



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

EDILMA RAISSA LOURENÇO FELIZARDO

**GESTÃO DE CUSTOS FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19: ESTUDO DE CASO
DOS IMPACTOS CAUSADOS EM UMA EMPRESA IMPORTADORA.**

JOÃO PESSOA

2023

EDILMA RAISSA LOURENÇO FELIZARDO

**GESTÃO DE CUSTOS FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19: ESTUDO DE CASO
DOS IMPACTOS CAUSADOS EM UMA EMPRESA IMPORTADORA.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Prof.^a Dra. Adriana Fernandes de Vasconcelos

**JOÃO PESSOA
2023**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F316g Felizardo, Edilma Raíssa Lourenço.

Gestão de custos frente à pandemia da COVID-19:
estudo de caso dos impactos causados em uma empresa
importadora / Edilma Raíssa Lourenço Felizardo. - João
Pessoa, 2023.

55 f. : il.

Orientação: Adriana Fernandes de Vasconcelos.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. COVID-19. 2. Comércio internacional. 3. Custos.
I. Vasconcelos, Adriana Fernandes de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 657

EDILMA RAISSA LOURENÇO FELIZARDO

**GESTÃO DE CUSTOS FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19: ESTUDO DE CASO
DOS IMPACTOS CAUSADOS EM UMA EMPRESA IMPORTADORA.**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Presidente(a): Prof.(a) Dr.(a) Adriana Fernandes de Vasconcelos
Instituição: UFPB

Membro: Prof.(a) Me.(a) Caritsa Scartaty Moreira
Instituição: UFPB

Membro: Prof.(a) Dr.(a) Viviane da Costa Freitag
Instituição: UFPB

João Pessoa, 07 de novembro de 2023.

DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, Edilma Raissa Lourenço Felizardo, matrícula n.º 20180078796, autor(a) do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gestão de Custos Frente à Pandemia da COVID-19: Estudo de caso dos impactos causados em uma empresa importadora, orientado pela professora Adriana Fernandes de Vasconcelos, como parte das avaliações do Curso de Ciências Contábeis no período letivo 2023.1 e requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel(a), declaro que o trabalho em referência é de minha total autoria, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte, além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho, obedecendo aos padrões nacionais para referências diretas e indiretas, ou daquelas cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho. Afirmo que em hipótese alguma representa plágio de material disponível em qualquer meio, e declaro, estar ciente das penalidades previstas nos artigos 184 e 298 do Decreto-Lei n.º 2.848/1940 – Código Penal Brasileiro, como também declaro não infringir nenhum dispositivo da Lei n.º 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais.

Assim, se houver qualquer trecho do texto em questão que configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais, assumo total responsabilidade, ficando a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, ou pela veracidade e originalidade desta obra, cabendo ao corpo docente responsável pela sua avaliação não aceitá-lo como Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, no Curso de Ciências Contábeis, e, por conseguinte, considerar-me reprovado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Por ser verdade, firmo a presente.

João Pessoa, 07 de novembro de 2023.

Assinatura do(a) discente

Dedico este trabalho a minha mãe Maria Luziara, por acreditar em meu potencial e me apoiar nesta jornada, onde com muito amor e dedicação me ensinou a se portar com paciência, honestidade, respeito e sabedoria.

AGRADECIMENTOS

Gratidão a Deus, pelo sustento e graça imerecida que me alcançou todos os dias, de modo que não me permitisse desistir.

A minha mãe, Maria Luziara, pela dedicação constante em concretizar meus sonhos e empenho em me conduzir pelos caminhos corretos para construção de uma mulher de princípios e integridade.

Ao meu esposo, Ewerton Felizardo, por não ter soltado minha mão e ter permanecido presente em cada etapa de elaboração desta pesquisa, onde com muita paciência, compreendeu minhas limitações.

Aos meus familiares e amigos, pelo amor e apoio proporcionado durante esta jornada mediante os momentos difíceis.

Agradeço todos os professores, por todo direcionamento e conhecimentos fornecidos, e em especial a minha orientadora, professora Adriana Vasconcelos, por quem desenvolvi tamanha admiração e atribuiu confiança, apoio e disponibilidade em idealizar a temática abordada.

RESUMO

Com o surgimento da COVID-19 e sua rápida disseminação mundial, os fluxos de comércio internacional sofreram fortes impactos, devido à crise econômica gerada pela pandemia. E dentro dessa perspectiva, a alta demanda por importações e as novas adequações legislativas e aduaneiras, produziram a necessidade de aportes financeiros inesperados para mantimento e funcionamento deste setor. Dessa forma, para compreender aspectos relacionados a este cenário de incerteza, esta pesquisa teve como objetivo investigar os desafios e impactos causados em uma empresa importadora no que tange ao seu gerenciamento de custos a partir do cenário de pandemia. Os dados foram obtidos por intermédio de um estudo de caso e análise documental das despesas da empresa. Foram efetuadas também entrevistas com o gestor operacional, analista de comércio exterior e gerente financeiro e de faturamento da empresa objeto da pesquisa. Mediante a análise dos dados da entrevista e pesquisa documental, identificaram-se como principais impactos o aumento no custo de transporte, constantes oscilações cambiais, falta de equipamentos, congestionamento nos terminais aduaneiros e alterações de regras e cobranças de sobrestadia de contêineres. Em consequência, concluiu-se que a pandemia manifestou reflexos significativos nos custos da empresa analisada e que, para algumas variáveis, a entidade poderia ter adotado outras alternativas para o enfrentamento desses impactos, como a utilização do *hedge* para evitar o encarecimento do produto importado, bem como a realocação de mercadorias para recintos secundários que não apresentassem ocupação excedente e gargalos operacionais mais severos em relação aos que mantiveram os produtos armazenados.

Palavras-chave: COVID-19. Comércio Internacional. Custos.

ABSTRACT

With the emergence of COVID-19 and its rapid worldwide spread, international trade flows suffered strong impacts, due to the economic crisis generated by the pandemic. And within this perspective, the high demand for imports and the new legislative and customs adjustments, produced the need for unexpected financial contributions to maintain and functioning of this sector. Therefore, to understand aspects related to this scenario of uncertainty, this research aimed to investigate the challenges and impacts caused to an importing company regarding its cost management from the pandemic scenario. The data was obtained through a case study and documentary analysis of the company's expenses. There were also interviews with the operational manager, foreign trade analyst and financial and revenue manager of the company subject to the research. Through the analysis of interview data and documentary research, the main impacts were identified as the increase in transport costs, constant exchange rate fluctuations, lack of equipment, congestion in customs terminals and changes to rules and demurrage charges for containers. As a result, it was concluded that the pandemic had significant impacts on the costs of the company analyzed and that, for some variables, the entity could have adopted other alternatives to face these impacts, such as the use of hedging to avoid the increase in the price of the imported product, as well as the relocation of goods to secondary areas that did not present excess occupancy and more severe operational problems regarding those that kept the products stored.

Keywords: COVID-19. International Trade. Costs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Explicação dos <i>incoterms</i>	21
Quadro 2 - Tipos de Importação.....	23
Quadro 3 - Canais de Parametrização	24
Quadro 4 - Tributos incidentes sobre a importação.....	28
Quadro 5 - Desafios identificados durante a pandemia.....	34
Figura 1 - Estágios da análise de conteúdo	32
Figura 2 - Demonstrativo de Frete Internacional antes da COVID-19.....	40
Figura 3 - Demonstrativo de Frete Internacional durante a COVID-19.....	40
Figura 4 - Demonstrativo de Demurrage antes a COVID-19.....	42
Figura 5 - Demonstrativo de Demurrage durante a COVID-19.....	43
Figura 6 - Demonstrativo de Armazenagem antes da COVID-19.....	44
Figura 7 - Demonstrativo de Armazenagem durante a COVID-19	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo dos impactos da pandemia nas importações	46
---	----

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

SISCOMEX - Sistema Integrado Comércio Exterior
RADAR - Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros
NCM - Nomenclatura Comum Do Mercosul
INCOTERMS - Termos Internacionais De Comércio
II - Imposto de Importação
IPI - Imposto de Produto Industrializado
PIS - Programa de Integração Social
COFINS - Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social
ICMS - Imposto sobre Circulação e Mercadorias e Serviços
AFRMM - Adicional De Frete Para Renovação Da Marinha Mercante
RFB - Receita Federal Brasileira
DI - Declaração De Importação
MERCOSUL - Mercado Comum do Sul
COMEX - Comércio Exterior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 ATIVIDADE DE IMPORTAÇÃO	19
2.2 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	24
2.3 CUSTOS NA IMPORTAÇÃO	25
2.3.1 Custos Logísticos na Importação	26
2.3.2 Custos Operacionais, Tributários e Aduaneiros na Importação	27
3 METODOLOGIA	30
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2 UNIDADE DE PESQUISA.....	30
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 ANÁLISE E RESULTADOS DA ENTREVISTA	34
4.1.1 Gerenciamento Logístico e Operacional na Importação	34
4.1.2 Gerenciamento de Custos na Importação	37
4.2 ANÁLISE E RESULTADOS DOS DOCUMENTOS	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA	54

1 INTRODUÇÃO

Iniciado na China no final de 2019, o surto do coronavírus foi disseminando fortemente pelos países e impulsionando o mundo a iniciar um recuo econômico em 2020. A adoção de medidas de distanciamento social, suspensão das atividades econômicas e sociais em todo o mundo, foram ações necessárias, tendo em vista que os países não detinham capacidade física e financeira nos sistemas de saúde para comportar a quantidade de infectados, além da ausência de vacinas e tratamentos específicos (Barbosa *et al.*, 2021).

Dados do Banco Mundial (2020) indicavam uma redução de 5,2% na economia global, representando a recessão mais profunda desde a Segunda Guerra Mundial, onde os países mais afetados seriam os que possuíam forte dependência do comércio global, do turismo, da exportação e importação de produtos primários e secundários.

Diante de um mundo intensamente articulado e integrado, os impactos da doença, além da mortalidade e morbidez, transfiguraram-se evidentes, tendo em vista o desencadeamento na desaceleração da economia de relevantes potências mundiais, suspensão na produtividade de elementos constantes nas cadeias de suprimentos globais, assim como a limitação e restrição de transporte entre os países (Mckibbin; Fernando, 2020). Nesse sentido, em função da interdependência econômica entre os países, a crise aderiu maior proporcionalidade entre eles conforme avanço da doença.

A interdependência configura a existência de conexões que articulam os países em conformidade as ocorrências com impacto econômico (Forbes; Rigobon, 2002; Ismailescu; Kazemi, 2011). Portanto, os efeitos econômicos e financeiros no Brasil, originados pela pandemia, também se fazem presentes em virtude da permanência da correlação econômica brasileira como parceira comercial e de investimento com diversos países, e significativamente relevante com a China (Gale; Valdes; Ash, 2019; Gouvea; Montoya, 2013; World Bank, 2018).

Nesse contexto, em decorrência da pandemia, houve forte impacto nos fluxos de comércio internacional, o que procedeu em uma crise econômica mundial, afetando diretamente na redução da oferta da mão de obra e rupturas de cadeias globais de valor (Eigenstuhler *et al.*, 2021). A situação brasileira que já lidava com desafios antes da pandemia, atingiu patamares desfavoráveis em múltiplos

agregados macroeconômicos devido a priorização na tomada de medidas de isolamento social, a fim de reduzir a proliferação do vírus, constituindo para o Brasil, uma situação mais desafiadora no que diz respeito a fatores macroeconômicos (Carvalho, 2020).

