacidade de controle total em uma cadeia logística globalizada (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Na seção seguinte será abordado o tema transportes internacionais.

2.2 TRANSPORTES INTERNACIONAIS

É impossível remetermos ao tema de logística internacional sem tratarmos de transportes internacionais, sendo eles, sem dúvida, os principais provedores do mesmo.

O transporte possui uma grande responsabilidade no desenvolvimento econômico das organizações, visto que ele é o responsável pela maior fatia dos gastos logísticos de uma organização. Sob o aspecto global, o transporte possui uma notável participação nos gastos logísticos dos países em relação ao PIB por eles produzido. Devido a tal importância é que se buscam alternativas para diminuir os custos envolvidos à logística, podendo ser pela escolha do modal correto para realizar o transporte, pela utilização de mais de um modal, denominado

intermodalidade, pela utilização de operadores logísticos, que são capazes de otimizar os custos pois detém capacidade e recursos de movimentação de cargas compartilhados com diversos clientes, gerando assim uma economia de escala (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

Expõem Ribeiro e Ferreira (2002) que devido à tamanha representação dos transportes no custo logístico, os mesmos devem ser analisados com cautela visando à otimização de custos e a não perda de lucros. Os aspectos como peso, fragilidade, compatibilidade e dimensão dos produtos a serem transportados, muitas vezes não são levados em consideração no momento da escolha do modal ideal para o transporte, gerando assim manuseios desnecessários, possíveis avarias no produto durante o trânsito, entre outros transtornos. Os transportes não devem ser considerados como parte da cadeia logística e sim como um prolongamento dela (RIBEIRO; FERREIRA, 2002). Com relação a este tema, Ballou (2001) destaca que quando se escolhe o modal ou a intermodalidade que será então utilizada para realizar o transporte internacional de certo bem, é necessário levar em consideração características que supram as necessidades, tais como: ponderar tempo médio de trânsito, preço, a variabilidade do tempo no trânsito, perdas e possíveis danos.

O contratante do transporte internacional pode optar por diversas opções de modais disponíveis, sendo ele o transporte aéreo, ferroviário, rodoviário ou marítimo. Devem-se levar em consideração as características de cada modal, para então avaliar os fatores de desempenho esperados de cada um deles e assim será possível verificar e identificar qual é o modal apropriado a ser utilizado. As mercadorias perecíveis ou de caráter urgente, normalmente são transportadas pelo modal aéreo, no qual apresenta como vantagem o curto tempo de trânsito, mas em contrapartida, possui uma capacidade reduzida para transportar mercadorias e possui um custo de frete mais elevado que todos os demais modais. O modal ferroviário é adequado para viagens de curtas e médias distâncias, tendo como vantagem a sua simplicidade de funcionamento, porém como desvantagens, possui um risco de sinistro maior que os demais modais e tem um custo de frete mais elevado que comparado aos modais ferroviário e marítimo. O modal ferroviário também pode ser adequado para curtas e médias distâncias, apresentando como vantagens a não variação do tempo de trânsito e o custo de frete mais acessível que o modal rodoviário. A inflexibilidade de rotas é uma desvantagem existente neste modal (PEREZ, 2005).

Ao modal marítimo será dada uma maior atenção devido ao fato de ser o modal evidenciado neste artigo, sendo a próxima subseção dedicada a ele.

2.2.1 Modal Marítimo

O transporte marítimo, sem dúvidas, foi o modal que mais cresceu ao longo do século passado. Este modal apresenta diversas vantagens, tais como tarifas de frete competitivas se comparado a outros modais, grande abrangência de distâncias e a sua elevada capacidade de transportar diversos volumes e consideráveis quantidades de cargas que outros modais não possuem. Como todos os modais, o marítimo também apresenta desvantagens, sendo elas o tempo de trânsito mais extenso até seu destino final, a frequência de viagens aos portos às vezes não são tão disponíveis se comparado a outros modais de transporte, entre outros (SILVA, 2003).

A importação marítima é muito utilizada devido às taxas de frete menores em relação aos demais modais, porém é necessário ressaltar que a mercadoria a ser importada por este modal deve ser previamente planejada, visto que o tempo de trânsito, como no caso entre China e Brasil, é longo, e deve ser levada em consideração a dependência de outros fatores envolvidos, tais como: atraso na entrega da mercadoria pelo exportador, falta da documentação necessária, greve dos portos, falta de espaço para a atracação no navio e etc. A necessidade de planejamento da organização importadora é fundamental, pois a falta de disponibilidade de navios em épocas de final de ano é um grande problema enfrentado por importadores brasileiros que utilizam este modal, que devido ao aumento do volume, se submetem a pagar altíssimas taxas de frete para os armadores disponibilizarem ou não, espaço nos navios (BERTAN, 2010).

2.2.2 Infraestrutura Portuária Brasileira

O sistema portuário brasileiro é composto em sua totalidade por trinta e sete portos, sendo sua grande maioria localizada ao longo da costa brasileira, sob a administração de Companhias Docas, concessionárias privadas ou estaduais e composta por diversos terminais de uso privativo e instalações portuárias privadas, que operam cargas privadas ou de terceiros (SECRETARIA DE PORTOS, 2015).

Até 1990 o sistema portuário era majoritariamente administrado por empresas estaduais, sendo que no ano de 1993 foi criada a Lei de Modernização dos Portos (Lei 8.630) que definiu novas competências ao setor público e ao privado na construção e na operação da

infraestrutura portuária brasileira. O setor público permanece com sua responsabilidade de construir e manter a infraestrutura portuária, tanto como desenvolver projetos de dragagens e acessos terrestres, como projetos para o meio ambiente e segurança, além de ter a função promotora e fiscalizadora do porto. Ao setor privado, foram atribuídas as competências de injeção de investimentos em aparelhos e equipamentos, tanto os equipamentos para operação nos terminais como para operações de embarques e desembarques, conservações de instalações, entre outras (MARCHETTI; PASTORI, 2006).

Como ressaltam Marchetti e Pastori (2006), os portos brasileiros atualmente, apesar de uns anos para cá terem melhorado sua infraestrutura, ainda deixam a desejar em diversos aspectos, como a grande chance de ter sua capacidade operacional esgotada por falta de investimentos em diversos pontos, sendo eles: obras como dragagens visando facilitar o acesso dos navios, manutenção do calado, melhorias nos acessos terrestres até a chegada ao porto, aprofundamento do canal de acesso, aumento do calado do cais de atracação e etc.

O volume de cargas movimentadas e a produtividade dos portos e terminais brasileiros vêm aumentando significativamente nos últimos anos. Nos últimos 12 anos os volumes passaram de 340 milhões de toneladas para 620 milhões de toneladas, sendo quase o dobro praticado anteriormente (MARCHETTI; PASTORI, 2006).

Devido à significativa evolução dos volumes de cargas movimentadas em portos brasileiros, é essencial o aprimoramento do sistema portuário, tendo a necessidade de uma modernização portuária, onde o conceito de terminais especializados ganha corpo, com equipamentos e métodos de operação específicos para o tipo de carga com que operam, assim como terminais para containers, graneis sólidos e líquidos. Tal modernização objetiva sempre reduzir a permanência do navio no porto, pois atualmente o Brasil não é tão vantajoso e competitivo para os armadores (donos do navio) devido ao elevado custo portuário e o tempo gasto para concluir a operação do navio, que se comparado a viagens realizadas a outros países, onde os portos possuem infraestrutura superior, equipamentos e tecnologia, os custos e o tempo de permanência do navio no porto são menores, aumentando a produtividade do armador, que consegue reduzir seu custo por viagem (BRANDÃO, 2009).

