

## A relação da logística internacional perante os procedimentos do comércio exterior e sua ação como vantagem competitiva

Thalissa Cavejon<sup>1</sup> (UNISOCIESC) [thalissa.cavejon@gmail.com](mailto:thalissa.cavejon@gmail.com)  
Aldérico Silvio Gulini<sup>2</sup> (UNISOCIESC) [alderico.gulini@gmail.com](mailto:alderico.gulini@gmail.com)  
Cristiani Eccher<sup>3</sup> (UNISOCIESC) [cristiani.eccher@gmail.com](mailto:cristiani.eccher@gmail.com)

### Resumo:

A necessidade de se ter maior agilidade e qualidade nos processos contribuíram para tornar a logística estrategicamente imprescindível em qualquer organização. Tal necessidade caracterizou a expansão no âmbito internacional e também para que se desenvolvesse internamente em inúmeros setores, contribuindo ainda mais para o sucesso dos trâmites internacionais, pois as contribuições da logística trouxeram para as empresas vantagens competitivas perante o mercado global. Ao longo do estudo serão abordados os processos da logística internacional, bem como seu papel e relação perante o setor de comércio exterior. Abordando os aspectos de relação entre a logística internacional e o comércio exterior foi observado o papel fundamental que a logística desempenha perante os procedimentos realizados no exterior. Deste modo todo desenvolvimento deste trabalho, tanto de pesquisa referencial e estudo nos campos de atuação da logística internacional, terão relevância para a comunidade acadêmica, bem como para empresas que utilizam do comércio exterior, viabilizando assim a elas novas perspectivas e estratégias para a organização.

**Palavras chaves:** Cadeia de Suprimentos, Logística Internacional, Vantagem Competitiva, Comércio Exterior.

## The important of international logistics before the procedures of foreign trade and its action as a competitive advantage

### Abstract

The need to have greater agility and quality in processes contributed to making the strategically vital logistics in any organization. This need has characterized the expansion at the international level and also to help it develop internally in many sectors, further contributing to the success of international procedures because of the contributions brought to logistics companies competitive advantages to the global market. Throughout the study will address the processes of international logistics, as well as its role and relationship to the foreign trade policy. Addressing aspects of the relationship between foreign trade and international logistics the key role it was observed that logistics plays before the procedures performed abroad. Thus all of this development work, both referential and study in our chosen fields of international logistics research have relevance to academic community, as well as companies that use foreign trade, thus enabling them new perspectives and strategies for the organization.

**Key-words:** Supply Chain, International Logistics, Competitive Advantage, Foreign Trade.

### 1. Introdução

A logística é uma das atividades econômicas mais antigas da história e também um dos conceitos gerenciais mais modernos já utilizados. Os conceitos modernos criados são de cunho econômico e tecnológico, primeiro econômico, pois criam novas exigências competitivas no mercado, enquanto as tecnológicas geram um gerenciamento eficiente e eficaz das operações. (FLEURY, 2007)

Segundo Ballou (2007, p. 24) “A logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima ate ao ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam o produto em movimento, com proposito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.”.

Wanke (2010) afirma que operações logísticas constituem uma parte do planejamento, permite um planejamento linear, com informações exatas pensando diretamente sempre na redução dos custos de distribuição, graças a essa programação e planejamento antecipado nas operações.

Entendendo do que se trata a logística pode-se avançar para o entendimento de outro setor, a cadeia de suprimentos, também comumente chamada de *supply chain management*. Ballou (2006) afirma que, a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais podendo ser controle de estoques, transportes, etc, que irão se repetir inúmeras vezes ao longo do canal, canal este que abrange desde seleção da matéria prima, transformação em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

Inserida neste cenário, a logística internacional se faz presente em praticamente todos os trâmites do comércio mundial. Segundo Cunha (2013), a logística internacional é uma ferramenta cada vez mais indispensável para a expansão do comércio internacional, e pode ser utilizada como diferencial competitivo em negociações feita entre nações, a logística deixa assim de ser apenas um instrumento operacional.