Tendo em vista a alta complexidade da legislação aduaneira, excessiva carga tributária sobre produtos importados e dificuldades para gestão dos custos de aquisição devido à oscilação constante do câmbio, a condução e administração de custos em empresas importadoras antes da pandemia já era um desafio enfrentado por muitos gestores. Todavia, com o avanço desenfreado do vírus, as empresas atingiram estágios demasiadamente nocivos aos seus custos, devido à alta inflação, impactando diretamente as condições do mercado marítimo internacional pelo fechamento de portos em importantes mercados e, em consequência, favorecendo elevação nos custos dos produtos importados.

Contudo, embora os importadores encontrem desafios nas operações internacionais, é por intermédio do comércio exterior que buscam adaptar-se a marca atual de constante avanço, ampliação e concorrência excessiva no mercado nacional, é onde encontram uma alternativa para abastecer a insuficiência de alguns bens e serviços internos, e uma forma de benefício econômico em determinadas produções, que, se desenvolvidas em campo nacional, poderiam não obter lucratividade (Tessari; Berlato, 2012).

Essa intensa adaptação se dá pela rápida evolução tecnológica, que impulsiona a busca compulsiva por renovação e aperfeiçoamento, no intuito de responder e atender às imposições e condições de mercado, assim como às exigências de inovação por parte dos consumidores.

Sendo assim, com um mercado cada vez mais competitivo e exigente, um dos grandes desafios da gestão de custos é idealizar e empregar um sistema de informação de fácil conservação, renovação e que seja relevante, de modo a subsidiar o gestor na tomada de decisão, visto que as empresas carecem de adaptações rápidas e eficientes, como também sejam organizadas e interligadas a âmbitos que supram informações precisas, tempestivas e de qualidade, o que corrobora para o posicionamento da empresa em um nível estratégico e diferenciado, ou seja, assegura aos administradores uma capacidade competitiva.

Em vista disso, Hansen e Mowen (2009) afirmam que a gestão estratégica de custos exerce a função de coleta, identificação, mensuração e classificação dos

custos, no propósito de converter estas características em informações úteis para a tomada de decisão. Logo, à medida que a complexidade e competitividade das organizações aumentam, a gestão estratégica dos custos torna-se fundamental ao planejamento, controle e tomada de decisão acerca dos aportes financeiros de uma empresa. Desta forma, uma empresa que detém capacidade informacional rápida e uma boa gerência de seus custos, em um cenário de incertezas futuras, a probabilidade é que a mesma se sobressaia dentre as demais.

Perante o exposto, serão abordados os reflexos da pandemia da Covid-19 sobre as empresas importadoras, delimitando os impactos diretos na composição final dos custos e quais os critérios e desdobramentos utilizados para o enfrentamento de um novo cenário e a continuidade de relações comerciais estrangeiras, visto que o enquadramento atual é de globalização.

A presente pesquisa trata do gerenciamento de custos inerentes as importações realizadas durante o período de pandemia, cuja gestão é uma prática imprescindível para os operadores do comércio exterior, pois proporciona melhoria na eficiência dos processos de importação, identificação das operações com maior risco de impacto negativo e potencializa os ganhos em operações com viabilidade de gerar impacto positivo.

A pesquisa delimita-se a apresentar as adaptações e processos internos e externos realizados pela empresa estudada para dinamizar e evitar que os efeitos da pandemia impactassem intensamente suas operações, pois é de vasto conhecimento que o mercado vivenciou e vivencia momentos de altos e baixos, e estes incumbem aos gestores a busca por inovações no que concerne a novos produtos e novos parceiros comerciais, no intuito de otimizar vendas e prestações de serviços superiores aos concorrentes de produtos e serviços similares, como também oferecer diferenciação nos produtos e obter maior lucratividade.

No entanto, apesar do mercado de comércio exterior ter sofrido oscilações, segundo dados divulgados pela USP (2020) não houve interrupção de continuidade das transações comerciais durante a pandemia da Covid-19, em função da adequação das empresas em investir intensamente em tecnologias e sistemas para propiciar a mitigação de riscos nas transações de importação. Nesse sentido, embora o fluxo internacional tenha continuado, torna-se importante o estudo dos reflexos da pandemia sob as importações, visando avaliar seus principais efeitos, a

importância aplicada pelos gestores no que diz respeito ao gerenciamento de custos e como suas práticas auxiliaram no controle dos impactos provocados.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Frente a esse contexto, a pesquisa traz o seguinte problema: **Quais os desafios e impactos causados em uma empresa importadora diante do cenário de pandemia, no que diz respeito ao gerenciamento de seus custos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo objetiva investigar os desafios e impactos causados em uma empresa importadora no que tange ao seu gerenciamento de custos mediante o cenário de pandemia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar as restrições e limitações acerca das importações na empresa pesquisada;
- b. Evidenciar os impactos causados no custo final do produto importado;
- c. Investigar quais foram os conhecimentos/habilidades e técnicas do importador que auxiliaram no controle dos impactos em seus custos.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Em face da inserção em um mercado cada vez mais intermitente, em que há a criação de novas empresas e o encerramento de outras, onde muitas possuem estágio de vida delimitado e resultam em volumosos danos e prejuízos aos gestores, é perceptível que, no Brasil, há uma cultura na qual todos acreditam deter perfil empreendedor e gestão empreendedora, embora não possuam conhecimento subjacente suficiente para gerir uma empresa

Nesse sentido, é importante ressaltar que o conhecimento dos processos e procedimentos de uma importação, benefícios que podem ser concedidos e as estratégias na redução de custos que podem ser alcançados são fatores de grande valor, pois ao tratar das importações durante a pandemia, a adequação de comercialização entre os países não foi uma tarefa fácil, devido ao envolvimento de elementos externos não conduzidos pela empresa, o que tornou a gestão de custos ainda mais complexa.

Com base nisso, à medida que o nível de dedicação às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico na procura pela diminuição do custo total, pois ao designar o valor a ser desembolsado para a compra de um produto importado, é preciso refletir que o custo total de aquisição não simboliza exclusivamente o preço do produto ou serviço, pois existem diversos custos que fazem parte do processo de compra da mercadoria (Baily *et. al.*, 2000).

Em análise específica sobre as questões logísticas, a pandemia manifestou diversos problemas, tendo em vista que a entrega dos produtos importados se caracteriza principalmente pela modalidade marítima, e com o fechamento dos percursos e a restrição dos acessos aos portos, a situação foi ainda mais agravada. E como consequência, estas medidas de contenção, afetaram nos custos dos serviços, disponibilidade de equipamentos de transporte e mão de obra reduzida.

Com a retomada econômica, a quantidade de encomendas por produtos e insumos do comércio exterior aumentaram de forma significativa, sobrecarregando os armadores e a capacidade logística tanto internacional como nacional e induzindo as empresas a lidarem tanto com as mudanças na oferta e demanda dos serviços de importação, como atrasos de embarques, atracações dos navios, aumento no custo de transporte internacional e dificuldade de espaço para armazenamento das mercadorias nos recintos alfandegários, gerando um acúmulo de cargas nestes portos e sobrecarregando toda a operação logística destes terminais, situação a qual impossibilitou a entrega dos equipamentos de transporte aos armadores e em consequência, elevou os custos do produto importado em decorrência dos dias excedentes de armazenamento e sobreestadia de contêiner.

Além desses fatos, o Brasil estava fora da rota internacional, pois o país representa apenas 1% do mercado internacional e estar fora das principais rotas de navegação, devido a sua baixa relevância frente ao Comex, o que corrobora para o Brasil um cenário de vulnerabilidade no que diz respeito à oferta de serviços, aos

valores do transporte internacional e à eficiência aduaneira-portuária. Somando-se a isto, a desvalorização do real frente ao dólar culminou em uma forte recessão econômica, redução de investimentos a curto e longo prazo pelos parceiros de negócios e volatilidade nos mercados internacionais.

De acordo com as recomendações apresentadas pela Deloitte em 2020, denominada “Impactos Financeiros da Covid-19: Como lidar com crises e volatilidades”, as empresas precisariam ser proativas ao avaliar suas capacidades de suportar rompimentos tanto operacionais quanto financeiros, e que tomassem decisões assertivas para mitigar problemas reais ou potenciais, ou seja, o importador deve estar em atenção às mudanças no cenário político e econômico nacional e internacional para identificar as melhores oportunidades e compreender o que falta e como ele pode colaborar para as melhorias internas, assim como entender sobre a legislação para que tenha operações de sucesso.

Nesse contexto, em momentos de crise, a gestão de custos em uma empresa torna-se ainda mais importante, pois com as medidas de isolamento social, somadas a outros problemas econômicos, as empresas incorporaram uma intensa reflexão e precisaram de algum modo se reinventar e propor novos modos de atuação e subsistência.

As empresas tiveram que repensar as escalas de produção de produtos e serviços, uma vez que a entrada de recursos se tornou mais escassa em razão da redução de investimentos e pagamento de obrigações. Com isso, a adoção de uma gestão de custos em tempos de crise, se adequada ao momento, pode ser a solução para garantir o fortalecimento da empresa, suas relações internas e externas e o alcance de um mercado mais amplo.

Desta forma, esse estudo é de grande transcendência, pois promove notoriedade e compreensão dos processos de importação e os impactos nos custos decorrentes da pandemia da COVID-19, de modo a auxiliar os gestores e atuantes do comércio exterior na condução de seus custos em momentos de crise. Além de contribuir com possíveis medidas para mitigação dos custos em cenário de incertezas e causar um efeito reflexivo e avaliativo de melhorias nas transações do Comex, com observância ao comportamento e tempestividade dos gestores em reportar fatos relevantes que possam impactar a tomada de decisão na empresa, sendo um instrumento promissor para ampliação do comércio exterior.

Este estudo também busca estimular e contribuir para futuras pesquisas que explorem a relação entre o gerenciamento de custos e mudanças no cenário econômico e social, e a partir dessa relação, investigar como as empresas que dispõem de uma boa gestão de custos obtêm sucesso e se sobressaem no mercado.

Além disso, os resultados apresentados podem servir como subsídio de informações para outras empresas que possuam interesse em potencializar sua gestão de custos em momentos de crise, estimulando a disseminação de práticas mais eficientes e sustentáveis em contextos semelhantes.

E academicamente, a pesquisa contribui com a compreensão dos efeitos da pandemia da COVID-19 nos diferentes setores do comércio internacional, dado que o recuo econômico em nível mundial prejudicou o desempenho das empresas. Assim, o estudo auxilia na investigação de uma das lacunas existentes na literatura, o que impulsiona a cooperar com estudos que auxiliem na interpretação e compreensão dos impactos decorrentes de crises no resultado das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ATIVIDADE DE IMPORTAÇÃO

A definição de importação é apresentada por Vieira (2008) como sendo o ato de inserir no país produtos ou serviços oriundos do exterior, cujo processo de aquisição oportuniza o intercâmbio entre os países, denominado na atualidade como mercado globalizado, ou seja, a importação é a entrada seguida de realocação da mercadoria estrangeira para território nacional, apoiada em documentos oficiais e observadas as normas comerciais, cambiais e fiscais vigentes.

Para Keedi (2011), a importação visa permitir ao país a obtenção das mercadorias que não tem condições ou interesse em produzir, de modo a suprir eventuais faltas e falhas em sua estrutura econômica. Diante disso, as empresas têm buscado alternativas que promovam aumento em sua capacidade competitiva perante as exigências e transformações do mercado internacional. A prática desse processo vem ganhando espaço gradativamente nas empresas, com intuito de melhor posicionamento em um nicho de mercado e ter um diferencial em relação aos concorrentes (Tosta *et al.*, 2013)

Em concordância com a Ux Comex (2021), o exercício das operações de importação é um ponto positivo para o país, pois preza pelo bem-estar econômico nacional e pela diversificação e competitividade do mercado, ajudando no desenvolvimento econômico da nação e expandindo os laços comerciais. É muito mais do que intermediar o ingresso de bens estrangeiros, é exercer a importante função de mobilizar a economia, criar novos mercados, estimular a geração de empregos e aumentar as oportunidades de consumo da população.