Deixam claro Marchetti e Pastori (2006) que um fator restritivo ao bom funcionamento dos portos brasileiros está diretamente atrelado ao grau de ineficiência e da falta de interação necessária dos órgãos aduaneiros, tanto como a burocracia brasileira nas operações de comércio exterior, tendo em vista que a maioria dos portos e terminais operam 24h por dia e em contrapartida quase todos os agentes portuários e órgãos regulatórios

trabalham em horário comercial ou até mesmo em jornadas reduzidas. Os principais gargalos hoje nos portos brasileiros está na infraestrutura comum dos portos, sendo eles os acessos aquaviários dos navios e os acessos terrestres, que possuem sua administração sob entes federativos – União, municípios e estado (LACERDA, 2005). Afirma Cecatto (2003) que devido a grande burocracia existente no sistema aduaneiro e portuário brasileiro, os portos nacionais não têm o mesmo preparo que portos europeus e asiáticos, faltando preparos e investimentos para suportar um aumento nas exportações e importações.

O custo de frete internacional para o Brasil é consideravelmente alto devido aos fatores de falta de infraestrutura portuária, falta de modernização e pouca capacidade para armazenagem de mercadorias, sendo muito comum o navio ter que ficar fundeado, ou seja, aguardando no mar a vaga no porto para poder atracar e operar. Esta sobre-estadia, às vezes levando dias, é um tempo perdido para o armador que com o tempo gasto poderia estar realizando outras viagens, devido à isto e as outras ineficiências encontradas ao longo do fluxo das operações marítimas nos portos brasileiros, é que os custos de frete praticados pelos armadores é mais elevado, pois tais custos são englobados no valor de frete. Além destes custos portuários, o tempo de trânsito e a frequência de viagens oferecidas pelos armadores para determinada rota é que gera aumento no custo de frete internacional (BRANDÃO, 2009).

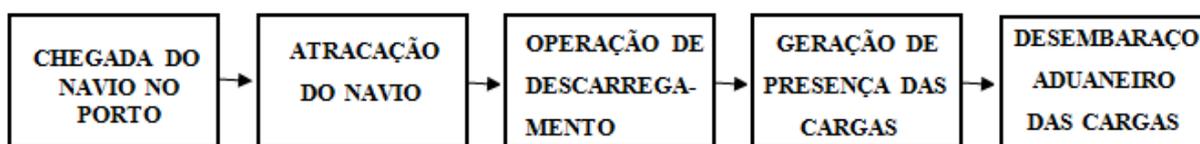


Figura 1: Fluxo das operações marítimas nos portos brasileiros.
Fonte: Adaptado de Brandão (2009).

Na seção seguinte será abordado o tema importação.

2.3 IMPORTAÇÃO

A entrada definitiva ou temporária de bens em território nacional, sendo eles originários ou procedentes de outros países, define uma importação (MDIC, 2015).

No Brasil, os procedimentos relacionados à importação de produtos são regulamentados por normas estabelecidas pela Receita Federal Brasileira (RFB), tendo ao longo do processo de Despacho de Importação (DI) diversas etapas.

As etapas do Despacho de Importação seguem pela seguinte ordem: o licenciamento da importação (somente quando necessário devido ao tipo de mercadoria a ser importada),

controle informatizado da importação através do Siscomex (Sistema Integrado de Comércio Exterior), disponibilidade da mercadoria, o registro da DI (Declaração de Importação), a mercadoria passa por uma seleção parametrizada, após liberada, por fim, passa pelo desembaraço aduaneiro e torna-se nacionalizada.

O Siscomex (Sistema Integrado de Comércio Exterior) é uma plataforma utilizada pela RFB para informatizar os processos relacionados ao Comércio Exterior, sendo responsável por realizar o despacho aduaneiro. A partir do momento que se deseja realizar operações de importação ou exportação, é necessário solicitar a habilitação para operar no Siscomex junto à RFB, podendo esta habilitação ser de duas maneiras: através de pessoa física ou pessoa jurídica. O objetivo deste sistema é facilitar e tornar mais rápido o processo aduaneiro brasileiro.

Iniciando o processo, a etapa inicial é o Licenciamento de Importação, onde antes de registrar a declaração de importação, o importador deve verificar se o produto no qual será importado necessita de licenças de importação. Nesta etapa do licenciamento, existem tipos de modalidades de importação, sendo elas: Importações que dispensam licenciamentos; Importações sujeitas a licenciamentos automáticos e Importações sujeitas a licenciamentos não automáticos.

Após o Licenciamento de Importação, faz-se o registro do Despacho de Importação, tendo como fase posterior o acompanhamento e controle informatizado da carga através do Siscomex. A próxima etapa é a disponibilidade da mercadoria, onde em um recinto ou local alfandegado, o depositário da mercadoria, que é quem possui a custódia da mercadoria, informa a RFB sobre a disponibilidade da carga. Seguido disto, deve-se ser solicitado via Siscomex o registro da Declaração de Importação (DI) por parte do importador. Após o registro da DI, ela irá passar por um sistema de conferência aduaneira, denominado parametrização, aonde o sistema irá automaticamente parametrizar a DI. A DI pode cair em canal verde: onde o sistema automaticamente autoriza o desembaraço da mercadoria; em canal amarelo: onde será realizada uma análise documental e caso não sejam constatadas irregularidades, será liberada para o desembaraço; o canal vermelho: onde após análise documental será realizada uma vistoria física; e por fim o canal cinza, onde além da análise documental, da verificação física, a RFB aplica procedimentos especiais aduaneiros.

A última fase que compreende o Despacho de Importação é o desembaraço aduaneiro, que após o mesmo, a mercadoria é liberada ao seu consignatário (RECEITA FEDERAL, 2015).

Na próxima seção será abordado o tema operador logístico, tanto como a sua função e sua importância no comércio internacional.

2.4 OPERADOR LOGÍSTICO

O mercado global ao mesmo tempo em que oferece grandes oportunidades, conseqüentemente incentiva uma competição a nível mundial entre organizações. Diante disto, as organizações passam a concentrar seus esforços em suas atividades centrais e buscam com a terceirização de serviços logísticos atingirem novos mercados e proporcionar um melhor nível de serviço aos seus clientes. Devido a estas necessidades, por volta da metade dos anos 90 surgem empresas prestadoras de serviços logísticos internacionais, buscando suprir esta tendência evidenciada de um mercado globalizado (NOVAES, 2004).

Diante deste cenário, as empresas especializadas em prestar este serviço logístico, denominadas *freight forwarder* ou em português operador logístico, começaram a agregar competitividade às empresas contratantes. O intermediador de cargas tem como função desassociar as atividades exercidas em relação à cadeia de suprimentos de uma organização e então coordenar totalmente ou parcialmente o planejamento, o controle e a movimentação de mercadorias em âmbito internacional (MELLO, 2012). Os operadores logísticos estão sempre seguindo os grandes investimentos, as grandes empresas e as grandes oportunidades de negócio, sempre atentos ao mercado. Eles oferecem o serviço logístico completo, tanto para pequenas, médias, como para grandes empresas, sempre buscando entregar a excelência nas operações logísticas (BASSANI, 2006).