Brasileiro (2007) diferencia a logística internacional da logística empresarial, focando no mercado global, neste contexto a logística internacional se torna imprescindível para efetivação do comércio feito mundialmente.

Baseado nos autores citados anteriormente, verificando operações e procedimentos envolvidos, realizou-se um estudo analisando fatores e órgãos que interferem na logística internacional, sua devida importância dentro dos trâmites feitos em importações e exportações, tratando pontos de relevância no setor logístico perante o comércio exterior.

Nas próximas sessões serão abordados aspectos relevantes para se compreender a importante relação entre os setores logísticos e de comércio exterior. Na sessão 2 abordará a Cadeia de suprimentos visto como a conexão entre os setores envolvidos em sua gestão, a seguir será apresentado na sessão 3 a logística internacional, onde abordará os aspectos de funcionamento no Brasil e toda tramitação envolvida nos procedimentos. Logo tratará da metodologia utilizada para formulação deste estudo e também dos resultados obtidos na pesquisa, trazendo os benefícios que as empresas obtiveram utilizando da logística como estratégia e fonte de vantagem competitiva.

## 2. Cadeia de Suprimentos

Segundo Pires (2004, *apud* Matos *et al*, 2014), a cadeia de suprimentos representa uma nova fronteira para as empresas que veem a gestão da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva de forma efetiva podendo ser considerada uma visão expandida, uma visão sistêmica da administração de materiais tradicional.

A cadeia de suprimentos tem como objetivo principal maximização dos lucros, visando sempre maior agilidade para o cliente. Envolve todos os processos entre fornecedor e fornecedor para que assim haja uma interação e redução dos custos logísticos, isso uma vantagem competitiva sustentável, isso faz com que a atividade de fornecimento se desenvolva de forma eficaz e eficiente nos processos (HANDFIELD, 2011).

Na área de suprimentos abrange desde a compra, a organização da movimentação de entrada dos materiais, peças ou os produtos na sua fase final para entrega, seja ela para montadoras, fábricas ou demais depósitos (BOWERSOX e CLOSS, 2008).

O termo comumente usado, “materiais” identifica o estoque que está em movimento dentro do estoque. Outro termo usado é o “produto” que é o estoque disponível para compra por parte

do consumidor. O que difere os dois termos é que produto resulta em valor agregado ao material durante o processo produtivo.

A partida inicial do *supply chain* são os transportes, estes podendo ser de insumos para produção ou mesmo produtos finais. Segundo Ballou (2006) o transporte é essencial dentro de uma empresa, não há como não utilizar esses recursos, pois qualquer produto fabricado hoje no mundo necessita ser transportado por algum meio seja: por modal marítimo, aéreo, dutoviário, ferroviário ou rodoviário, ou seja, utiliza-se do transporte desde a matéria-prima que será transformada até seu consumo final.

Ballou (2006) também afirma que, o valor da logística é percebido primeiramente em termos de tempo e lugar, os produtos ou serviços oferecidos não possuem valor ao menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) que pretendem consumi-los.

As empresas de forma estratégica vêm buscando maiores especificações na área de cadeia de suprimentos como maior conhecimento global, incluindo assim as culturas, demais áreas que compõe o sistema, por exemplo, assim partindo para uma gestão colaborativa, fazendo parcerias no decorrer do processo (PIRES, 2004).

Lambert *et al.* (1998 *apud* Vasconcelos *et al.*, 2006) afirma que parcerias na cadeia de suprimentos são como uma relação de negócios estreitada, usando de uma confiança mútua, onde junto é desenvolvido um trabalho com maior desempenho do que individualmente.

Vivaldini (2007) defende baseado em teorias de Lambert *et al.* (1996) que existem três tipos de parceria no decorrer da evolução até chegar na integração.

a) Tipo I: Envolve empresas que reconhecem outras como parceiras e desenvolvem e coordenam planos e atividades juntamente.

b) Tipo II: Envolve empresas que obtiveram sucesso com tais parcerias.

c) Tipo III: Envolve empresas que compartilham níveis significativos de estratégias e operações logísticas.