Para executar uma importação, a empresa deve identificar e conhecer os procedimentos a serem atendidos. Para isso, é necessário que seja realizado um estudo dos critérios que devem ser seguidos para que a empresa não absorva prováveis encargos da operação internacional.

Em conformidade com o Manual de Importação da UNESP (2003), o processo de importação é segmentado em três fases:

- Administrativa: Compreende os mecanismos essenciais requeridos pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), cuja exigência é o cadastro no Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes

Aduaneiros (RADAR), registros nos órgãos anuentes e licenças, onde se concentram todas as informações sobre o registro e controle das operações de exportação e importação;

- Cambial: Compreende a aquisição da mercadoria e o seu pagamento. Essa operação está sob controle e a cargo do Banco Central, e é intermediada por qualquer operador cambial autorizado a operar em câmbio; e
- Fiscal: Ocorrência do recolhimento dos impostos, realizado pelo Despacho Aduaneiro, e que finaliza com a retirada da mercadoria na alfândega.

Além disso, o Manual Básico de Importação (2007) destaca os principais estágios da importação como sendo: (a) Atendimento das exigências pela Receita Federal, o chamado Despacho Aduaneiro; (b) Conhecimento sobre Tratamento Administrativo; (c) Habilitação no Siscomex; (d) Definição do produto e classificação fiscal; (e) Requerimento de cotação cambial; (f) Pagamento Internacional; (g) Levantamento dos Custos pertinentes à importação; e (h) Logística.

Após a conclusão dos registros e atenção aos requisitos expostos pelos órgãos anuentes, é fundamental que o importador avalie os tipos de produtos, pois o processo de importação pode ser demorado e possuir muitas etapas, dessa forma, é importante que escolha itens capazes de trazer um retorno positivo para empresa, assim como a escolha dos fornecedores, devendo ater-se a questões de preço, prazo de entrega, qualidade do produto, margem de lucro de venda nacional e a reputação da marca no mercado.

É importante que no processo de importação exista a preocupação em contratar um despachante aduaneiro, pois segundo a Receita Federal (2018) sua responsabilidade está associada em representar o importador nas atividades inerentes ao despacho aduaneiro de mercadorias, às obrigações de nacionalização do produto importado, como também na prestação de consultoria acerca do comércio exterior, onde é esclarecido sobre o tratamento administrativo, documentos essenciais para operar internacionalmente, orientações de onde a empresa necessita de cadastro, seleção da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e os Termos Internacionais de Comércio (*INCOTERMS*) a ser utilizado, pois é a partir dele que a modalidade de trânsito do produto é induzido, seja ele marítimo, aéreo ou terrestre, e com base nas orientações o cliente decidirá o tipo de operação.

Conforme aponta Vazquez (2004), o despachante aduaneiro é o detentor de conhecimento e experiência na condição dessas operações. É quem estará em

constante atualizações sobre normativas que vigoram em outros países, evitando possíveis problemas tanto na saída quanto na chegada da mercadoria. Assim o importador ou exportador pode atentar a condutas mais estratégicas e deixar as etapas burocráticas para quem realmente possui fundamentação técnica para desempenhar e acelerar diversas funções das negociações.

Assim como a NCM, os chamados *incoterms* dispõem sobre a regularização das regras do comércio internacional. Na condição do contrato de compra e venda, definem os direitos e obrigações do fornecedor e do comprador relacionados a fretes, seguros, movimentação em terminais, liberações em alfândegas e obtenção de documentos. O foco dos *incoterms* está na transferência do custo de transporte, transmissão do risco e o local a partir do qual sairá a mercadoria e, por mais que os termos se pareçam, existem pequenas diferenças entre eles, seja na limitação do modal de transporte ou na transferência do risco. A importância dos termos se dá devido as obrigações estarem diretamente ligadas ao custo de uma operação.

Atualmente, existem onze *incoterms* em uso, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Explicação dos *incoterms*

SIGLA	INCOTERMS	MODAL	DESCRIÇÃO
EXW	Ex Works	Multimodal	Despesas e riscos cabíveis ao comprador, desde a retirada no local designado até o destino final.
FCA FAS FOB	Free Carrier Free Alongside Ship Free on Board	Multimodal Marítimo Marítimo	O comprador seleciona o transportador internacional para entrega da mercadoria.
CFR CIF CPT CIP	Cost and Freight Cost Insurance and Freight Carriage Paid To Carriage And Insurance Paid To	Marítimo Marítimo Multimodal Multimodal	É responsabilidade do vendedor a contratação do transporte, sem assumir riscos por perdas ou danos às mercadorias ou custos adicionais provenientes de eventos ocorridos após o embarque e despacho.
DPU DAP DDP	Delivered At Place Unloaded Delivered At Place Delivered Duty Paid	Multimodal Multimodal Multimodal	É responsabilidade do vendedor todos os custos e riscos para colocar a mercadoria no local de destino.

Fonte: Adaptado de Faz Comex (2020).

Os modais de transporte são os formatos disponíveis para locomoção de cargas a partir da origem até o destino. Eles podem representar uma parcela significativa dos custos nas operações de logística, tendo em vista que a escolha do formato adequado é uma estratégia que facilita a redução dos custos. Ao escolher a modalidade, é importante avaliar se há conformidade com o *incoterm* permitido.

Segundo o Manual de Importação da UNESP (2003), estes modos de transporte podem ser classificados em:

- a. Rodoviário - Designado para deslocamentos de curta distância, porém existem riscos de atrasos, roubos de carga e acidentes;
- b. Aéreo - Mais rápido, porém apresenta restrições quanto ao peso e volume de carga, como também o valor de frete elevado; e
- c. Marítimo - Baixo custo de transporte e grande capacidade de carga, porém devido aos congestionamentos nos portos, torna-se o processo mais moroso.

Além da escolha do formato adequado dos *inconterms* e modais de transporte, o tratamento administrativo descreve sobre a escolha dos modos de operação que são aceitos pela alfândega brasileira. E a depender do agente importador e/ou adquirente final da mercadoria, essas modalidades podem ser aplicadas em diferentes situações. E para escolha destas modalidades, é importante conhecer as etapas de nacionalização de um produto, os documentos exigidos, tributos incidentes sobre a importação e como os modos de importação podem estar presentes em cada nova operação.

Segundo a Receita Federal Brasileira (RFB), atualmente, existem três tipos de importação: por conta e ordem de terceiros, por encomenda ou por conta própria. O Quadro 2 demonstra as particularidades de cada operação:

Quadro 2 – Tipos de Importação

MODALIDADE	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABILIDADES
Conta e Ordem de Terceiros	Vinculação de duas empresas, onde o adquirente e importador dividem as responsabilidades legais da importação.	O adquirente disponibiliza os recursos financeiros para a aquisição, transporte e despesas com o Desembaraço Aduaneiro da mercadoria.
Conta Própria	A empresa importadora é o cliente final da operação, sendo as mercadorias adquiridas para o seu próprio consumo ou para posterior revenda no mercado nacional.	A aquisição da mercadoria é realizada com recursos próprios e em nome da importadora, sendo também a responsável por recolher todos os tributos relacionados à operação.
Encomenda	A importadora realiza em seu próprio nome a importação de mercadorias para futura comercialização à empresa encomendante.	O importador realiza a operação com recursos próprios e é responsável pelo recolhimento dos impostos.

Fonte: Elaboração Própria, 2023.

Após a seleção da modalidade para operar no COMEX (Comércio Exterior), é necessário a realização de cadastro no SISCOMEX, cujo sistema é disposto pelo Decreto nº 660/92 e é gerenciado pelo Banco Central do Brasil, Secretaria de Comércio Exterior e Receita Federal. O portal Siscomex reúne as informações de registro, supervisão e controle das atividades de comércio exterior e é a partir dele, que ocorre o registro da declaração de importação (DI), recolhimento dos tributos para nacionalização da mercadoria e informações acerca da liberação da carga para comercialização nacional.

Realizado o registro da DI, a Receita Federal estabelece critérios para análise das mercadorias, onde verificam a exatidão dos dados declarados e regularidade fiscal do importador, característica do produto, ocorrências identificadas em operações anteriores e origem, procedência e destinação da carga. Nesta análise, os documentos passam por uma verificação fiscal que delega o canal de parametrização adequado para inspeção da carga. De acordo com a Receita Federal (2020), os seguintes canais de parametrização são os listados a seguir, conforme demonstra o quadro 3.

Quadro 3 - Canais de Parametrização

PARAMETRIZAÇÃO	DEFINIÇÃO	IMPOSIÇÕES DA RFB
CANAL CINZA	Indícios de fraudes	Conferência documental e física da mercadoria
CANAL VERDE	Liberação automática	Suspenso
CANAL AMARELO	Irregularidades documentais	Conferência documental
CANAL VERMELHO	Apresentação de inconsistência ao fisco	Conferência documental e física da mercadoria

Fonte: Elaboração Própria, 2023.

Em síntese, a conferência aduaneira objetiva analisar a integridade das informações disponibilizadas e a correlação de informações relativas à sua natureza, classificação fiscal, volume e valor do produto, bem como validar o cumprimento de todas as obrigações fiscais e exigências legais previstas no processo de importação.

2.2 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

O controle e o planejamento de custos são fundamentais e necessários nas empresas devido ao poder de concederem melhoria ou manutenção do seu desempenho. Moraes, Santos e Reis Neto (2019) apontam o planejamento e o controle de custos como garantia de sustentabilidade e equilíbrio financeiro, e que propiciam suporte na tomada de decisão e conduz aos melhores trajetos para o bom funcionamento das atividades.

De igual modo, em razão das mudanças e do crescimento constante do mercado, estar bem posicionado e cumprir a correta interpretação dos custos é um grande diferencial, pois auxilia no resultado positivo financeiro e rendimento empresarial. Diante disso, entender o controle dos gastos e interpretá-los é o primeiro passo para obter uma boa gestão.

Para traçar um gerenciamento de custos mais assertivo é essencial que o gestor possua conhecimento de seus negócios, tendo em vista que o entendimento das atividades e rotinas da empresa, favorece uma gestão financeira adequada, criando assim competências para realizar com êxito a administração e controle dos gastos gerados na produção e comercialização de serviços ou produtos.

A gestão de custos além de apoiar diversas tomadas de decisões, ajuda os gestores a maximizar ou minimizar a importação de determinados produtos,

identificar estratégias na diminuição de custos, buscando decidir sobre o melhor preço para o consumidor, além de auxiliar na avaliação de desempenho das transações comerciais e vendas dos produtos, bem como na projeção do volume de venda necessário para que o lucro do negócio atinja um determinado valor.

Para Magalhães *et al* (2019), o passo inicial a ser seguido na aplicação de um controle adequado é a classificação correta dos gastos gerais. Em seguida, é necessário a diferenciação dos custos quanto à alocação ao produto importado e ao volume das transações. Desse modo, é possível medir a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio que irão ajudar os gestores a solucionarem as diversas perguntas estratégicas na empresa.

Conforme pontua Martins (2023), dominar custos representa a compreensão da realidade, obtenção de conhecimento rápido das diversidades e de onde se originaram para posicionar-se com medidas corretivas. Assim, é possível afirmar que a empresa detém controle dos seus custos e despesas quando é capaz de examinar se estão dentro das estratégias e analisar as discrepâncias que influenciam no crescimento, e dispor de soluções para a resolução dos problemas encontrados.

2.3 CUSTOS NA IMPORTAÇÃO

Para realizar uma operação internacional com segurança, é preciso prever os custos do processo e que eles sejam bem remanejados e recolhidos corretamente conforme as esferas Municipal, Estadual ou Federal, pois há inúmeros fatores que influenciam a composição do preço final da mercadoria importada, inclusive fatores não controlados e desconhecidos pela empresa.