O *freight forwarder* possui conhecimentos logísticos extraordinários, usando deste *know-how* para gerar competitividade as empresas contratantes. Ele costuma estar estabelecido em diversos países, com escritórios próprios ou através de representantes, mas de modo à sempre estar presente no país de origem e de destino da mercadoria. Este prestador de serviços logísticos internacionais pode fornecer um serviço completo, desde a retirada da carga dentro da fábrica do exportador até a entrega da mercadoria no chão da fábrica do importador, livrando o contratante de todos os trabalhos operacionais, legais, logísticos e dos incômodos gerados ao longo de uma operação de comércio exterior. Englobando todas as etapas logísticas envolvidas, o mesmo poderá prestar o serviço de operar como despachante, realizando os despachos necessários a entradas e saídas da mercadoria dos países como os trâmites envolvidos nos processo. É comum também que os mesmos operem o trecho

terrestre, normalmente com transporte rodoviário, sendo eles proprietários ou não dos veículos de transporte, complementando a entrega da mercadoria ao seu destino final (KEEDI, 2011).

Ainda a respeito da caracterização de um *freight forwarder*, complementa Mello (2012) que os mesmos são como se fossem corretores de cargas, onde eles consolidam cargas de diversos clientes e negociam um valor de frete mais acessível com os armadores (proprietários dos navios) do que se os próprios importadores ou exportadores negociassem diretamente. Além disso, este operador logístico, presta o serviço em seu próprio nome e emite seu próprio conhecimento de embarque, que para o consignatário real da carga (o importador) será apenas o transportador e na relação entre o operador logístico e o armador (dono do navio) o operador logístico, haverá outro conhecimento de embarque, onde será ele o consignatário da carga (MELLO, 2012).

Assim como qualquer empresa que presta serviços, o operador logístico busca se diferenciar no mercado, proporcionando ao seu cliente mais do que apenas serviços logísticos e sim um diferencial, tendo como exemplo o transporte marítimo de uma carga, provavelmente todos os concorrentes irão dispor de um mesmo armador, um mesmo navio, uma mesma rota, *transit time* e proporcionar um serviço semelhante. O diferencial fica na forma como o serviço complementar será realizado, sendo na atenção que o cliente deseja ou necessita, na personalização do atendimento tanto como fornecer uma informação de qualidade, precisa e atualizada (BASSANI, 2006).

Na seguinte seção será abordado o método utilizado para a realização do presente estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção delinea o método de pesquisa, apresentando a classificação da mesma, bem como as informações sobre a técnica de coleta e análise dos dados.

Nesta pesquisa o método utilizado possui caráter qualitativo e trata-se de uma pesquisa aplicada. Segundo Vergara (2005), a pesquisa aplicada consiste fundamentalmente na necessidade de resolver problemas concretos, podendo ser ou não mais imediatos. Complementa Roesch (2005) que a pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, buscando relacionar fundamentos teóricos a respeito do tema e à apresentação de soluções alternativas. O presente trabalho apresenta um problema atual que contextualizado com a

fundamentação teórica pretende-se ao final do mesmo, identificar as principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses.

A pesquisa com caráter qualitativo trabalha com um universo repleto de significados, valores, atitudes, motivos e aspirações, imergindo em um espaço mais profundo dos processos, das relações e dos fenômenos nos quais não é possível ser mensurado apenas por variáveis. Este tipo de pesquisa se preocupa com questões particulares, se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado (MYNAIO, 1998). Optou-se pela vertente qualitativa, pois o presente estudo busca por respostas não mensuráveis estatisticamente.

O procedimento de pesquisa escolhido foi o de pesquisa de campo, onde há uma investigação empírica onde ocorre ou ocorreu um fenômeno. Este procedimento pode incluir aplicação de questionários, entrevistas, observação dos fatos tais como ocorrem, pesquisa bibliográfica e/ou documental buscando elementos para explicar tais fenômenos (VERGARA, 2005).

A unidade de análise utilizada foi uma organização atuante no mercado internacional há 125 anos e há 53 anos no mercado nacional, no ramo de prestação de serviços logísticos internacionais, sendo considerada como um operador logístico. As organizações atuantes neste ramo têm objetivos comuns, sendo eles realizar as operações logísticas com eficiência e agregar valor aos produtos por elas operados, tanto em operações de importação como de exportação.

Para coletar os dados utilizou-se da ferramenta de entrevista, sendo classificada como entrevista em profundidade, onde seu objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos no qual não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. A partir desta técnica é possível obter uma compreensão das experiências e opiniões dos entrevistados (ROESCH, 2005). Tal ferramenta foi utilizada devido à busca por identificar as principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses, através das atribuições, experiências e opiniões de profissionais experientes e atuantes no ramo a respeito do tema.

O tipo de amostra utilizado caracteriza-se por uma amostra não probabilística por acessibilidade. Portanto, a escolha dos entrevistados por acessibilidade segundo Vergara (2005, p.4) é caracterizada por “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Para compor esta etapa, foram realizadas entrevistas presenciais e por correio eletrônico, com profissionais experientes e que atuam no ramo de prestação de serviços logísticos internacionais, seguindo um roteiro pré-planejado, detalhado nos Apêndices, utilizando perguntas abertas e fechadas. O Entrevistado 1, foi a gerente de importações marítimas da filial da organização situada em Porto Alegre, com 21 anos de experiência no mercado, tanto com importação como com exportação. O Entrevistado 2, foi o coordenador de importações marítimas, também da filial de Porto Alegre, com 15 anos de experiência no mercado de operações logísticas internacionais em importação. O Entrevistado 3, foi o gerente de exportações marítimas da filial da organização em Shanghai, o mesmo possui 15 anos de experiência no mercado, tanto com exportações como com importações. O Entrevistado 4 foi o coordenador de exportações da filial da organização em Ningbo, possui 13 anos de experiência no mercado de operações logísticas internacionais e coordena atualmente o setor de exportação. Eles esclarecem as principais dificuldades enfrentadas em todo o processo de operações de importação marítima de produtos chineses, desde o momento da exportação do produto na origem até a nacionalização dos produtos no Brasil. São eles os responsáveis por desenvolver as operações de importação marítima de produtos originários da China para o Brasil.

Os dados obtidos foram lidos minuciosamente, examinados e resumidos os pontos centrais buscando destacar o que foi trazido de mais relevante pelos entrevistados de acordo com o objetivo proposto. Posteriormente, os dados foram divididos por temas, os quais foram dispostos numa ordem de importância, ou seja, primeiro foram elencados os que apareceram com uma maior frequência, seguidos pelos que apareceram com uma menor frequência. Segundo Roesch (2005) a análise de conteúdo pode ser realizada através da categorização dos dados, sendo por palavras, sentenças, temas ou parágrafos e posterior identificação na frequência em que um fenômeno é notado.