Uma prática que se tornou comum em parcerias é fazer junções em serviços com fornecedores, este é chamado de “*Outsourcing*”, seu significado nada mais é que a relação mútua com um ou mais fornecedores existentes na cadeia produtiva. O uso de uma gestão colaborativa, ou, parceiras geram para a organização uma vantagem não só em valores, mas como também vantagens estratégicas perante o mercado.

A gestão colaborativa dentro da cadeia de suprimentos é envolvida por diversos compartilhamentos de informações, recursos, riscos e objetivos, independentemente se fazem parte do ciclo colaborativo, sendo que ambas terão vantagem nesta gestão.

### 3 Logística Internacional

A operação logística realizada internacionalmente funciona exatamente como transportes feitos nacionalmente, tratando-se de procedimentos de qualidade, pois se deve assegurar a entrega em perfeitas condições ao comprador, as fases de embalagem, movimentação e as demais fases do processo são as mesmas, porém utiliza-se de outros artifícios para que o transporte internacional aconteça (WERNECK, 2013).

No âmbito de comércio exterior e movimentação de cargas e mercadorias internacionalmente pode-se dizer que seja necessário alguns intervenientes no processo que auxiliam e possibilitem que a movimentação internacional aconteça de forma correta e legal perante os órgãos que regulamentam o processo.

Quando todo processo de importação ou exportação se inicia observa-se a necessidade de interventores no processo, pode-se dizer que a principal vem por parte do Estado, agindo como instrumento fiscalizador, articulando todos seus papéis em busca dos resultados que almeja. Ele age como negociador, buscando vantagens e combatendo as limitações nas relações com outras nações, via acordos (WERNECK, 2013).

#### 3.1 Comércio Exterior no Brasil

Segundo Associação Brasileira de Comércio Exterior do Brasil (2012) o comércio exterior brasileiro vem obtendo nos últimos dez anos destaque nas exportações. Dados do Guia de Comércio Exterior e investimento do Brasil (2014) confirmam que o país exportou US\$ 4,336 bilhões no início de setembro de 2014.

No organograma a seguir se encontra a estrutura de órgãos intervenientes nos processos de comércio exterior no Brasil e suas hierarquias.