De acordo com o Manual de Importação da UNESP (2003), os custos de importação poderão se caracterizar de maneira distinta a cada operação internacional, seja pela forma de negociação de compra, tipo ou modalidade de envio da mercadoria, onde os custos principais são abordados como: Valor FOB ou FCA do produto, Frete Internacional, Seguro de Carga, Impostos Federais e Estaduais, Armazenagem, Despesas Aduaneiras (Registro de Declaração de Importação, Transporte Interno de Carga e Serviços de despacho aduaneiro).

A natureza dos custos de importação segundo matéria publicada pela BRTRADING (2020) “Análise dos Custos de Importação”, está segmentada em custos logísticos, operacionais e aduaneiros.

2.3.1 Custos Logísticos na Importação

Conforme descrito pela Federação Das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2018), o enfoque principal da logística é o ato de projetar, implantar e controlar eficientemente o custo correto, o fluxo e a armazenagem de produtos e as informações pertencentes as essas atividades, desde a origem até o destino final, no intuito de atender às exigências do mercado.

Rosenbloom (2002) evidencia que o transporte é o elemento que mais tem relevância no custo total da logística. Na mesma linha de pensamento, Ballou (2001) afirma que o transporte pode ser responsável de um a dois terços dos custos totais da logística, e tem como parâmetro a distância e o volume de embarque. Ou seja, os custos logísticos compreendem principalmente os relacionados ao valor do frete internacional, que varia conforme o modal de transporte escolhido e a rota, como também depende do volume da carga, peso e características.

No processo de negociação do transporte internacional é frequente o acordo de preço do seguro da carga, que pode ser do importador, dependendo do *incoterm* utilizado, que garante ao segurado indenização pelos danos causados aos produtos durante o seu transporte, seja na modalidade marítima, aérea ou terrestre em percursos nacionais ou internacionais.

O seguro corresponde ao período de transporte, pois a carga pode sofrer algum acidente, e em consequência, o produto pode ser danificado ou até mesmo inutilizado, podendo ainda ocorrer sinistro com o veículo de transporte, como explosão, tombamento ou afundamento (na modalidade marítima), que pode resultar na perda da carga.

Diante disso, a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP, 2022) relata que o seguro de transporte protege as empresas envolvidas na transação de não serem prejudicadas no valor da carga, por intermédio de contrato estabelecido com uma seguradora, composto por uma cobertura básica, de contratação automática, e por coberturas adicionais, contra os quais o segurado opcionalmente pode se garantir, mediante o pagamento do prêmio adicional.

Nesta etapa de contratação de transporte também serão incluídas as despesas com embalagens necessárias para transportar os produtos e o tempo que a mercadoria ficará armazenada no terminal ou armazém, onde o custo de

armazenagem se dará em função de diárias e é de natureza variável, uma vez que é cobrado de acordo com sua complexidade.

Com isso, um planejamento estratégico de custos só poderá ser realizado em função do conhecimento dos custos logísticos que incidirão na transação internacional. E segundo Schlüeter (2013), para ter uma logística organizada, os custos pertencentes a transação devem possuir algumas características de custeio, pois ao separar as contas com base em suas particularidades, facilitará a estruturação do planejamento.

2.3.2 Custos Operacionais, Tributários e Aduaneiros na Importação

Em consulta ao Regulamento do ICMS (RICMS) de 19 de junho de 1997, Art. 14, § 6º, as despesas aduaneiras, além de corresponder aos valores dos impostos federais, também incluem aquelas efetivamente pagas à repartição alfandegária até o momento do desembaraço das mercadorias, tais como: diferença do peso, classificação fiscal e multas por infrações.

Em outras palavras, isto significa que os custos aduaneiros correspondem às despesas necessárias e compulsórias no controle e desembaraço de mercadorias. É no desembaraço que os importadores devem recolher diversas taxas aos governos federal, estadual e municipal para que o processo de importação como um todo seja legalizado.

Mediante isto, conforme demonstra o Quadro 4, os tributos incidentes sobre a importação são:

Quadro 4 - Tributos incidentes sobre a importação

IMPOSTO	DESCRIÇÃO	FATO GERADOR
II (Imposto de Importação)	É exclusivo a cada operação, pois altera conforme o país de origem e características do produto.	Entrada do produto estrangeiro em território nacional.
IPI (Imposto de Produto Industrializado)	Incidente nas operações sobre Produtos Industrializados nacionais ou estrangeiros, que dependerá da essencialidade, nocividade e de outras características do produto.	Ocorrência no desembaraço aduaneiro.
PIS (Programa de Integração Social)	Têm como finalidade destinar recursos para a seguridade social e buscam equilibrar a concorrência entre produtos estrangeiros e nacionais.	Entrada do produto estrangeiro em território nacional.
COFINS (Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social)		
ICMS (Imposto sobre Circulação e Mercadorias e Serviços)	O objetivo da incidência sobre os produtos importados está em promover tratamento tributário uniforme para a mercadoria importada e nacional.	Ocorrência no desembaraço aduaneiro.

Fonte: Elaboração Própria, 2023.

Além dos impostos apresentados, o importador também é responsável por outros encargos, como o Adicional de Frete Para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM) - para casos de importações marítimas - e Taxa de Utilização do Siscomex. O AFRMM, de acordo com a Receita Federal, é um mecanismo de ação-político governamental que remete ao atendimento dos encargos no apoio ao desenvolvimento da marinha mercante e da indústria de construção e restauração naval brasileira. O fato gerador do AFRMM é o início efetivo da operação de descarregamento da embarcação em porto nacional.

Já a Taxa de Utilização do Siscomex é devida no ato de registro da Declaração de Importação (DI) no Siscomex, ou seja, a nacionalização da mercadoria, que tem como fato gerador a utilização desse sistema e a taxa é devida independente da ocorrência de tributo a recolher, sendo debitada em conta corrente, juntamente com os tributos incidentes na importação.

Diante da exposição dos impostos incidentes e dos demais encargos obrigatórios em uma importação, é de grande importância que o importador conheça

e compreenda os principais aspectos da carga tributária em razão das operações internacionais, no propósito de elaborar um planejamento tributário estratégico eficiente, assegurando a empresa de efetuar todos os processos de forma assertiva e livre de qualquer risco fiscal, tributário e de prejuízos financeiros.

Mais do que dá atenção aos impostos, é relevante atentar-se a outras exigências abordadas pela Receita Federal dentro do despacho aduaneiro, pois o descumprimento de algum detalhe mínimo pode causar a aplicação de multas e penalidades por parte deste órgão federativo, podendo ocorrer o perdimento da mercadoria e da moeda.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os métodos adotados para a elaboração e alcance do objetivo indicado, e para responder o problema de pesquisa. A divisão do capítulo está em subtópicos, e no primeiro foi abordada a classificação da pesquisa, no segundo, o campo de pesquisa, e por último, foram retratados os procedimentos de coleta de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem como finalidade buscar respostas para os diversos casos existentes em todas as áreas de conhecimento teórico e prático, a fim de entender determinadas ocorrências. Assim, para efeito científico e profissional, a pesquisa concede uma perspectiva que favorece o desenvolvimento do conhecimento (Oliveira, 1999).

Nesse contexto, para a obtenção de resultados do referente estudo, o método utilizado no presente trabalho foi o estudo de caso de natureza qualitativa e caráter exploratório, com o objetivo de atribuir notoriedade ao problema, sanar dúvidas e promover relevância ao tema. O estudo de caso promove assistência na análise entre o fenômeno e o cenário que será aplicado, e isso é possível por intermédio da coleta, investigação e interpretação dos dados (Yin, 2015). O caso foi acompanhado e analisado com o propósito de identificar os pontos críticos do processo de importação durante a pandemia que precisaram ser observados para a tomada de decisão no que se refere a gestão de custos.

3.2 UNIDADE DE PESQUISA

A aplicação do estudo de caso se deu em uma empresa de importação e exportação situada em João Pessoa-PB, inserida no mercado desde o ano de 2012 e composta por 16 funcionários, segmentada por setores de comercial, análise documental, faturamento, distribuição e financeiro. A escolha da empresa surgiu de maneira intencional por acessibilidade aos atuantes da área e prestadores de serviços relacionados a logística internacional, como também, da oportunidade de

promover, academicamente, melhorias no desenvolvimento de custeio, operacional e logístico do processo de importação.

No estudo, foram observados os procedimentos e comportamentos adotados para a otimização das importações com os impactos sofridos mediante o cenário de pandemia, e como foi direcionado o controle interno da empresa, pois é uma ferramenta que permite o desenvolvimento das atividades da empresa com eficiência e no devido tempo, possibilitando constatar a regularidade das operações, a adequação dos registros e dos controles, e seus sistemas de informações, determinando seus reflexos nos custos.

Posto isto, também foi analisado a relação do controle interno aplicado no setor de custos da empresa investigada, como essa relação auxiliou na formação de preços e serviços prestados, visando identificar a importância que os gestores aplicam em relação ao gerenciamento de seus custos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

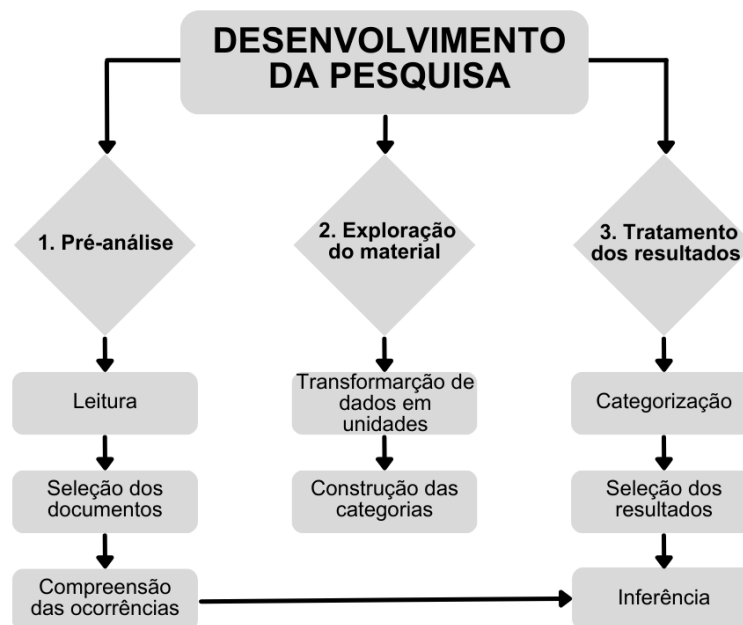
O desenvolvimento do estudo foi procedido por meio de entrevista realizada através de encontro presencial, em 26 de julho de 2023 e direcionada as pessoas responsáveis pela área de importação: Analista de Comércio Exterior, Gestor Operacional e Gerente Financeiro e de Faturamento. A duração da entrevista com cada interrogado foi de aproximadamente meia hora, onde foi realizada a gravação, para posterior transcrição. Os questionamentos foram executados com base nos objetivos da pesquisa, buscando consolidar a opinião de todos os entrevistados, onde verificou-se durante o período de pandemia, quais foram os desafios mais recorrentes e de que modo foi realizado o controle dos impactos em seus custos.

Este método de pesquisa é o único que permeia o desenvolvimento de questionamentos complexos e de seguimento, uma vez que colabora para um resultado de maior quantidade de dados e informações coletadas. A captura de informações ligadas a comportamentos aparentes como posturas e expressões dos entrevistados é um fato positivo neste método, pois em questionários não é possível alcançar tais atitudes (Collins, Hussey, 2005). Somando-se a isto, Alencar (2000) afirma que a abordagem permite o entrevistado apontar suas concepções e argumentos a respeito do assunto.