Desta forma, objetivou-se reunir o ponto de vista e opiniões destes profissionais a respeito do tema, podendo então, identificar as principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses e possíveis soluções para tais dificuldades.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dado ao perfil dos profissionais entrevistados, o trabalho está voltado para o mercado dos operadores logísticos internacionais, onde o foco está em identificar as principais

dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses. O mercado de logística internacional possui uma grande participação na economia dos dois países envolvidos, levando em conta a notável participação dos operadores logísticos neste mercado. O presente estudo foi realizado com entrevistas a profissionais que trabalham em uma empresa prestadora de serviços logísticos internacionais, sendo considerada como a número 1 *global freight forwarder*, possuindo 125 anos de experiência global, atuando há 53 anos no mercado brasileiro e atualmente possui escritórios próprios em mais de 100 países ao redor do mundo.

Por meio das perguntas feitas aos entrevistados, foram identificadas dificuldades importantes ao longo das operações de importação marítima de produtos chineses, as quais serão abordadas nas próximas subseções.

4.1 ESCASSEZ DE SERVIÇO OFERTADO PELAS CIAS. MARÍTIMAS

De acordo com o *Entrevistado 1*, a falta de diversidade de serviços de frete oferecido pelas companhias marítimas é uma dificuldade existente. Ele expõe que são basicamente duas *Joints*⁴ englobando os atuais armadores que prestam este transporte em rotas entre os dois países em questão.

O *Entrevistado 2* destaca a grande dificuldade enfrentada em épocas de *peak season*, assim denominados os períodos em que há grande procura pelo serviço de transporte, ou seja, a demanda pelo serviço fica maior do que o ofertado pelos armadores. Neste período, a indisponibilidade de espaço nos navios gera dificuldade logo no início do processo logístico de importação, pois é difícil conseguir disponibilidade de espaço para o embarque das mercadorias. Os *Entrevistados 3 e 4* dispõem da mesma visão do *Entrevistado 2*, onde neste períodos é notório a dificuldade para conseguir realizar as exportações para o Brasil. O *Entrevistado 2* relata que não há uma época pré-determinada para ocorrer tal fenômeno, mas que normalmente ocorre no final do ano, mas que não se trata de uma regra e acontecem durante ao longo do ano sem datas específicas. Porém o Icontainers (2015) destaca que tal situação ocorre sempre, todos os anos, em época de ano novo chinês, gerando grandes transtornos a quem importa da China.

⁴ Uniões (tradução nossa).

Como consequências negativas geradas por esta época, o *Entrevistado 2* afirma que tais épocas acarretam atrasos no embarque das mercadorias, pois devido a indisponibilidade de espaço no navio, é necessário que as mesmas sejam postergadas até o próximo navio disponível e isto irá atrasar na chegada da mercadoria ao cliente final, no caso o importador. Bassani (2006) afirma que uma das cobranças mais realizadas pelos clientes dos operadores logísticos é quanto ao prazo de entrega e a liberação das cargas, devido a isto, os prestadores deste tipo de serviço devem buscar minimizar atrasos e cumprir prazos pré-estabelecidos. O *Entrevistado 2* salienta que tal dificuldade deve ser analisada com grande atenção, pois o importador só irá obter retorno de seus investimentos quando conseguir utilizar as mercadorias importadas em sua produção ou vendê-las ao cliente final, e o mesmo ocorre com o operador logístico, que só irá receber o valor do serviço prestado após a chegada da mercadoria ao Brasil.

Deixa claro o *Entrevistado 1* que nestas épocas é comum que os armadores para disponibilizar espaço no navio em rotas China X Brasil, apliquem uma taxa extra ao custo de frete, o PSS (*Peak Season Surcharge*), levando muitas vezes a impossibilidade de embarque da mercadoria ou a necessidade de repasse dos custos ao cliente final, elevando o custo total. Como solução a dificuldade enfrentada em épocas de *peak season*, os *Entrevistados 2 e 3* acreditam que é possível contornar tal problema se o operador logístico, que possui grande conhecimento e experiência neste ramo, realizar um trabalho de planejamento de embarques em conjunto com as empresas importadoras de produtos chineses, programando então suas importações de acordo com a necessidade do cliente e fugindo de épocas de alta demanda. Já o *Entrevistado 1* relata que uma solução aplicável seria trabalhar com múltiplas opções de companhias marítimas e utilizando preferencialmente companhias que atuem em *Joints* diferentes, pois cada companhia marítima possui espaços pré reservados no navio para sua comercialização e pode ocorrer uma variação de demanda entre elas, podendo assim, ter a possibilidade de se conseguir espaço com a companhia que no momento possuir menor demanda.

4.2 SISTEMÁTICA E BUROCRACIA ADUANEIRA BRASILEIRA

Os *Entrevistados 3 e 4* deixam claro que realizar exportações para o Brasil levam mais tempo do que qualquer outro destino.

Ressalta o *Entrevistado 2* que “a burocracia e morosidade nos processos de importação brasileiros são outros fatores que atrapalham as importações” e relata que devido ao complexo e extenso processo aduaneiro brasileiro para importações, uma carga que descarrega no final de semana, leva em cerca uma semana até ser liberada para ser entregue ao importador, e que se tratando da origem China, estas dificuldades são agravadas pelo fato de o tempo do transporte já ser elevado e uma semana para a liberação da mercadoria torna-se um agravante. O extenso tempo envolvido desde a chegada da mercadoria no porto até sua liberação está diretamente relacionado ao fato de os órgãos regulatórios tanto como a aduana brasileira funcionarem com jornadas reduzidas em relação ao funcionamento dos portos, pois os mesmos funcionam somente em dias e horários comerciais, dificultando assim as liberações de mercadorias em seu destino (MARCHETTI; PASTORI, 2006). Complementa ainda o *Entrevistado 2*, que as importações que possuem licenças de importações e precisam da anuência de mais de um órgão responsável, tais mercadorias podem ser analisadas mais de uma vez por órgãos diferentes, levando à um extenso tempo para sua liberação.

Segundo *Entrevistado 1*, o Brasil é um destino que controla muito suas importações e devido a tal burocracia envolvida no processo, há uma grande dificuldade de compreensão das origens, principalmente a China, com relação aos requisitos e documentações exigidas pela alfândega brasileira, pois no caso do Brasil, todas as documentações devem ser originais e assinadas, diferentemente de outros mercados como o europeu ou americano, gerando dificuldades de compreensão com relação as exigências.

Ambos *Entrevistados 3 e 4* concordam que a exigência pela documentação original é uma grande dificuldade enfrentada por eles, pois os mesmos necessitam agilizar a emissão de todas as documentações originais a tempo de enviar via *courier* para chegar ao Brasil antes da mercadoria e não ocorrer atrasos na liberação da mercadoria junto à alfândega brasileira.

Como forma de minimizar tais dificuldades, o *Entrevistado 2* comenta que uma interligação simultânea entre os órgãos anuentes, no qual fosse extinta a necessidade de autorização de diversos órgãos para uma mesma mercadoria, economizaria tempo. O *Entrevistado 1* aponta a necessidade de implementação de programas que aumentem as jornadas ou turnos dos órgãos responsáveis por anuir e liberar as mercadorias nos portos traria maior competitividade nas exportações e melhoraria os custos de importações. Já os *Entrevistados 3 e 4* comentam que a alfândega brasileira é muito rígida se comparada à outros países, sendo necessária uma certa flexibilização, porém em tempos atuais, como não há

escolhas, a alternativa é buscar agilizar a emissão da documentação original e assinada a tempo de enviá-las ao Brasil, evitando gerar possíveis atrasos na liberação da mercadoria.