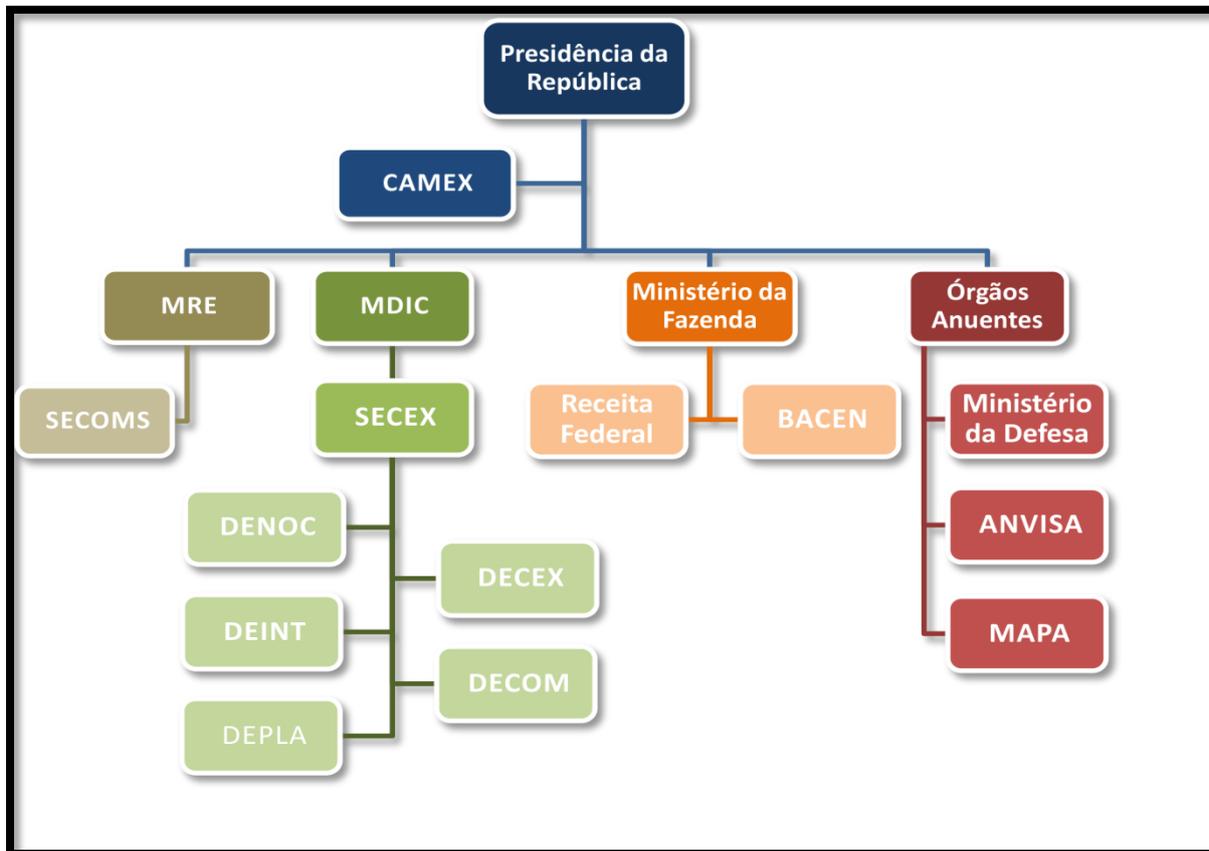


Figura 1 - Organograma de Intervenientes

Fonte: Sonar Consultoria (2014)

Podem ser citados como interventores:

- a) Incoterms: Esses termos segundo Keedi (2008) limitam aos direitos e obrigações de vendedores e compradores estabelecidos no contrato de compra e venda. Possuímos hoje onze termos que foram atualizados e entraram em vigor em 1º de Janeiro de 2011.
- b) Armadores: Armadores são aqueles que armam o navio, ou seja, no sentido jurídico, que irá prover a embarcação e também irá explorar comercialmente os serviços de transporte marítimo, são serviços a pesca, reboque, etc (KEEDI e MENDONÇA, 2003).
- c) Agentes de Carga: Keedi (2008) afirma que a principal função do agente de carga é a intermediação entre o transportador e o embarcador ou consignatário, quando solicitado por seu cliente ele executa os trabalhos de cotação de frete, reserva de espaço, recebimento ou retirada da carga e entrega à companhia aérea, podendo realizar o serviço inverso, recebimento e retirada dessa para entrega ao cliente.
- d) Tradings Companies: Werneck (2013) diz que é importante enfatizar que o objetivo de trading é o comércio internacional, mas que qualquer empresa pode operar acessoriamente no comércio exterior, sem que isso precise constar de seus atos constitutivos.
- e) Despachantes aduaneiros: Segundo Keedi e Mendonça (2003) o despachante aduaneiro é autônomo, opera individualmente, atendendo diretamente ao seu cliente, podendo estar ou não vinculado, como contratado, a uma empresa despachante, agindo como dirigente técnico.
- f) Receita Federal do Brasil: A estrutura da RFB é bastante complexa, fica sediada em Brasília, onde se localiza o gabinete do Secretário da Receita Federal do Brasil e seus órgãos centrais, dentre os quais se destacam – sob aspecto aduaneiro – a Coordenação-Geral de Administração Aduaneira (COANA) e a Coordenação-Geral de Tributação (COSIT) (WERNECK, 2013).

Alaby (2003) observa que as empresas tiveram consciência á tempos de que despesas com movimentação de cargas tem influência diretamente no poder competitivo.

Além de todos os intervenientes deve-se notar que existem diversos outros fatores que agem diretamente na logística internacional, como o nível de serviço prestado pelo transporte a ser utilizado, as estratégias escolhidas para realização de todo processo, bem como o impacto cultural dependendo do país envolvido na negociação.