Para a coleta de dados, também foi observado a ocorrência de atrasos nos embarques e diminuição do acordo do tempo livre em dias corridos em que o importador poderia ficar em posse do container sem o pagamento da *Demurrage (Free Time)*, assim como análise documental dos custos logísticos como frete internacional, armazenagem e *detention*, onde foi desenvolvido um comparativo de dois processos de importação em um momento estável no ano de 2019 e outro no momento de pandemia, entre os anos de 2020 e 2021.

Realizou-se a análise de conteúdo dos documentos coletados na amostra, como também da entrevista aplicada. No que diz respeito a execução da análise de conteúdo dos documentos recolhidos, desenvolveu-se em três estágios: pré-análise, estudo do material e apresentação (Bardin, 2016). A figura 1 explora estes estágios:

Figura 1 - Estágios da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

No primeiro estágio desempenhou-se a triagem das importações realizadas durante o período de pandemia, através do sistema da empresa pesquisada e estabeleceram-se quais dados seriam essenciais para o exame. No segundo estágio sucedeu a exploração das informações apuradas das importações que sofreram maior impacto logístico, sendo observada cada etapa operacional por intermédio de *follow up* disponibilizado pelo sistema operacional da empresa. No último estágio houve a identificação e comparação das variações ocorridas na logística

internacional entre o ano de 2019 e 2020/2021, delimitando os efeitos negativos na formação de preço de venda do produto importado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE E RESULTADOS DA ENTREVISTA

4.1.1 Gerenciamento Logístico e Operacional na Importação

Antecedente a entrevista, e de modo a sumarizar os principais desafios decorrentes da pandemia, foi solicitado aos entrevistados uma listagem dessas ocorrências. Desse modo, segundo a concepção dos interrogados, o quadro 5 demonstra as dificuldades provenientes da pandemia.

Quadro 6 - Desafios identificados durante a pandemia

DESAFIOS
Aumento do frete internacional
Indisponibilidade de equipamentos
Desorganização de estufagem de mercadorias
Aplicação de multa por extravio de mercadoria
Superlotação dos armazéns
Contato inoperante com a Receita Federal
Constantes oscilações cambiais

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Em seguida, deu-se início à entrevista com questionamentos sobre aspectos gerais da gestão logística, para melhor identificação do grau de conhecimento dos entrevistados acerca do tema, e para compreender como os interrogados conduzem os processos logísticos no intuito de gerenciar positivamente os custos de uma operação.

Dessa forma, foi questionado ao Analista de Comércio Exterior sobre a utilização do modal de transporte, e conforme extrato da entrevista ele explanou que:

Embora tenha ocorrido uma explosão de valor no frete marítimo, também houve um aumento proporcional no frete aéreo, sendo o modal marítimo o melhor no que diz respeito às questões financeiras e a sua viabilidade em trazer cargas de grande porte, onde por outros meios não seria possível, pelo fato de apresentar maiores custos e não possuir espaço suficiente para recepcionar a carga.

Além disso, para contribuição do argumento, o Gestor Operacional trouxe ainda como ponto positivo a isenção da AFRMM, cuja contribuição incide sobre o frete cobrado pelas empresas de navegação que operam em porto brasileiro e esta

condição pode ser adquirida por exemplo, com importações de mercadorias oriundas de países do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

Segundo apontamento dos entrevistados, um dos impactos mais recorrentes e preocupantes durante o período de pandemia, foi devido a demanda excedente pela procura de contêineres e uma oferta reduzida destes equipamentos pelos armadores (Proprietários dos navios), pois estes optaram por remanejar todo seu foco na Europa, e por este motivo não disponibilizavam os contêineres com custos menores para a América do Sul, e devido à grande facilidade que os armadores ofereciam para os Europeus, muitas mercadorias brasileiras ficaram presas nos portos de origem em depósitos, e quando houve a efetiva transação da origem para o destino, a equipe do depósito de origem não se responsabilizou pela organização das mercadorias e as jogou sem nenhuma análise qualitativa dos produtos.

Com isso, ao chegar em porto brasileiro, as mercadorias eram mistas e de pedidos de compras variados e desordenados, tendo em vista que para os fornecedores não existia lógica de trazer mercadorias definidas como não essenciais, deixando os bens em geral como segundo plano, e dando prioridade para produtos de saúde e essenciais para mantimento do público brasileiro, pois estes produtos tinham menor fiscalização e existiam menor parametrização em canais vermelhos e amarelos, além de possuir benefícios fiscais para melhor facilidade nas importações.

E a partir dessa desorganização de estufagem da mercadoria na origem, houve impactos diretos na composição dos custos e preços do produto importado, tendo em vista que a legislação aduaneira aplica multas por extravio de mercadorias, cuja aplicação é firmada em toda e qualquer falta de produto constatada, assim como acréscimo, que implica excesso de volumes ou mercadorias em relação à quantidade declarada no manifesto de carga, onde a autoridade fiscal exige do importador o crédito tributário correspondente e multa de 50% proporcional ao valor do imposto de importação, além de não gerar direito à restituição dos tributos incidentes sobre as importações. Toda esta situação foi abordada e justificada pelos entrevistados, como falta de planejamento e logística pelo importador e pela origem.

Além desse problema, a Gerente Financeira trouxe a questão da superlotação dos armazéns nos portos como um impacto muito relevante nos custos das importações, onde os recintos não possuíam espaço para realizar a desova da

mercadoria, que é a retirada de produtos de um contêiner para armazená-lo dentro do armazém, e posteriormente realizar a entrega do contêiner ao armador, e, que muitas vezes, devido a essa indisponibilidade de espaço, as mercadorias precisavam ficar ovadas no recinto, só que na área de pátio, o que ocasionou altos custos com *demurrage*, pela falta de cumprimento do prazo de entrega do contêiner.

E com o intuito de mitigar esses problemas, o Analista de Comércio Exterior mencionou que antecipadamente a chegada dos contêineres com os produtos nos portos, eles realizavam uma solicitação formal de desova das mercadorias e devolução imediata dos contêineres. No entanto, mesmo com aviso prévio ao recinto, eles não detinham capacidade operacional e de espaço para atender a demanda, devido aos altos fluxos de importações.

Sobre a adaptação a um novo cenário, os entrevistados apontaram como uma das mais desafiadoras, devido ao uso de home office e contato inoperante com a Receita Federal, assim como a falta de competência em lidar com processos à distância, e os constantes ajustes de normas, tanto para o importador como para os órgãos estaduais e federais, em virtude de todos estarem se reorganizando operacionalmente sobre como ficariam os processos e como seriam feitas as liberações perante todos os órgãos.

À vista disso, o analista de Comércio Exterior enfatizou que apesar de ter ocorrido uma facilitação documental durante este período, já que antes a legislação obrigava apresentar alguns documentos fisicamente, o acesso a alguns fiscais quando o processo parametrizava em canal vermelho, se tornou quase impossível, pois os fiscais não retornavam com facilidade aos e-mails e não possuíam acesso a ligações.

Sobre essa falta de retorno, observou-se que boa parte dos fiscais eram pessoas de idade e enquadradas como pessoas em situação de risco, e por este motivo, adotaram o método de trabalho por escala, no entanto, a própria Receita Federal não possuía conhecimento suficiente para lidar com as próprias plataformas digitais, situação a qual, segundo o Gestor Operacional contribuiu em atrasos na entrega das mercadorias, aumento dos custos dos produtos devido ao tempo excedido nos armazéns, e morosidade na entrega dos contêineres, além de perda comercial e no poder de compra.

4.1.2 Gerenciamento de Custos na Importação

Quando questionados sobre de que forma os *inconterms* podem influenciar na previsão de custos, a Gerente Financeira afirmou que os termos internacionais de comércio influenciam muito e a depender da negociação, se o importador não possuir acesso, a forma de como foi negociada na origem, a mercadoria pode nunca sair do porto ou pode ter muitos problemas em questões de liberação.

Como exemplo ocorrido durante o período de pandemia, o Analista de Comércio Exterior apresentou uma operação com a utilização do *inconterm* CIF (*Cost Insurance and Freight*), onde o exportador foi o responsável pela contratação do transporte da carga até o ponto de entrega no porto de destino, ou seja, toda a responsabilidade e organização logística, desde a fábrica ou armazém, até o porto de destino indicado pelo importador ficou sob obrigação do exportador, como também a contratação de seguro da carga por todo este percurso.

Assim, embora o importador previamente tenha realizado o pagamento do frete incluso no valor da mercadoria, o exportador colocou a carga a disposição de embarque sem o pagamento do transporte internacional, em razão do aumento desenfreado do preço deste serviço, e pela falta de planejamento logístico e operacional, a mercadoria, ao chegar em porto nacional, ficou retida no recinto pelo armador devido à falta de pagamento do transporte, prejudicando a liberação da carga perante os órgãos anuentes e gerando custos com armazenagem e *demurrage*.

E devido a morosidade na resolução desta pendência, foi necessário o importador se dispor a realizar o pagamento do frete internacional para não ser ainda mais prejudicado por esta pendência ocasionada pelo próprio fornecedor, pois seu estoque estava em falta e toda esta operação ocasionou perda de vendas e diminuição de competitividade de mercado, pois com o aumento dos custos, o preço dos produtos passou a ficar mais altos, deixando a experiência do consumidor de seus produtos totalmente frustrada.

Sobre esse ponto conclui-se que quando o consumidor tem uma expectativa em relação àquilo que a empresa vende, mas não tem a sua demanda atendida pela falta de estoque, isso gera um sentimento de desapontamento, e passam a buscar empresas concorrentes e com a insatisfação, os consumidores acabam

comprometendo a imagem da empresa ao relatar para outros consumidores a situação ocorrida.

Perante o exposto, a Gerente Financeira concluiu que para o acompanhamento desta operação, o *inconterm* mais favorável seria o FOB (*Free On Board*), onde a responsabilidade de negociação e contratação do frete e seguro internacional seria delegada ao importador. Sendo assim, seria possível conduzir a operação de forma mais eficiente e precisa, além de oportunizar a possibilidade de uma melhor negociação no valor do produto, criando margem para concessão de descontos e preços mais atrativos, e maior autonomia na escolha da transportadora, condições de pagamento e prazos, como também oferta de maior segurança para o produto.

Quando questionados se houve falta de gerenciamento e planejamento estratégico durante o período de pandemia, os entrevistados relataram uma operação falha ao tentar trazer um produto novo, indicando que o setor responsável pelo comercial não detinha conhecimento e habilidades para projetar as vendas de um novo produto na empresa. Assim, o setor realizou uma análise de giro de mercadoria de um período que se fazia em 5 anos e fez em 3 meses, projetando que teria sucesso, sem considerar os meses mais propícios às vendas e sem observar os clientes existentes que poderiam ter vendas exploradas, bem como os fatores ambientais externos e internos. Segundo a Gerente Financeira, a empresa naquele período ainda estava entrando no mercado e não tinha o conhecimento necessário para compreender o ritmo do mercado e a sazonalidade do produto.

Nesta operação de 2021, o analista de Comércio Exterior afirmou que não houve uma previsão de custos logísticos e pesquisa global de fornecedores e, por este motivo, foi pago um valor altíssimo pelo produto e transporte, o que impactou diretamente no faturamento da empresa, e em virtude do investimento alto em toda a operação, o preço do produto ficou acima do praticado pelo mercado, e em consequência disso, após 2 anos, o estoque ainda continua parado, sem nenhuma demanda comercial.

Quanto a existência de gerenciamento estratégico de custos, a Gerente Financeira discordou de todos os entrevistados sobre a prática, e esclareceu que:

Em uma importação existem inúmeras variáveis, e que nem todas elas são observadas criteriosamente, onde não é realizado, por exemplo, uma pesquisa de mais de um fornecedor, limitando a comparação de preço e escolha do mais vantajoso, tendo em vista que as operações se concentram em um único fornecedor.