4.3 FATORES CULTURAIS

O *Entrevistado 1* destaca que a diferença cultural entre os países é um ponto que deve ser observado. Ele relata que se tratando da China como país de origem, há uma maior necessidade de que as informações e instruções relativas ao embarque sejam as mais claras e detalhadas possíveis, nunca pode ser deixados pontos em aberto, pois caso não sejam desta forma, sempre surgem questionamentos, levando a um atraso e possivelmente a uma perda do prazo para embarque das mercadorias. Ele destaca a falta de senso crítico e pró-atividade por parte da China, acredita que devido ao fato de serem extramamente focados e trabalharem demais. Neste mesmo contexto, Scherer et al. (2013) expõem que com relação ao trabalho, os chineses possuem uma verticalização e são altamente hierarquizados, que os mesmos possuem como fator de cultura trabalhar muito e têm jornadas extensas de trabalho.

Outros pontos que afetam as operações de importações originárias da China, conforme o *Entrevistado 2*, é o excesso de rigidez dos chineses em seus processos, citando como um exemplo, a extensão de prazos para entrega de mercadorias, documentos e até mesmo aceitabilidade de alguns tipos de cargas, dificultando em parte as operações que necessitem de uma exceção e flexibilização para ocorrerem, muitas vezes não sendo possível concretizar o embarque. Devido ao fato da hierarquização e a obediência por poder, assim denominados, os chineses possuem uma cultura muito rígida em relação aos demais países e os mesmos são muito dedicados e esforçados às suas atividades profissionais (SCHERER, et al., 2013).

Os *Entrevistados 3 e 4* divergem de opinião do *Entrevistado 1*, eles expõem que as instruções com as informações do embarque recebidas na origem, quando o destino é Brasil, são normalmente muito vagas e eles precisam de uma informação completa, onde todos os detalhes já devem estar esclarecidos, conseqüentemente torna-se necessário realizar um novo questionamento, e diante destas circunstâncias é que os atrasos no embarque das mercadorias são gerados.

Deixam claro os *Entrevistados 1, 3 e 4*, que como forma de minimizar as diferenças culturais existente entre os dois países, seria buscar a compreensão dos dois lados envolvidos, e que se siga um padrão com relação as informações a serem enviadas à origem de uma forma clara e com informações detalhadas, para que seja possível acabar com os questionamentos

extras e evitar o retrabalho. Já o *Entrevistado 2* acredita que uma opção seria realizar, por exemplo, treinamentos buscando esclarecer e identificar a cultura, os valores, a forma como os dois países trabalham para que haja uma compreensão intercultural.

4.4 FLUXO DE INFORMAÇÕES

Se tratando de operações globais, o fluxo de informações ao longo do processo deve ser o mais claro e preciso possível, estando sempre disponível, pois são as informações que colocam os produtos em movimento (FIGUEREDO; FLEURY; WANKE, 2003).

Abordando este tema, o *Entrevistado 1* destaca que o atraso da informação devido ao fuso horário existente entre os dois países é uma dificuldade que gera transtornos, ainda mais na posição de um operador logístico, que como o mesmo salienta “no agenciamento de cargas entregamos informações aos nossos clientes e como lidamos com um serviço, a informação é um dos principais produtos que temos a oferecer e se recebemos as mesmas com atraso, não conseguimos dar um suporte com excelência”. De acordo com o exposto, Bassani (2006) afirma que uma informação de qualidade, precisa e rapidamente repassadas ao cliente, é de suma importância quando relacionados à prestação de serviços de um operador logístico. Complementa o *Entrevistado 2*, que a dificuldade de comunicação dificulta a negociação no início do processo, pois como as tarifas de frete são voláteis, ainda mais se tratando do mercado asiático, quando o operador logístico fecha uma negociação de frete com o armador, tendo em vista que os armadores utilizam um prazo curto de validade daquela cotação e o tempo que é gasto entre a troca de informações entre a China e o importador até fechar o embarque de fato, muitas vezes excede este prazo, tendo que novamente ser realizado todo o processo de negociação. Oliveira (2004) destaca que o fuso horário existente entre os dois países, é um fator que gera insegurança aos profissionais tanto como as organizações no momento de uma negociação internacional, pois diante de uma situação onde necessite urgência, não será possível de solução, acabando que muitas vezes tais negociações podem vir a ser adiadas tanto como não se concretizarem.

O *Entrevistado 3* comenta que realizar exportações para o Brasil leva mais tempo que outros destinos, pois além da burocracia aduaneira, outro ponto que demanda um maior tempo é o fluxo de informações. Segundo ele, as informações relativas ao embarque recebidas do destino são muito objetivas e não contém detalhes e especificações necessárias para que se consiga dar andamento a exportação da mercadoria, sendo na maioria das vezes necessário

um segundo contato, perdendo assim, mais um dia devido ao fuso horário.

Como forma de evitar transtornos gerados na comunicação, todos os entrevistados dispõem de uma mesma opinião, que no momento do envio da instrução de embarque a origem, no caso China, as informações estejam na forma mais clara e detalhada possível, buscando evitar o surgimento de dúvidas e a necessidade de posteriores questionamentos. É necessário também que o acordo entre o exportador e o importador esteja bem alinhado quanto à modalidade de pagamento, ao *incoterm* que será utilizado, quanto à previsão para liberação da carga no destino e tudo que esteja relacionado ao embarque, pois na maioria dos casos os detalhes acabam sendo definidos ao longo do processo, gerando questionamentos extras e uma necessidade maior de contato com a origem, acarretando atrasos na entrega da mercadoria ao importador. A respeito deste tema, Bassani (2006) afirma que as informações são repassadas ao agente de carga, pelo exportador ou importador para dar-se o início do processo logístico de importação ou exportação, e destaca a importância da qualidade destas informações trocadas “a troca de informação entre contratante e contratado é fundamental para a realização de um serviço de qualidade requerido por ambas as partes” (BASSANI; 2006, p. 46). O *Entrevistado 4* considera razoável o fluxo de informações trocadas entre os dois países e não contribuiu com maiores informações a respeito.

4.5 CUSTO DE FRETE INTERNACIONAL

Com relação aos custos de frete envolvidos no processo de importação de produtos originários da China, tanto o *Entrevistado 1* como o *Entrevistado 2*, destacam que importar da China tem um custo de frete mais elevado do que de outros países e que as variações nos valores praticados dependem de inúmeros fatores, mas que na maioria das vezes variam de acordo com a demanda e a disponibilidade de espaço no navio tanto como com o número de viagens que os armadores oferecem para o destino pretendido, no caso Brasil. O *Entrevistado 2* destaca que “os custos de frete tornam-se mais caros se compararmos à outras origens, devido ao fato dos países como USA e Europa serem mais atrativos para a China do que o Brasil”. A disponibilidade de viagens de navios para o Brasil é menor que qualquer um dos destinos citados, isto afeta diretamente no custo do frete. Outro fator que reflete no custo do frete mencionado pelo *Entrevistado 1*, é que devido à infraestrutura portuária precária no Brasil, os grandes navios não conseguem operar em muitos dos portos brasileiros, sendo assim necessário ocorrer um transbordo ao longo da rota ou então que o navio realize uma

viagem direta ao Brasil não tendo sua capacidade total de carga ocupada, conseqüentemente elevando seu custo de frete. Como afirma Brandão (2009), as taxas de frete internacional para o Brasil praticada pelos armadores, levam em consideração fatores como: a precariedade da infraestrutura portuária, possíveis taxas adicionais que os armadores terão que pagar e o tempo desperdiçado que poderia estar sendo utilizado para realizar outra viagem, sendo então, englobados no custo da taxa de frete.