#### **4. Procedimentos Metodológicos**

O trabalho baseou-se primeiramente em pesquisa bibliográfica, segundo Macedo (1994), trata-se do primeiro passo de qualquer pesquisa científica, com intuito de revisar a literatura já existente e não cometer de realizar o mesmo estudo novamente.

Após, foi realizado um estudo de campo, de forma exploratória, observando processos utilizados na logística internacional, bem como investigando o comportamento das empresas em relação à utilização da logística internacional como vantagem competitiva, mantendo relações de dados qualitativos e quantitativos. Em um dos casos a serem analisados foi utilizado entrevista feita pessoalmente na empresa.

Marconi e Lakatos (2011, p. 76) explicam que, “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.”

Com base nestas pesquisas e estudos, os dados serão analisados e será obtido um pressuposto de que a logística pode ser usada como meio de vantagem competitiva no mercado, entendendo que as empresas terão um diferencial quando usá-la como ferramenta estratégica.

#### **5. Resultados**

Foi realizado um estudo empírico de estratégias usadas por empresas de ramos distintos que utilizam do comércio exterior, suas identidades serão resguardadas por questões de privacidade. A pesquisa será aplicada nos setores de logística e de comércio exterior, bem como setores e órgãos competentes e inerentes ao assunto desenvolvido neste trabalho.

As empresas foram selecionadas dos diversos ramos do mercado, a fim de analisar qual delas faz o uso da logística em seus procedimentos do comércio exterior. Esta seleção fez com que pudesse ter uma visão sistêmica de como cada qual desenvolve suas estratégias perante o cenário global.

Perante as diversas empresas selecionadas para pesquisa duas foram as quais se enquadraram no âmbito de utilização da logística perante o comércio exterior. A primeira do ramo de materiais odontológicos atua a mais de cem anos neste mercado, prezando pela excelência nos seus produtos com tecnologia avançada e inovação, é também considerada empresa classe A em seu ramo de atuação. Recentemente realizou uma fusão, *join venture*, com empresa alemã, tornando-a uma empresa global. Desde então oferece não só equipamentos odontológicos como também produtos de uso odontológico. Esta será identificada por empresa “Alfa” por motivos de privacidade já citados anteriormente.

A segunda empresa analisada será identificada por “Gama”, atua a mais de duas décadas no mercado de borrachas e juntas de precisão. A empresa possui quatro unidades produtivas, sendo três residentes no Brasil e uma na Eslováquia, Europa. A empresa “Gama” preza por procedimentos de alta qualidade, por isso usa inúmeros métodos como Kanban que traz para seus clientes agilidade, rapidez e qualidade em seus produtos, também se destaca por ser certificada pela ISO 9001/2000.

Tais métodos e certificação auxilia que todas as unidades tenham um mesmo padrão de qualidade e procedimentos, atendendo com a qualidade desejada em quaisquer níveis do serviço.

Através das duas empresas citadas anteriormente, Alfa e Gama, poderemos compreender e analisar a logística internacional usada, tendo em vista o pressuposto de que se outras empresas utilizarem da logística internacional, estas poderão acompanhar o mercado de forma competitiva.

A empresa Alfa traduz a logística como geradora de seu bom desempenho perante o mercado. Durante entrevista realizada com a gestora de comércio exterior da empresa relatou que o uso de terceiros nos seus processos, a constante medição através dos indicadores de desempenho evidenciam que ter um setor de logística internacional desencadeia um melhor contato com o cliente, através de follow up constante, onde é o cliente ter ciência em todos os momentos sobre sua mercadoria.

Na organização da empresa “Gama” usa-se de todas as estratégias que a logística dispõe, pois em seus processos exploram as melhores possibilidades de rota e melhor meio de transporte.

Pode-se observar no gráfico abaixo que as vantagens que a empresa Gama obtém com o fato de envolver a logística internacional nos trâmites de comércio exterior estão nas melhorias e otimizações que ela pode proporcionar aos processos.