Outro ponto importante durante o período de pandemia trazido pela entrevistada foi a questão da oscilação cambial, em que não houve a utilização do *hedge* que visa proteger o valor de uma ação ou moeda contra a possibilidade de variações futuras, ou seja, eventuais danos financeiros ligados as oscilações da moeda estrangeira, onde a ausência do uso da estratégia de investimento foi justificada pela falta de conhecimento aprofundado por parte dos gestores atuantes na época sobre as posições de riscos da companhia e benefícios preventivos para segurança patrimonial da empresa.

Com isso, fica evidente que a empresa estava concentrada em tomar decisões se baseando na redução de custeio imediata, sendo importante compreender que nem sempre o produto mais barato é a opção mais vantajosa para a organização e que outros aspectos devem ser avaliados, como a garantia oferecida pelo fornecedor, prazo de entrega e termos de pagamento, por exemplo.

4.2 ANÁLISE E RESULTADOS DOS DOCUMENTOS

Conforme mencionado na entrevista, o aumento no valor do frete internacional foi um dos fatores mais agravantes durante a pandemia, devido às demandas excedentes, a falta de capacidade de transporte aéreo e congestionamento nos portos, bem como a instabilidade produzida no mercado em razão do desabastecimento global na cadeia de suprimentos.

Em vista disso, foi realizado um levantamento de dois processos, um no ano de 2019 e outro em 2021, com as mesmas características, no que diz respeito ao agente de cargas, armador, quantidade de contêineres e destino do porto, com o propósito de trazer maior notoriedade e clareza acerca da volatilidade no preço dos fretes no período de pandemia.

A seguir, apresenta-se os demonstrativos da diferença entre os valores, para os diferentes momentos e processos estudados.

Figura 2 - Demonstrativo de Frete Internacional antes da COVID-19

Processo: IM19/05926	Armador: MSC
Confirmação de Embarque: 17/05/2019	Atracação: 27/06/2019
Exportador: ASHAPURA PERFOCLAY LTD.	Master: MEDUIN135179
Origem: Mundra - - Índia	House: WHCLSUA06822
Destino: Suape - - Brasil	Volume: 4 x 40' High Cube
P.O.: 19-108-0010038	Container: CXDU2004768/ TCNU6390827/ TEMU8166009/ TRLU7041040
Ref. Cliente:	Tipo de Frete: Collect

Custo	Moeda	Valor	Taxa	Valor Em R\$
Ocean Freight	USD	5.780,00	3,9452	22.803,26
THC at Destination	R\$	4.920,00	1,0000	4.920,00
BL Fee	R\$	426,00	1,0000	426,00
Drop off	R\$	500,00	1,0000	500,00
Desconsolidação	USD	100,00	3,9452	394,52
Handling	USD	160,00	3,9452	631,23
IOF	USD	21,96	3,9452	86,64
TRS	USD	10,00	3,9452	39,45
Damage Protection Charge	R\$	496,00	1,0000	496,00

Moeda	Taxa
USD	3,9452

Subtotal da Fatura:	R\$ 30.297,10
Saldo a receber:	R\$ 30.297,10
Total da Fatura em Reais:	R\$ 30.297,10

Fonte: Faturamento de Frete Internacional Blu Logistics (2019).

Figura 3 - Demonstrativo de Frete Internacional durante a COVID-19

Processo	IM07965/21	Armador	MSC
Confirmação de Saída	15/10/2021	Navio	MSC SOPHIE
		Viagem	HD139A
		Master	MEDUV5064906
Origem	Haiphong	House	SHPSUA213249
Destino	Suape	Booking	643LN2148995
Confirmação de Atracação	15/12/2021	Tipo de Frete	FCL
Confirmação de Desatracação	16/12/2021	Containers	4x40' High Cube

Custo	Moeda	Valor	Taxa Câmbio	Valor em R\$
Ocean Freight	USD	54.024,00	5,807574	313.748,38
TRS	USD	30,00	5,807574	174,23
Peak Season Surcharge	USD	2.000,00	5,807574	11.615,15
Handling	USD	200,00	5,807574	1.161,51
THC at Destination	BRL	5.160,00	1,000000	5.160,00
BL Fee	BRL	499,00	1,000000	499,00
Drop off	BRL	640,00	1,000000	640,00
Damage Protection Charge	BRL	636,00	1,000000	636,00
Desconsolidação	USD	70,00	5,807574	406,53
IOF	USD	205,29	5,807574	1.192,24
GFS	USD	1.280,00	5,807574	7.433,69
Totais por Moeda: BRL 6.935,00 + USD 57.809,29		Valor total de Desconto: BRL 0,00		
Total da Fatura sem desconto em Real: BRL 342.666,73		Total da Fatura com desconto em Real: BRL 342.666,73		

Subtotal da Fatura:	BRL 342.666,73
Saldo a Receber:	BRL 342.666,73
Total da Fatura em Reais:	BRL 342.666,73

Fonte: Faturamento de Frete Internacional Blu Logistics (2021).

A partir de uma análise sintética, fundamentada apenas pelo confronto dos totais de cada faturamento, pode-se observar que o aumento do frete foi muito significativo em um intervalo de 1 ano e meio, um crescimento de valor aproximado em 930%. Contudo, para comprovar este efeito, é necessário analisar todas as taxas cobradas e considerar as possíveis variáveis que provocaram este aumento.

O frete marítimo (*Ocean Freight*) é cobrado sobre o peso ou volume da mercadoria, e neste caso sempre prevalece o maior lucro para o armador. Como no período pandêmico houve prejuízos financeiros para os armadores, devido ao lockdown, que provocou redução das atividades econômicas globais, e, conseqüentemente, alterações na disponibilidade de navios em atividades, eles encontraram como forma de recuperação financeira o aumento na cobrança destes serviços.

Assim, na figura 1, o frete cobrado foi de U\$ 5.780,00 para os 4 contêineres, já na figura 2, para os mesmos parâmetros, esse serviço passou a ser U\$ 54.024,00. Outro ponto a ser observado é a adição das taxas *General Fuel Surcharge* (GFS) e *Peak Season Surcharge* (PSS) na figura 2 em comparação a figura 1, onde a taxa GFS foi praticada durante a pandemia, no intuito de garantir que fossem recuperados os altos custos de combustível gerados devido à movimentação de mercadorias, onde o valor deste produto disparou em decorrência de sua cotação ser em dólar e ter sofrido oscilações diariamente.

Já a sobretaxa PSS foi aplicada pelas companhias marítimas durante a alta temporada, ou seja, decorreu de momentos em que a procura foi maior em relação a oferta dos serviços. O valor cobrado no demonstrativo (U\$ 2.000,00) corresponde aproximadamente ao valor praticado do frete básico de um contêiner antes pandemia.

As demais taxas não sofreram alterações significativas e, portanto, o frete foi um dos fatores que teve maior impacto na composição dos custos de uma importação durante o colapso da COVID-19, de modo que a apuração desses valores acentuados no transporte marítimo acarretaram problemas na cadeia de abastecimento, onde esses impactos foram repassados ao consumidor final, mediante aumento do preço dos produtos.

Além dos efeitos negativos decorrentes dos serviços de fretes internacionais, também houve custos adicionais destes serviços, resultantes de atrasos no manuseio, coleta e devolução de contêineres, cuja exigência indenizatória é

estabelecida em favor do armador, pelos prejuízos originados pela não devolução do container dentro do *free time*.

Com isso, devido à redução de mão de obra nos setores portuários e de transporte rodoviários, e congestionamentos em razão da morosidade na movimentação dos contêineres, estes equipamentos passaram a ficar mais tempo do que o devido dentro do porto, impossibilitando os armadores de coletar contêineres vazios para realizarem reposicionamento para acompanhamento de novas demandas.

Sendo assim, como forma de solucionar a falta de contêineres disponíveis, os armadores praticaram a redução do período de *free time* destes equipamentos. No entanto, este posicionamento trouxe grandes impactos aos importadores, devido aos altos valores diários cobrados pelos atrasos de entrega.

A seguir, nas figuras 3 e 4, são apresentados os dias de *free time*, quantidades de dias de sobreestadia de contêineres e valores cobrados por diária para dois cenários diferentes, um em 2019 sem pandemia da Covid-19 e outro em 2021, com os efeitos do período pandêmico.

Figura 4 - Demonstrativo de Demurrage antes a COVID-19

Embarque: 07/10/2019

Container: TTNU1287547

Atracação: 17/11/2019

OBS:

Container	Tipo	Dia Inicio Diária	Dia Final Diária	Moeda	Valor da Diária	Total no Período
TTNU1287547	20' Dry	1	3	USD	69,00	207,00

Free time: 28

Data de devolução: 17/12/2019

Dias até devolução: 31

Dias de sobreestadia: 3

Custo	Moeda	Valor
Demurrage	USD	207,00

Moeda	Taxa
USD	4,1400

Subtotal da fatura: R\$ 856,98

Saldo a receber: R\$ 856,98

Total da fatura em Reais: R\$ 856,98

Fonte: Faturamento de *Demurrage* Blu Logistics (2019).

Figura 5 - Demonstrativo de Demurrage durante a COVID-19

Processo Demurrage: 21-0031DMG				
Container: 20	Numero Container: MEDU-196057-0	Descarga: 31/08/2021	Devolução: 13/10/2021	
DRY/GP				
Dias Corridos: 44	Free Time: 7 dias	Data Termino Free Time: 06/09/2021		Dias de Demurrage: 37
Período Inicial:	Período Final:	Valor Diária:	Dias Cobrado:	Valor Cobrado:
07/09/2021	21/09/2021	90,00	15	1.350,00
07/09/2021	27/09/2021	130,00	21	2.730,00
Sub total:				4.080,00
Descrição	Moeda	Valor na Moeda	Taxa	Valor em Reais
Demurrage	USD	4.080,00	5,60000	22.848,00

Fonte: Faturamento de *Demurrage* Cargofast (2021).

Ao confrontar os dois demonstrativos, nota-se que houve uma redução expressiva no que diz respeito ao *free time*, representando uma diminuição de 25%. Antes o intervalo para nacionalização da carga, transporte para o destino final, descarregamento e devolução do contêiner, era de 28 dias, e na pandemia, passou a ser apenas de 7 dias.

Outro ponto a ser observado são os dias de sobreestadia, onde na figura 4, o equipamento foi devolvido após 37 dias do prazo estabelecido pelo armador, situação a qual decorreu da agravante burocracia nos portos para liberação destes contêineres, em virtude da falta de estrutura para atender à demanda de desova e entrega do vazio, onde todas as operações de desova estavam sendo realizadas mediante liberação de espaço no armazém, como também pela apreensão temporária de mercadorias pela Receita Federal do Brasil, quando parametrizadas em canal vermelho.

A taxa do dólar entre os demonstrativos é outro ponto a ser observado, tendo em vista que houve um aumento de aproximadamente 35,2% na figura 4. Se a taxa não tivesse oscilado consideravelmente, o importador teria em média uma redução aproximada de R\$ 5.900,00 no pagamento da despesa com *demurrage*, se aplicada a taxa usual pandemia de U\$ 4,14.

Ao examinar o valor da diária dos dois cenários, também houve um aumento neste parâmetro, o que antes era cobrado U\$ 69,00 por diária, passou a ser U\$ 90,00 por diária. Embora seja um aumento moderado de apenas U\$ 21,00, quando aplicado os dias de sobreestadia e considerando a oscilação cambial, esta despesa impacta negativamente em toda composição de custos do produto.