O *Entrevistado 4* comenta que no papel de operador logístico, gostaria que o lucro obtido nos embarques destinados ao Brasil fosse maior, porém devido aos custos mais elevados que outros destinos, infelizmente não é possível.

A alternativa identificada para evitar a oscilação e o alto custo de frete apontada pelo *Entrevistado 1* é realizar acordos fixos com os armadores, desta forma seria possível manter um nível de frete razoável, mas sendo necessário um significativo volume de mercadorias para que se consiga realizar tal negociação. Outra possível solução destacada pelo *Entrevistado 2*, é a utilização de containers NOR (Non-Operating Reefer) que são destinados para mercadorias que necessitam de refrigeração, entretanto neste caso utilizados com o sistema de refrigeração desativado e assim os mesmos podem vir a transportar mercadorias secas. Como o volume de mercadorias perecíveis exportadas para China é muito maior do que o volume importado deste tipo de mercadorias, para minimizar os custos de realizar a logística de retorno deste tipo de container vazio, o armador oferece benefícios para quem importar utilizando este tipo de container, sendo os custos de fretes minimizados para importações chinesas de produtos não perecíveis para o Brasil. Mas, ele destaca que as medidas internas deste tipo de equipamento são um pouco menores que os demais containers e que mercadorias muito pesadas ou com barras metálicas, objetos cortantes e pontiagudos não são permitidos para não danificar o container.

O *Entrevistado 4* afirma que a utilização deste tipo de container é uma tendência e que está sendo muito utilizado no mercado asiático para mercadorias com destino à exportações e concorda que esta é uma alternativa para minimizar custos de importadores brasileiros de produtos originários da China. O *Entrevistado 3* não contribuiu a respeito desta dificuldade.

4.6 INFRAESTRUTURA PORTUÁRIA BRASILEIRA

A problemática portuária envolve diversos aspectos, por parte da chegada do navio ao porto, são encontrados problemas em relação ao acesso de entrada e saída de navios,

problemas com a atracação, capacidade dos navios para operarem nos portos, entre outros. Sob o aspecto da chegada mercadoria até o porto, que será destinada à importação ou exportação, estão envolvidos problemas com as vias de acesso terrestre até o porto, capacidade para a armazenagem de mercadorias, aparelhos e equipamentos para carregamento e descarregamento, entre outros. Para que as operações portuárias sejam eficientes, há a necessidade que os dois lados do sistema funcionem muito bem (BRANDÃO, 2009).

O *Entrevistado 1* afirma que se tratando de importações chinesas a deficiência portuária do Brasil é uma grande dificuldade existente, por que normalmente os navios vindos da China possuem uma capacidade de carga superior aos demais navios e diversos portos brasileiros com baixo calado não permitem que grandes navios operem, tanto como a falta de tecnologia investida na infraestrutura portuária, a falta de maquinários especializados para realizar as operações de descarregamento, carregamento e movimentação de cargas unitizadas como os containers, gerando dificuldades no processo de importação de produtos chineses. Conforme Marchetti e Pastori (2006) os portos brasileiros atualmente estão necessitando de obras como dragagens (para facilitar o acesso dos navios), a manutenção do calado, melhorias nos acessos terrestres até a chegada ao porto, o aprofundamento do canal de acesso, aumento do calado do cais de atracação entre outros. Complementa Lacerda (2005) que um dos maiores gargalos do comércio exterior brasileiro hoje, é a falta de infraestrutura dos portos.

Como outros países tais como USA e Europa, possuem uma infraestrutura portuária de ponta, os grandes navios podem navegar com sua capacidade máxima, tornando assim o serviço de frete para estas rotas, mais atraente e lucrativa para os armadores que prestam o serviço, pois é possível em uma única viagem operar com capacidade máxima do navio. Cecatto (2003) aponta como desvantagem os portos brasileiros não serem preparados como os portos europeus e asiáticos. Diante deste tema, o *Entrevistado 4* expõe que no papel de operador logístico ao realizar exportações para o Brasil, devido aos altos custos envolvidos acaba que não é tão atrativo quanto exportar para outros destinos.

Para contornar a falta de preparo dos portos brasileiros, o *Entrevistado 1* acredita que é necessário que haja uma reforma portuária no Brasil, que o governo invista em tecnologia e equipamentos. É necessário que seja investido recursos na infraestrutura logística brasileira, desde as estradas e acessos até o porto como a infraestrutura do porto em si, consequentemente os produtos brasileiros ficariam mais atrativos na exportação e haveria uma significativa facilitação e redução de custos nas importações. O *Entrevistado 2* expõe que para

contornar tal problemas, uma possível solução seria buscar estudar rotas alternativas, como por exemplo descarregar em portos com maior infraestrutura em países próximos, tal como Argentina ou Uruguai e realizar a multimodalidade finalizando o transporte com o modal rodoviário. Com relação a soluções viáveis, o *Entrevistado 4 e 3* não contribuíram a respeito.

4.7 DISTÂNCIA GEOGRÁFICA E TEMPO DE TRÂNSITO

Com relação a este tema o *Entrevistado 1* expõe que o longo tempo de trânsito do transporte marítimo entre os dois países é uma dificuldade, pois além da distância geográfica existente, poderão ocorrer atrasos, tendo em vista que o modal marítimo é o mais propenso a sofrer atrasos devido as inúmeras variáveis que estão envolvidas. Ele aponta como variáveis as diferentes características e infraestrutura dos portos no qual o navio opera ao longo da rota, sendo alguns menos preparados que outros para receber grandes navios; os fatores climáticos podendo impedir a atracação do navio e fazendo com que o mesmo tenha que aguardar em alto mar para somente quando autorizado poder atracar e operar. O *Entrevistado 2* em relação as variáveis do transporte marítimo, complementa que caso haja algum atraso em portos anteriores, é possível que o navio perca o seu prazo de entrada no porto seguinte, perdendo portanto sua vez e tendo que aguardar até a próxima disponibilidade de vaga para realizar suas operações. Conforme Silva (2003) o modal marítimo apresenta, em proporção maior que os demais modais, um longo tempo de trânsito e é mais suscetível a atrasos e acidentes, tanto como possui maior dependência de variáveis climáticas e específicas para completar seu trânsito.

De acordo com o *Entrevistado 1 e 2* existem dificuldades no qual hoje não é possível de solução, como no aspecto da distância geográfica, porém os mesmos ressaltam que há providências que podem ser tomadas buscando então minimizar os atrasos relativos a liberação da mercadoria, começando desde o início do processo, onde a documentação deve estar de acordo e todos os detalhes do embarque previamente acertados. Os *Entrevistados 3 e 4* não abordam esta dificuldade em suas respostas.

A seguir, no Quadro 1, são apresentados de forma sintetizada os dados obtidos a partir da pesquisa.

Principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos Chineses	Possíveis soluções para as dificuldades identificadas
Escassez de serviço ofertado pelas Cias. Marítimas	- Utilizar múltiplas opções de Cias. Marítimas para conseguir disponibilidade de espaço no navio. - Realizar um planejamento de embarques em conjunto com os importadores.
Sistemática e burocracia aduaneira brasileira	- Interligação simultânea de órgãos anuentes nas importações brasileiras. - Implementação de programas visando estender os turnos dos órgãos regulatórios e alfândega nos portos brasileiros. - Reduzir o prazo para envio da documentação original e assinada da China para o Brasil.
Fatores culturais	- Realizar treinamentos para melhorar a compreensão intercultural.
Fluxo de informações	- Enviar informações claras e detalhadas relativas ao embarque. - Possuir todos os detalhes referentes ao embarque previamente acordados entre importador e exportador.
Custo do frete internacional	- Realizar acordos fixos com armadores buscando estabilizar o custo de frete. - Utilização de containers NOR para importações.
Infraestrutura portuária brasileira	- Maiores investimentos em infraestrutura e tecnologia em portos brasileiros. - Utilização de rotas alternativas e /ou a intermodalidade.
Distância geográfica e tempo de trânsito	- Ter todas as documentações de acordo com as exigências para não ocorrer atrasos na liberação da mercadoria.

Quadro 1: Principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses e possíveis soluções para as dificuldades identificadas.

Fonte: Autora a partir dos dados da pesquisa.

Encerrando esta seção, deseja-se ter alcançado o objetivo imposto por este estudo, sendo a identificação das principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses, tanto como as possíveis soluções apontadas para minimizar o impacto de tais dificuldades nas operações de importação. Na próxima seção são apresentados os principais achados deste artigo.

5 CONCLUSÃO

Com o advento da globalização cada vez mais as organizações estão sendo involuntariamente inseridas em uma competição global, onde o comércio internacional e as relações comerciais entre os países estão em constante evolução. Diante de tal cenário, a relação comercial entre Brasil e China não seria diferente, onde até meados do século XX

quase não havia relação entre os países, hoje, a China é um dos principais parceiros do Brasil e o volume das operações comerciais entre os dois países está em constante crescimento.

Diante de uma necessidade existente no mercado internacional e como forma de suprir tal necessidade, as organizações especializadas na prestação de serviços logísticos internacionais, no caso, os operadores logísticos, buscam proporcionar as empresas que atuam ou desejam atuar no comércio internacional um serviço de qualidade e buscam tornar fácil a prática de atuar em mercados mundiais.

Conforme o objetivo proposto para este estudo buscou-se identificar quais são as dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses, buscando compreender as dificuldades existentes ao longo do processo e quais seriam as soluções viáveis para tais dificuldades. Por meio das entrevistas realizadas com profissionais dos dois países deste estudo, China e Brasil, que possuem vasta experiência no ramo tanto como no mercado, buscaram-se identificar as duas visões a respeito do mesmo tema, ver quais são as dificuldades identificadas e como são notadas por cada profissional em seu determinado país, tendo assim uma abrangência a respeito do tema.

Por meio das respostas obtidas é possível observar que um operador logístico enfrenta diversas dificuldades na realização de operações de importação marítima de produtos originários da China. Da mesma forma, é possível notar que com relação às dificuldades, a maioria dos entrevistados concordam entre si, sendo alguns pontos divergentes quando envolve os entrevistados de países diferentes.

Com relação à escassez de serviço ofertado por parte das Companhias Marítimas, é unânime a percepção dos entrevistados, onde todos eles apontam este ponto como uma grande dificuldade existente. Sob o aspecto da sistemática, burocracia e morosidade do sistema aduaneiro brasileiro, todos os entrevistados enfatizam tal dificuldade como um agravante nas operações de importações marítimas. Os fatores como as diferenças culturais, englobando valores e costumes, são citados como dificuldade por todos os entrevistados. Quando questionados a respeito do fluxo de informações, a grande maioria dos entrevistados afirmam que há um gargalo neste ponto e acreditam que deve ser um ponto a melhorar, somente um entrevistado por parte da China considera razoável o fluxo de informações. O custo de frete internacional é ponderado como dificuldade por ambos os lados, ou seja, pelos entrevistados dos dois países. Com relação à infraestrutura portuária brasileira, os entrevistados brasileiros ponderam muito mais esta dificuldade do que se comparado aos entrevistados chineses, onde apenas um entrevistado chinês expõe tal ponto como dificuldade. Sob o enfoque da distância

geográfica e o tempo de trânsito, os entrevistados chineses não expõem tal ponto como uma dificuldade, diferentemente dos entrevistados brasileiros, que se tratando de importações de produtos chineses, consideram os atrasos relativos às variáveis envolvidas no transporte marítimo somados ao longo tempo de trânsito deste tipo de operação, uma notável dificuldade que acarreta transtornos.

Diante do exposto, observou-se que cada país pondera mais umas dificuldades que outras, porém, se pode notar que houve um consenso, onde a maioria das dificuldades foi notada por todos os entrevistados, sendo assim as mesmas devem ser analisadas por um operador logístico no momento de realizar importações marítimas de produtos originários da China, ao mesmo tempo em que, através da identificação das dificuldades, é possível buscar formas de minimizá-la ao longo do processo.

Sendo assim, o objetivo geral proposto deste estudo foi atingido, onde se identificou as principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico nas operações de importação marítima de produtos chineses. O presente estudo contribuiu com grande conhecimento para a autora que trabalhar na área no qual a pesquisa foi feita, tanto como contribui para as organizações que atuam no ramo de prestação de serviços logísticos internacionais, visto que as relações entre os países estão em crescente desenvolvimento e este tipo de serviço vem sendo cada dia mais utilizado por organizações que atuam ou desejam atuar em mercados internacionais.

Como sugestão para próximos estudos, podem ser realizados estudos de como as organizações prestadoras de serviços logísticos internacionais, como os operadores logísticos, podem estrategicamente lidar com as dificuldades identificadas neste estudo.

Main difficulties faced by a Freight Forwarder in the sea import operation of Chinese products

ABSTRACT

Among globalization, the organizations end up involuntarily being inserted in a global competition, where they seek through the international business to become more competitive. The business relation between countries are in constant growth and with China and Brazil it would not be different, as today China is one of Brazil's main partner. Given this scenario, the international logistics operator role gains notoriety, as he can contribute to the organizations

that operate or plan to in the international commerce, by providing a specialized service throughout outsourcing its international logistics operation, increasing the service's quality for the final client and at the same time allowing the organization to concentrate in its core activity. The objective of this article is to identify the difficulties faced by a logistics operator in the sea import of Chinese products. For the realization of this study it was used a qualitative method and it is an applied research, where the chosen procedure was a field research and the data collection technique was to interview in depth with qualified professionals that act in the field. At the end of this article were identified the main troubles faced by a freight forwarder in the sea import operations of Chinese products, which are lack of service offered by shipping companies, the systematic and Brazilians customs bureaucracy, cultural factors involved, information flow, the high cost of international freight, the lack of infrastructure on Brazilian ports as much as the long transit time and the variables involved in maritime transport between the two countries.