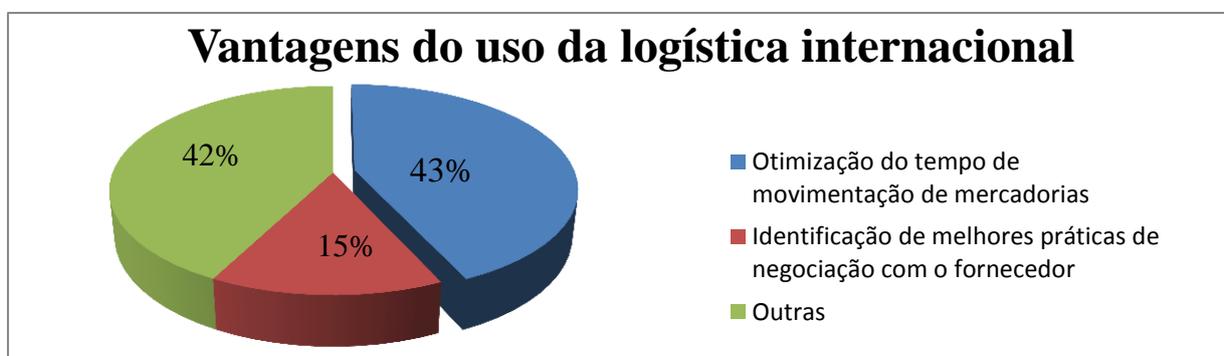


Figura 2 – Vantagens do uso da Logística Internacional

Na empresa Gama observou-se que 43%, ou seja a maioria, dos gestores acreditam que através da logística pode-se obter ganhos significativos otimizando o tempo de movimentação mercadorias, fazendo com que seu ganho seja maior, isso tanto em questão de tempo ou de lucratividade na operação. No que tange a escolha de fornecedor também prioriza a que melhor administra os quesitos de viabilidade de tempo e transporte eficiente.

Perante a pesquisa realizada pode-se perceber primeiramente que ainda são poucas as empresas que desenvolvem o processo logístico internacional interno, em uma das pesquisas realizadas obteve-se um resultado de que quando as empresas precisam comercializar produtos no exterior seja importação ou exportação, as mesmas fazem o uso de tradings, ou seja, fica a cargo da trading todo processo logístico.

Feito o estudo do material desenvolvido chegou-se a um pressuposto sólido de que o uso da logística inserido nos processos de comércio exterior proporciona para a empresa que a utilizar além de benefícios como agilidade e qualidade nos processos uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Perante a pesquisa pode-se observar também a total relação entre os dois setores, de logística e de comércio exterior, conforme o gráfico apresentado a seguir.