Somando-se a estes efeitos, também houve problemas com retenção das mercadorias nos recintos aduaneiros, em razão do aumento no volume de cargas movimentadas nos portos e aeroportos, que causou um acréscimo na ocupação dos pátios de armazenagem, bem como a paralisação em mais de 50% das atividades destes terminais, em decorrência da identificação de funcionários infectados, prejudicando diretamente os custos dos serviços, disponibilidade operacional, de equipamentos e mão de obra, além das estratégias dos importadores em retardar a nacionalização dos produtos.

Adicionalmente, os órgãos de fiscalização estavam atuando em regime de operação padrão, incrementando o tempo de liberação e giro das cargas, cujo cenário impactou na capacidade de recebimento, armazenagem, desova e expedição de cargas, e com isso, os prazos de execução dos serviços estavam sujeitos à disponibilidade de espaço e recursos no momento.

A seguir, as figuras 5 e 6 evidenciam o demonstrativo dos cálculos de ambos os cenários.

Figura 6 - Demonstrativo de Armazenagem antes da COVID-19

Serviço		Valor do Serviço R\$
Armazenagem	Serviço(s) executado(s) entre 11/09/2019 e 20/09/2019	100.00
Custos de Transporte do Costado	Serviço(s) executado(s) em(até): 11/09/2019	100.00
Handling In	Serviço(s) executado(s) em(até): 11/09/2019	35.00
Handling Out	Serviço(s) executado(s) em(até): 11/09/2019	35.00
INSPEÇÃO DE CONTAINER NÃO INVASIVA	Serviço(s) executado(s) em(até): 11/09/2019	100.00
Posicionamento e Reposicionamento para Órgãos Anuentes	Serviço(s) executado(s) entre 13/09/2019 e 13/09/2019	223.46
Taxa de controle documental	Serviço(s) executado(s) em(até): 11/09/2019	191.08
Taxa de segurança do Operador Portuário - ISPS CODE	Serviço(s) executado(s) em(até): 11/09/2019	66.40
Valor Total Gr - R\$		850.94

Fonte: Faturamento de Armazenagem Suata (2019).

Figura 7 - Demonstrativo de Armazenagem durante a COVID-19

Serviço		Valor do Serviço R\$
Armazenagem	Serviço(s) executado(s) entre 30/12/2020 e 18/01/2021	300.00
Armazenagem	Serviço(s) executado(s) entre 19/01/2021 e 27/02/2021	800.00
Armazenagem no TECON	Serviço(s) executado(s) entre 03/03/2021 e 03/03/2021	5,973.35
Carregamento para Veículos de Carga Solta/ Desovada	Serviço(s) executado(s) em(até): 30/12/2020	130.00
Custos de Transporte do Costado	Serviço(s) executado(s) em(até): 30/12/2020	100.00
Desova Direta para Armazem	Serviço(s) executado(s) entre 18/01/2021 e 18/01/2021	165.00
Devolução de Container Vazio	Serviço(s) executado(s) em(até): 19/01/2021	100.00
Handling In	Serviço(s) executado(s) em(até): 30/12/2020	55.00
Handling Out - Devolução de Vazio	Serviço(s) executado(s) em(até): 30/12/2020	30.00
INSPEÇÃO DE CONTAINER NÃO INVASIVA	Serviço(s) executado(s) em(até): 30/12/2020	110.00
Taxa de controle documental	Serviço(s) executado(s) em(até): 30/12/2020	191.08
Taxa de segurança do Operador Portuário - ISPS CODE	Serviço(s) executado(s) em(até): 30/12/2020	66.40
Truck Center / Pátio de Triagem	Serviço(s) executado(s) em(até): 30/12/2020	68.80
Valor Total Gr - R\$		8,089.63

Fonte: Faturamento de Armazenagem Suata (2021).

Ao analisar os demonstrativos, pode-se observar que diferente da despesa com frete internacional e *demurrage*, não houve aumento dos serviços de armazenagem entre os anos de 2019 e 2021, permanecendo R\$ 100,00 por período, cujo intervalo de tempo contempla 10 dias. No entanto, é notável que a figura 6 demonstra a presença de mais taxas em relação a figura 5.

Um dos pontos mais relevantes no confronto dos demonstrativos é a quantidade de dias em que a mercadoria permaneceu alojada no terminal, onde na figura 5, a carga ficou armazenada por um período de 10 dias, e na figura 6, este período se elevou para 60 dias. Isso implicou tanto na composição final dos custos, como em esperas desgastantes do importador para posterior venda do produto, além de insatisfazer seus clientes pela morosidade na obtenção do material desejado.

Outra diferença encontrada diz respeito a desova da mercadoria, onde na figura 5 não houve a necessidade deste serviço para entrega do contêiner ao armador, logo, a mercadoria permaneceu containerizada tempo suficiente para nacionalização, liberação dos órgãos anuentes, e posterior coleta pela transportadora ainda armazenada dentro do contêiner e entrega ao detentor da mercadoria, sem demais custos extras com *demurrage*.

Este cenário diverge da figura 6, onde somente após 19 dias da presença de carga no recinto, houve a desova da mercadoria e a entrega do contêiner vazio ao armador, e com isso o terminal passou a cobrar os serviços de armazenagem de carga desovada, cuja permanência perdurou-se a mais de 30 dias à espera da nacionalização e liberação da carga pelos órgãos estaduais e federais.

Além das ocorrências citadas, houve o recolhimento de R\$ 5.973,35 destinado ao principal recinto do Porto de Suape (TECON), onde todos os navios atracam, recolhimento que causou um efeito significativo no preço final dos serviços de armazenamento e decorreu da alta demanda operacional do recinto em disponibilizar janela de agendamento para a transferência da mercadoria deste porto primário para um recinto secundário, além da morosidade de autorização de trânsito por parte dos fiscais da Receita Federal.

A partir da breve contextualização das possíveis variáveis que impactaram nos custos da empresa e de modo a sintetizar os dados apresentados, a tabela 1 demonstra os reflexos da pandemia da COVID-19 sob as importações realizadas durante o período.

Tabela 1 – Comparativo dos impactos da pandemia nas importações

	Antes	Durante
Despesas		
Transporte	R\$ 30.297,10	R\$ 342.666,73
Armazenagem	R\$ 850,94	R\$ 8.089,63
<i>Demurrage</i>	R\$ 856,98	R\$ 22.848,00
Tempo de espera		
Chegada da mercadoria	42 dias	62 dias
Sobreestadia de contêiner	03 dias	37 dias
Período de armazenagem	10 dias	60 dias

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Com base nos dados apresentados na tabela 1, é perceptível que a pandemia da COVID-19 ocasionou reflexos significativos nos custos da empresa analisada. E em vista disso, é necessário que a empresa possua uma gestão estratégica de custos fundamentada e consolidada, visando fortalecer as operações internacionais ao adotar medidas alternativas para redução dos custos em momentos de crise.

E com base nisso, ao retomar as recomendações apresentadas pela Deloitte em 2020, é preciso que os importadores incorporem proatividade em se estruturar antecipadamente para enfrentar transformações mercadológicas, econômicas e sociais, pois assim terão maior probabilidade de ter um posicionamento mais robusto no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo geral, a presente pesquisa buscou investigar os desafios e impactos causados em uma empresa importadora no que tange ao seu gerenciamento de custos mediante o cenário de pandemia, bem como verificar se houve a existência de habilidades e técnicas exercidas pela empresa, no controle de seus custos, em razão das constantes oscilações cambiais, aumento no custo de transporte, falta de equipamentos, congestionamento nos terminais aduaneiros e alterações de regras e cobranças de sobreestadia de contêineres.

No decorrer da análise dos documentos e das informações recolhidas na entrevista, apurou-se que o aumento do transporte internacional ocorreu como reflexo dos riscos econômicos e globais causados diretamente pela pandemia da COVID-19, onde como medida sanitária, os portos estrangeiros e nacionais permaneceram fechados por meses, implicando na retenção dos equipamentos dos serviços de transporte.

Após a retomada e abertura dos portos, sucedeu-se uma demanda exorbitante de navios e contêineres para as importações, sobrecarregando os armadores e a capacidade logística, e devido a isso, os detentores dos equipamentos e prestadores dos serviços de transporte encontraram como alternativa de fôlego financeiro o aumento dos valores do frete internacional.

Acerca das oscilações cambiais, constatou-se que a empresa não utilizou o *hedge* durante o momento de crise, fator crucial que minimiza os impactos da volatilidade de moedas estrangeiras, tendo em vista que o período pandêmico trouxe diversas incertezas sobre o futuro e contribuiu para a alta valorização do dólar em relação à moeda brasileira, e a ausência de utilização desta ferramenta tornou o produto importado ainda mais caro. Logo, a proteção cambial é de extrema importância para os importadores, pois assegura o faturamento esperado na negociação internacional, mantendo a lucratividade e preservando a rentabilidade, além de prevenir contra eventuais pressões sobre o câmbio e perdas significativas em seus negócios em momentos de instabilidades.

Quanto ao acúmulo de cargas e falta de capacidade logística e operacional nos armazéns portuários, notou-se que embora os atuantes do comércio exterior exigissem antecipadamente a desova dos produtos e entrega do contêiner ao armador, o recinto não atendeu a devida solicitação, por efeito dos gargalos

operacionais e intensos fluxos de importações. No entanto, uma alternativa relevante a ter sido considerada pela empresa, assim como uma maneira de prevenir altos custos com *demurrage* e armazenagem, seria remeter a carga para outro terminal que atendesse as exigências da empresa.

Além desses pontos, foi possível observar que apesar dos atuantes do COMEX deterem conhecimento sobre as normativas empregadas durante a pandemia e os impactos resultantes desse cenário nos custos, o gerenciamento de processos e tomadas de decisão estava centralizada apenas no gestor operacional, e que pelos apontamentos levantados, não houve uma estratégia de custos definida, e as escolhas do gestor foram estimuladas pelo baixo custo, sem visualizar criteriosamente as variáveis existentes em todo o processo de importação.

Verifica-se, portanto, que uma gestão centralizada pode implicar na motivação de toda a equipe, podendo afetar negativamente o desempenho da organização, além de tomar decisões fora da realidade e das necessidades da empresa, e diferente da concepção da gerente financeira abordada na entrevista, o gestor limita o gerenciamento de custos por intermédio de previsões e estimativas, necessitando, na verdade, de uma gestão estratégica de custos que interprete as informações da entidade como um todo, não podendo restringir-se a escolha de um produto ou serviço mais barato.

Nesse sentido, com base no exame e na apresentação das informações obtidas, esta pesquisa concederá às empresas atuantes no comércio exterior um melhor entendimento sobre a temática, e poderá contribuir em direcionamentos sobre melhores medidas de planejamento e adequação dos comportamentos a serem adotados mediante momentos de crise como a pandemia, pois ao compreender determinados efeitos, será possível visualizar parâmetros para um desempenho eficaz.

Como limitação, o estudo de caso realizado se deu em apenas uma empresa do ramo de importação e atingiu apenas alguns atuantes da área. Assim, pode-se utilizar para estudos futuros outras áreas do comércio exterior que não sejam apenas empresas de importação e exportação, podendo o estudo, se expandir para órgãos aduaneiros, empresas de logística e gestão de transporte internacional, bem como armazéns aduaneiros e empresas do ramo de troca cambial.

Aconselha-se também, para trabalhos futuros, a efetivação de pesquisas mais detalhadas sobre os efeitos que a pandemia da COVID-19 causou nos custos de empresas de importação, mais precisamente no que diz respeito às importações aéreas, buscando a evolução de pesquisas científicas nesta área que favoreçam o entendimento dos fatores determinantes que impactam os custos deste setor em tempos de crise.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Edgard. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

Aumento do frete internacional é o principal problema para 90% das empresas com operações de comércio exterior. **Money Times, 2022**. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/aumento-do-frete-internacional-e-o-principal-problema-para-90-das-empresas-com-operacoes-de-comercio-exterior/https://www.moneytimes.com.br/aumento-do-frete-internacional-e-o-principal-problema-para-90-das-empresas-com-operacoes-de-comercio-exterior/>>. Acesso em: 13 mar 2023.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo, Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 518 p.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. Ed. São Paulo: LDA, 2011.