Keywords: Import. Brazil. China. Freight Forwarder.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Alexandre Freitas; MENDES, Ricardo Camargo. **As relações econômicas entre Brasil e China:** uma parceria difícil. São Paulo: FES – Fundação Friedrich Ebert Stiftung, Briefing Paper, 2006.
- BASSANI, Rafael Vescovi. **O agente de carga:** os atributos considerados na sua contratação. Porto Alegre: PUCRS, 2006.
- BERTAN, Ramon Ventura. **Custo logístico na importação:** uma análise comparativa entre modais de transporte. 2010. 65 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120571>>. Acesso em: 01 maio 2015.
- BOWERSOX, Donald, J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRANDÃO, Pelágio Pereira. **A competitividade do complexo industrial e portuário de Pecém como suporte ao desempenho do comércio exterior do estado do Ceará.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2009. Disponível em: <<https://uol01.unifor.br/oul/conteudosite/F1066342823/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.

BRASIL. Receita Federal. **Despacho aduaneiro de importação**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/procaduexpimp/despadiuimport.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BRASIL. Receita Federal. **Manual de despacho de importação**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/manuaisweb/importacao/default.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BRASIL. Secretaria de Portos Presidência da República. **Sistema portuário nacional**. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/sistema-portuario-nacional>>. Acesso em: 03 maio 2015.

CAMARGO, Fabrício Andrade; BULGARÃO, Renato Marcio; **Internacionalização de pequenas e médias empresas da China para o Brasil: o caso da VEO World**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, 9., 2014, São Paulo. Disponível em: <http://www.espm.br/download/Anais_Simposio_2014/Trabalhos/AT-2Estrategia_Internacional/1575_ESPM-Estrategia.pdf>. Acesso em: 25 maio 2015.

CASTILHO, Marta Reis. Impactos distributivos do comércio Brasil-China: efeitos da intensificação do comércio bilateral sobre o mercado de trabalho brasileiro. **RBCE – Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n.91, p.1-16, abr./ jun. 2007. Disponível em: <<http://files.alexandrefa.webnode.com/200000018-8e4029037f/IMPACTOS%20DISTRIBUTIVOS%20DO%20COMERCIO%20BRASIL-CHINA%20-%20EFEITOS%20DA%20INTENSIFICACAO%20DO%20COMERCIO%20BILATERAL%20SOBRE%20O%20MERCADO%20DE%20TRABALHO%20BRASILEIRO.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

CECATTO, Cristiano. A importância do transporte marítimo no Brasil. **Revista EngWhere**, n. 23, 2003. Disponível em: <http://www.ecivilnet.com/artigos/transporte_maritimo_importancia.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS – CSCMP, **CSCMP's Definition of Supply Chain Management**, 2015. Disponível em <<https://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>>. Acesso em: 10 maio 2015.

DAVID, Pierre; STEWART, Richard. **Logística internacional**. 2ªed, São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DE MARIA, Marjorie. **O operador de transporte multimodal como fator de otimização da logística**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87842>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

DI SERIO, Luiz Carlos; SAMPAIO, Mauro; PEREIRA, Farias Susana Carla. A evolução dos conceitos de logística: um estudo na cadeia automobilística do Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.1, n.1, p. 125-141, 2007.

FARO, Ricardo; FARO, Fátima. **Competitividade no comércio internacional**: acesso das empresas brasileiras a mercados globais. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

ICONTAINERS. **Como afecta el ano nuevo chino al transporte marítimo**, 2015. Disponível em: <<http://www.icontainers.com/es/2014/01/24/como-afecta-el-ano-nuevo-chino-al-transporte-maritimo/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

KEEDI, Samir. **Logística de transporte internacional**: veículo prático de competitividade. 4 ed., São Paulo: Aduaneiras, 2011.

LACERDA, Sander Magalhães. Investimentos nos portos brasileiros: oportunidades da concessão da infraestrutura portuária. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 297-315, set. 2005. Disponível em: <<https://web.bndes.net/bib/jspui/handle/1408/2468>>. Acesso em: 20 maio 2015.

MARCHETTI, Dalmo dos Santos; PASTORI, Antônio. Dimensionamento do potencial de investimentos para o setor portuário. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.24, p. 3-33, set. 2006. Disponível em: <<https://web.bndes.net/bib/jspui/handle/1408/2425>>. Acesso em: 20 maio 2015.

MELLO, F.K. Érica Renata. **A atuação e a importância dos freight forwarders (operadores logísticos) no comércio internacional**. Curitiba: UTP, 2012.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORENO, Marcio Costa. **Internacionalização de compras**: um estudo em empresas brasileiras participantes de uma cadeia de suprimentos na região sul do Brasil. Porto Alegre: PUCRS, 2011.

MORTATTI, Caio Marcos; MIRANDA, Silvia Helena Galvão; BACCHI, R.P. Mirian. Determinantes do comércio Brasil-China de commodities e produtos industriais: uma aplicação VECM. **Revista Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 2, p. 311-335, Abr./Jun. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S141380502011000200007&pid=S141380502011000200007&pdf_path=ecoa/v15n2/v15n2a07.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015.

NOBRE, Marisa; SANTOS, Fernando Ribeiro. **O mercado de transporte marítimo: especialização, evolução e os reflexos na logística internacional**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, São Paulo. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30854690/NOBRE_M_O_mercado_de_ttransport.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1433203868&Sig>

nature=JZBpWV2yXXRvz%2FSuB12zySMR5nY%3D&response-content-disposition=inline>. Acesso em: 15 abr. 2015.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2ªed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Maria Tereza. **Distância psíquica e seus efeitos sobre o fluxo de exportações dos estados brasileiros**. 2014. 257 f. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas)- Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10316/24975>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

PEREZ, Fábio. **Panorama brasileiro das exportações de carne de frango – a importância da logística para o comércio exterior estudo de caso: Sadia S.A.** 2005. 104 f. Monografia (Tecnólogo em Logística)- Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://daroncho.com/tcc/tcc52-fabio.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2015.

RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral; FERREIRA, Karine Araújo. **Logística e transportes: uma discussão sobre os modais de transportes e o panorama brasileiro**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. Disponível em: <<http://tecspace.com.br/paginas/aula/mdt/artigo01-MDL.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Cláudio Ferreira. **Transporte, seguro e a distribuição física internacional de mercadorias**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

VERGARA, C. Sylvia. **Projetos e regulatórios de pesquisa em administração**. 6 ed., São Paulo: Atlas, 2005.

VIVALDINI, Mauro; PIRES, Sílvio. **Operadores logísticos: integrando operações em cadeias de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

- 1 - Ao longo do processo logístico de importação, quais são as principais dificuldades enfrentadas por um operador logístico?
- 2 - O que você considera como uma solução viável para estas dificuldades?
- 3 - Focando no processo de importação entre Brasil X China, quais as principais dificuldades em uma importação marítima?
- 4 - Focando no cenário de comércio internacional (armadores, portos, importador, exportador, sistema aduaneiro, transporte marítimo e etc.) quais as principais dificuldades enfrentadas?

5 - Como é a informação e a comunicação ao longo do processo logístico?

6 - Você acredita que a cultura diferente entre os dois países influencia nas operações?

7 - Que outros fatores atrapalham o processo?

8 - Em sua opinião, quais são os pontos em que cada lado, ou seja, cada país deveria melhorar?