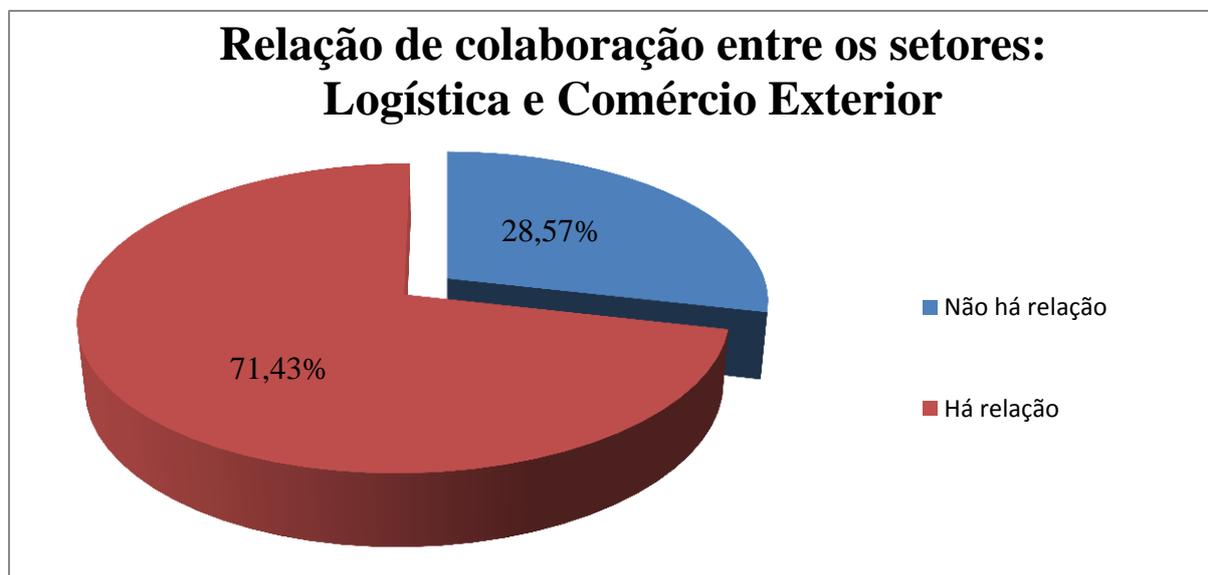


Figura 3 – Ralação de colaboração entre os dois setores, o logístico e de Comércio Exterior

Observando os dados do gráfico pode-se notar que apenas aproximadamente 29% dos entrevistados não veem relação entre os setores, já 71,43% do total dos entrevistados afirmam que há sim relação e comentam que ambos os setores são extremamente comprometidos com os interesses um do outro, em uma visão sistêmica pode-se afirmar que a junção de estratégias de ambos os setores visa primeiramente o sucesso da organização e que o auxílio um do outro se torna fundamental. Nesta porcentagem alguns afirmaram também que há total relação, pois assim o cliente fica satisfeito, havendo interação e comprometimento e trocas de informações constantes.

A vantagem competitiva alcançada perante a relação constante das áreas de logística internacional e comércio exterior nada mais é que em muitos casos ter um feedback positivo do cliente, *follow up* constante e exatos dos processos e a certeza de que as exigências perante o comprador sejam atendidas de forma eficiente nos procedimentos e qualidade e eficácia na entrega.

Analisando em conjunto as estratégias utilizadas pelas empresas Alfa e Gama, pode-se obter o resultado de que o uso das estratégias de terceirização de importações e exportações geram

além de redução em gastos internos com pessoal e criação de setor responsável, a redução de custos com seguros e demais burocracias exigidas nos trâmites do comércio exterior.

## 6. Conclusões

Por meio da pesquisa realizada constata-se que a logística internacional não está apenas envolvida com questões de transporte, mas sim com todas as fases do processo, sendo ela via acordos ou por parte das estratégias tomadas no decorrer do serviço.

Os principais intervenientes no processo da logística internacional agem como parte de uma grande cadeia, onde uns dependem dos outros, analisando que no cenário global exista um leque maior de possibilidades e estratégias a serem utilizadas.

Cada qual exerce um papel fundamental, para que por fim a logística internacional aconteça de fato, atendendo á todas as necessidades e exigências do mercado global. O resultado primordial do estudo é que o uso da logística internacional como estratégia em importações ou exportações evidenciem ganhos significativos para a empresa, visando não apenas o lucro financeiro mas sim ganhos na qualidade do processo, e o principal a questão da satisfação por parte do cliente e todos os *stakeholders* envolvidos.

Por fim, o trabalho pôde apresentar novas perspectivas no uso da logística internacional como forma de estratégia em processos do comércio exterior, além do entendimento dos ganhos que o uso da logística internacional como a vantagem competitiva para as organizações perante o mercado global, a pesquisa servirá para estudos futuros, aprofundando os conhecimentos e estratégias que a logística oferece, tendo o pressuposto que a evolução constante dos processos e operações coloque a logística internacional como foco em quaisquer procedimentos envolvendo o comércio exterior.

## 7. Referências

ALABY, Michel Abdo. Importância da Logística para o Comércio Exterior. Disponível em:

MATOS, Ana Letícia Toloni de et al. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS. 2014. Disponível em: <[http://www.prp.ueg.br/revista/index.php/revista\\_administracao/article/view/1792/pdf](http://www.prp.ueg.br/revista/index.php/revista_administracao/article/view/1792/pdf)>. Acesso em: 09 set. 2014.