BEZERRA, Mayara; AUGUSTO, César; PEREIRA, Mariana; MAURO, José. Projeções nos fatos relevantes das empresas de capital aberto da B3: Impactos da COVID-19. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v.14, n. 1, p. 153-171, jan./abr., 2021.

BIZELLI, J. S.; BARBOSA, R. **Noções Básicas de Importação**. 9. ed. São Paulo: Edições Aduaneiras LTDA, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 660, de 25 de setembro de 1992**. Institui o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX. Diário Oficial da União, Brasília. Publicada no DOU de 25 de setembro de 1992, seção 1, página 13491. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0660.htm>. Acesso em: 20 ago 2023.

BUENO, S. **Falta de contêineres: quando acabará a Peak Season?** 2021. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/comex/falta-de-containers-quando-acabara-a-peak-season/>>. Acesso em: 01 set 2023.

CANDIDO, Felipe. **A importância do Gerenciamento de Riscos no Comércio Exterior**. LinkedIn, 2018. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-do-gerenciamento-de-riscos-com%C3%A9rcio-exterior-candido>>. Acesso em: 13 mai 2023.

COLLINS, Jill and. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. São Paulo: Artmed, 2005.

Custos na Importação: Quais são e como reduzir?. **Xpoents Insights, 2021**. Disponível em: <<https://xpoents.com.br/custos-importacao/>>. Acesso em: 13 mai 2023.

Decreto nº 18.930, de 19 de junho de 1997. Dispõe sobre o Regulamento do Imposto sobre Operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação - RICMS. Disponível em: <<https://www.sefaz.pb.gov.br/legislacao/98-regulamentos/icms/1471-ricms-com-historico>>. Acesso em 27 mai. 2023.

EIGENSTUHLER, Dyeniffer Packer; PACASSA, Francieli; KRUGER, Silvana Dalmutt; MAZZIONI, Sady. Influência das características dos países na disseminação da COVID-19. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 172-191, jan./abr., 2021.

FARINHAS, Giselle. **Os desafios das empresas no comércio exterior durante a pandemia do covid-19**. Migalhas de Peso, 2021. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/https://www.migalhas.com.br/depeso/348112/os-desafios-das-empresas-no-comercio-exterior-durante-a-pandemia>>. Acesso em: 01 mai 2023.

FERNANDES, Fátima. **Preço do frete dispara e faltam contêineres para embarques. 2021**. Disponível em: <<https://dcomercio.com.br/publicacao/s/preco-do-frete-dispara-e-faltam-containers-para-embarques>>. Acesso em: 10 set. 2023.

FREITAS, Ana Clara; SILVA, Thiago Augusto. Logística Internacional: Impacto do COVID-19 e as Ascensões de Custos na Logística. **Faculdade Metropolitana Anápolis**, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.faculdefama.edu.br/xmlui/handle/123456789/86>>. Acesso em: 25 set 2023.

FREZZATO, Anderson. A Gestão de Custos em Tempo de Pandemia de COVID-19. **Revista Gestão em Foco**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 50-62, 2021.

GUIMARÃES, Edson. **Competitividade Internacional: Conceitos e Medidas. Ecex, 2019**. Disponível em: <https://ecex.ie.ufrj.br/wp-content/uploads/2019/04/competitividade_internacional_conceitos_e_medidas.pdf>. Acesso em: 01 mai 2023.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Impactos Financeiros da Covid-19: Como Lidar com Crises e Volatilidades. **Deloitte, 2020**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/finance/articles/impactos-financeiros-covid-19.html>>. Acesso em: 13 mai 2023.

Importância das importações na economia brasileira. **Ux Comex, 2021**. Disponível em: <<https://uxcomex.com.br/2021/10/https://uxcomex.com.br/2021/10/importancia-das-importacoes-na-economia-brasileira/#:~:text=Dessa%20forma%2C%20percebemos%20que%20muito,oportuni>>

dades%20de%20consumo%20da%20popula%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 13 mar 2023.

KEEDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior: Abrindo as primeiras páginas**. 4ª ed. rev. e atual. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

LOSKE, Dominic. **The impact of COVID-19 on transport volume and freight capacity dynamics: An empirical analysis in German food retail logistics**, 2020.

MAGALHÃES, Diego Ventura; SOUZA, Jéssika Roberta Silva de; FERREIRA, Marília Matos Gonçalves; FURTADO, Raimundo Éberso Balbino. **O papel da gestão de custo para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa M. A. turbo diesel**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 01, Vol. 06, pp. 05-22 Janeiro de 2019. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-custo>>. Acesso em: 26 mai 2023.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2023.

McKIBBIN, W. J.; FERNANDO, R. **The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios (March 2, 2020)**. CAMA Working Paper n° 19/2020.

MORAIS, Greiciele Macedo; SANTOS, Valdeci Ferreira dos; REIS NETO, Mário Teixeira. Gestão de custos no setor público: um estudo em um restaurante universitário. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 3, p. 1913-1933, 2019.

O COVID-19 lança a economia mundial na pior recessão desde a Segunda Guerra Mundial. **The World Bank, 2020**. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>>

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana Silva. A implantação de controle interno adequado às exigências da lei sarbanes-oxley em empresas brasileiras - um estudo de caso. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**. v.4, n.02, p. 160-170, maio/agosto 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertação e teses**. São Paulo: PioneiraThomon, 1999. Operação Empresa. Tese de doutorado. UFRGS, 2001.

Pandemia de Covid-19 Reduz Exportações Brasileiras de Bens de Alta Complexidade. **Jornal da USP, 2020**. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/pandemia-de-covid-19-reduz-exportacoes-brasileiras-de-bens-de-alta-complexidade/>>. Acesso em: 13 mai 2023.

PAULISTA, Universidade Estadual. **Manual de importação UNESP**. São Paulo, 2014.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Parametrização**. Disponível em: <<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/despacho-de-importacao/etapas-do-despacho-aduaneiro-de->

importacao/parametricao#:~:text=O%20Siscomex%20seleciona%20as%20DI,a%20verifica%C3%A7%C3%A3o%20f%C3%ADsica%20da%20mercadoria.> Acesso em: 20 ago 2023.

RECEITA FEDERAL. **Despacho de Importação** (Manual de Importação – Tópicos). Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-deimportacao/topicos-1>>. Acesso em: 28 mai_2023.

SÃO PAULO, Centro de Indústrias do Estado. **Manual Básico de Importação**. São Paulo, 2007.

SCHÜETER, Mauro Roberto. **Sistemas logísticos de transporte**. 1 ed. Curitiba, InterSaberes: 2013.

Seguro de Transportes. **SUSEP - Superintendência de Seguros Privados, 2022**. Disponível em: <<https://www.gov.br/susep/pt-br/planos-e-produtos/seguros/seguro-de-transportes>>. Acesso em: 27 mai 2023.

STEFANO. Análise dos Custos de Importação. **BRTRADING**, 2020. Disponível em: <<https://brtradingconsult.com.br/analise-dos-custos-de-importacao/>>. Acesso em: 26 mai 2023.

TESSARI, Gregory; BERLATTO, Odir. **Processo de importação de uma máquina de torno vertical**. IV Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG, V.3, N.1 2012.

TOSTA, Humberto Tonani; COSTA, Alexandre Marino; TOSTA, Kelly Cristina; FREIRE, Patrícia de Sá; TECCHIO, Edivandro Luiz. Mapeamento e análise dos processos de importação de uma pequena empresa brasileira. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 04, p. 17-32, 2013.

Transporte e Logística. **Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, 2018**. Disponível em: <<https://www.fiesp.com.br/transporte-e-logistica/>>. Acesso em: 27 mai 2023.

TRECE, Juliana. Pandemia de Covid-19 no Brasil: **Primeiros Impactos sobre Agregados Macroeconômicos e Comércio Exterior**. Boletim de Economia e Política Internacional, 2020.

VAZQUEZ, J. L. **Comércio Exterior Brasileiro – 7ª edição**. São Paulo, ed. Atlas S.A., 2004.

VIEIRA, Aquiles. **Teoria e Prática Cambial: Exportação e Importação**. 3ª ed. São Paulo: Aduaneira, 2008.

WORLD CARGO. **Frete tem alta de mais de 500% em dólar para cargas que chegam ou saem do Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://worldcargo.com.br/frete-tem-alta-de-mais-de-500-em-dolar-para-cargas-que-chegam-ou-saem-do-brasil/>>. Acesso em: 09 set. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Grupo A, 2015.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

Para ampliação de conhecimento dos dados apresentados, o desenvolvimento da pesquisa realizada pela aluna Edilma Raissa Lourenço Felizardo sob a orientação da Prof. Dr.(a) Adriana Fernandes de Vasconcelos segue valores relevantes no cumprimento da imparcialidade, integridade e veracidade das informações disponibilizadas. A natureza do estudo possui os seguintes parâmetros:

1. ESCOPO

Esta pesquisa tem por objetivo investigar os desafios e impactos causados em uma empresa importadora no que tange ao seu gerenciamento de custos a partir do cenário de pandemia.

2. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa segue uma abordagem qualitativa, consolidando dados e informações que sofreram maior impacto negativo nos custos e operações da empresa objeto do estudo. Com isso, a coleta desses aspectos foi realizada por intermédio de:

- I. Entrevista;
- II. Análise documental.

2.1 Roteiro de entrevista

- **Dados da Pesquisa**

Entrevista destinada aos atuantes da área de importação: Analista de Comércio Exterior, Gestor Operacional e Gerente Financeiro e de Faturamento.

Data da entrevista:
Horário:

Formato da entrevista:
Tempo de duração:

- **Dados dos Entrevistados**

Nome:
Formação acadêmica:

Idade:

Cargo:
Período de Atuação:

- **GESTÃO LOGÍSTICA NA IMPORTAÇÃO**

1. Qual o meio de transporte utilizado? O escolhido vocês consideram como mais adequado? Quais as garantias e benefícios?
2. Em alguma operação houve problemas com atraso ou falta de envio da mercadoria? Se sim, quais os impactos nos custos?

- **GESTÃO OPERACIONAL NA IMPORTAÇÃO**

3. Houve a identificação de algum desafio no primeiro processo de importação durante a pandemia? Se sim, qual e como se comportaram?
4. Durante o período de pandemia, houve resistência/morosidade por parte da Receita Federal para análise das mercadorias? Se sim, quais os impactos na operação e nos custos?
5. Qual a consequência diante da ausência de controle operacional no resultado do processo?

- **GESTÃO DE CUSTOS NA IMPORTAÇÃO**

6. Como a empresa se comportou em relação ao aumento dos custos de transporte nacional?
7. Qual a forma de pagamento aos fornecedores? Foi utilizado durante o período de pandemia, o Financiamento à Importação (FINIMP)?
8. Há a realização de gerenciamento estratégico de custos? Se sim, de qual forma?

2.3 Análise documental

O objetivo da análise documental foi embasado na construção da veracidade dos impactos causados e de trazer evidências a temática abordada, onde buscou realizar um comparativo entre o período de 2019 (antes da COVID-19) e 2020/2021 (durante a COVID-19) de despesas que impactaram no custo final da empresa. Essa análise se deu a partir dos documentos listados abaixo:

- Faturamento de Frete Internacional;
- Faturamento de Armazenagem;
- Faturamento de *Demurrage*.