BRASIL, Associação de Comércio Exterior do. Radiografia do Comércio Exterior Brasileiro: Passado, presente e futuro. Disponível em: <<http://www.aeb.org.br/userfiles/file/AEB - Radiografia Comércio Exterior Brasil.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2014.

BRASILEIRO, Joaquim. A logística internacional como ferramenta indispensável aos negócios internacionais. 2007. Disponível em: <<http://gelbauru.blogspot.com.br/2007/11/logistica-internacional-como-ferramenta.html>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

BALLOU, Ronald H.. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial. 5.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

CONSULTORIA, Sonar. Órgãos intervenientes no Comércio Exterior. 2014. Disponível em: <<http://sonarconsultoria.com.br/blog/orgaos-intervenientes-no-comercio-exterior/>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

CUNHA, Claússia Neumann da. A logística internacional como ferramenta indispensável para o crescimento dos negócios internacionais. 2013. Disponível em: <<http://relacoesinternacionais.com.br/negocios-internacionais/a-logistica-internacional-como-ferramenta-indispensavel-para-o-crescimento-dos-negocios-internacionais/>>. Acesso em: 09 set. 2014.

CLOSS, David J.; BOWERSOX, Donald J. LOGÍSTICA EMPRESARIAL O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2008.

CLOSS, David J.; BOWERSOX, Donald J. LOGÍSTICA EMPRESARIAL O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2007.

EXTERIOR, Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio et al. Estrutura do Comércio Exterior. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1251143349.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1251143349.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2014.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Logística Empresarial: A perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

HANFIELD, Robert. What is Supply Chain Management? 2011. NC StateUniversity. Disponível em: <<http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/what-is-supply-chain-management>>. Acesso em: 19 maio 2014.

INVESTIMENTO, Guia de Comércio Exterior e. Brasil exportou US\$ 4,336 bilhões no início de setembro. Disponível em: <<http://www.brasilexport.gov.br/brasil-exportou-us-4336-bilhoes-no-inicio-de-setembro>>. Acesso em: 09 set. 2014.

KEEDI, Samir; MENDONÇA, Paulo C.C de. Transportes e Seguros no Comercio Exterior. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

KEEDI, Samir. Transportes, Unitização e Seguros Internacionais de Carga. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

LAMBERT, DOUGLAS M.; EMMELHAINZ, MARGARET A.; & GARDNER, JOHN T. Developing and Implementing Supply chain Partnerships, The International Journal of Logistics Management, vol. 7, n. 2, pg. 1-17, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa : Planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. p. 231 São Paulo: Atlas, 1986

MATOS, Ana Letícia Toloni de. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS. 2014. Disponível em: [http://www.prp.ueg.br/revista/index.php/revista\\_administracao/article/view/1792/pdf](http://www.prp.ueg.br/revista/index.php/revista_administracao/article/view/1792/pdf)>. Acesso em: 09 set. 2014.

MACEDO, Neusa Dias de. Iniciação à Pesquisa Bibliográfica. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

PIRES, Silvio R. I. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

VASCONCELLOS, Luís Henrique Rigato et al. A Estratégia de Cooperação e Parcerias Numa Cadeia de Suprimentos: O Caso do Consórcio Modular de Resende. In: SIMPEP, 8., 2006, Bauru. Anais... . Bauru: Simpep, 2006. p. 1 - 8. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/443.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/443.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

VIVALDINI, Mauro. O Prestador de Serviços Logísticos como Agente Integrador em Cadeias de Suprimentos: Uma Proposta de Sistematização Conceitual. 2007. 180 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia de Produção., Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara do Oeste, 2007. Disponível em: <[https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/25052012\\_202215\\_mauro\\_vivaldini.pdf](https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/25052012_202215_mauro_vivaldini.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2014.

WANKE, Peter F. Gerencia de operações de suprimentos: Uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2010.

WERNECK, Paulo. Comércio Exterior e Despacho Aduaneiro. Curitiba: Juruá, 2013.