

Editorial

EDITOR GERAL

Profa. Dra. Mariluci Alves Martino

CONSELHO EDITORIAL

Pareceristas

Ms. Célia Lima Pizolato
Dr. Daniel Nery dos Santos
Ms. Wanny A. B. Di Giorgi

COMISSÃO EDITORIAL

Membros do Conselho Editorial

Ms. Andreza Santos Feitoza
Ms. Elizangela Fraga
Ms. Milton Brito

REVISTA FATEC GUARULHOS GESTÃO TECNOLOGIA & INOVAÇÃO

TELEFONE DE CONTATO

(11) 2229-0392

WEBSITE

www.revistafatecguarulhos.edu.br

ENDEREÇO: Rua Cristóbal Cláudio Elilo, 88 – Pq Cecap- Guarulhos

2019 Revista Fatec Guarulhos – Gestão Tecnologia & Inovação, todos os direitos reservados.

A reprodução total ou parcial desta revista é permitida mas deverá ser referenciada a fonte. A Revista Fatec Guarulhos – Gestão Tecnologia & Inovação é uma marca registrada pela Faculdade de Tecnologia de Guarulhos no Brasil e não deverá ser copiada.

Apresentação



Pós Doutora em Educação pela PUC-SP com pesquisa exploratória na Universidade Aberta de Lisboa, Doutora em Educação e Currículo pela PUC-SP, Mestre em Administração pela PUC-SP, com ênfase na Área de Gestão de Recursos Humanos, possui Graduação em Administração de Empresa. Implantou a Faculdade de Tecnologia no Município de Guarulhos, e esteve à frente da Direção no período de 2007 à 2013. Foi Coordenadora Técnica do Ensino Superior, no Centro Paula Souza e atualmente é Diretora da Faculdade de Tecnologia de Guarulhos e membro do Conselho Desenvolvimento da Cidade de Guarulhos.

Prezados,

O conhecimento não é estático e a sociedade também está em constante transformação. Nesse sentido a pesquisa se apresenta como importante ferramenta de aproximação entre o que se busca conhecer e o que, de fato, pode contribuir com o desenvolvimento social.

Nesse contexto, apresentamos mais uma edição da Revista da Fatec Guarulhos, Gestão Tecnologia e Inovação, com resultados de quatro estudos que abordam questões atuais relacionadas ao mundo da Logística e da Gestão.

Boa leitura!

Mariluci Alves Martino

Editora Geral

APLICAÇÃO DO CONCEITO *LEAN* NA GESTÃO DO FLUXO DE MATERIAIS.

CARLOS EDUARDO DOS SANTOS (Fatec Guarulhos)

eduardocosta.1605@gmail.com

PAULO CEZAR DE OLIVEIRA (Fatec Guarulhos)

cezar.oliveira2014.pco@gmail.com

RAFAEL SANTOS E SOUZA (Fatec Guarulhos)

rafael.souza121@fatec.sp.gov.br

JOSÉ MARTINO NETO (Fatec Guarulhos)

jose.martino@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral descrever como conceitos da Gestão *Lean* podem ser utilizados na otimização das atividades que envolvem a gestão de fluxo de materiais na intralogística, destacando a redução de desperdícios ao longo dos processos que vão desde o recebimento até a expedição da carga. O setor logístico por conta do seu dinamismo, tende a acumular gargalos de desperdícios facilmente através de ações simples como mau posicionamento de cargas, movimentação excedente dos volumes, tempo de espera muito longo entre os processos, entre outros fatores que, podem ser eliminados quando detectados as fontes de tais desperdícios. Reforçando a pluralidade da aplicação dos conceitos *lean*, que embora tenham tido uma origem voltada para elevar a produtividade em ambiente fabril, com o desenvolvimento do mercado, passou a ser aplicado nos mais diversos setores. A metodologia empregada foi uma pesquisa bibliográfica na literatura por meio de livros e artigos científicos publicados na última década, utilizando o banco de dados SCIELO e Google Scholar com as seguintes palavras-chave.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Lean. Intralogística. Desperdício.

ABSTRACT

This paper aims to describe how concepts of Lean Management can be used to optimize the activities that involve the flow management of materials in the intralogistics, highlighting the reduction of waste during the length of the processes from receipt to shipment of cargo. The logistics sector, due to its dynamism, tends to accumulate bottlenecks of waste easily through simple actions such as bad positioning of cargoes, excessive movement of volumes, long waiting time between processes, among other factors that can be eliminated when detected the sources of such waste. By reinforcing the plurality of the application of lean concepts, which, although they had an origin aimed at raising productivity in the industrial environment, with the development of the market, began to be applied in the most diverse sectors. The methodology used was a review of the literature through books and scientific articles published in the last decade, using the database SCIELO and Google Scholar with the following keywords.

KEYWORDS: Lean Management. Intralogistics. Waste.

1. INTRODUÇÃO

Compreende-se pelo termo logística, uma estruturação e controle do fluxo, armazenamento de estoque, produtos, matérias-primas ou processamento de entrega de produto final gerando um fluxo de processos entre o fabricante, o centro de distribuição e o cliente final. À logística, compete então, desde o planejamento inicial, a parte operacional, bem como o controle do fluxo de mercadorias e informação que gere rastreabilidade de cada mercadoria. Essa rastreabilidade deve ser rigorosamente implantada desde o fabricante ou fornecedor, até o receptor final.

Estes aspectos são de suma importância para que haja eficiência no setor logístico, tendo em vista que a circulação de mercadorias é um dos principais geradores de renda do país, movimentando e impulsionando todas as demais indústrias. Com isso, o setor passou a ser estreitamente associado com a área de transportes, não só porque representa o custo mais visível das operações logísticas, mas também porque a maioria dos operadores logísticos no Brasil tem sua origem no serviço de transportes ou armazenamento.

Aos poucos os transportadores incorporaram novos serviços em decorrência de novos acordos comerciais. A própria globalização com a entrada de empresas

multinacionais, atuando no serviço de logística, tornaram as cadeias mais versáteis, funcionando inclusive na função reversa. Para o Brasil, a relevância do sistema logístico é alta, as exportações e as importações representam 15% e 12%, respectivamente, do PIB.

E, com essa significativa trajetória do crescimento logístico no país, despertam questões em relação a um dos principais gargalos do setor, o gerenciamento do fluxo da cadeia de suprimentos a partir da intralogística, ou logística interna. Esse processo é responsável por gerenciar o fluxo de materiais antes que ele saia para o seu destino, e, tendo em vista a significativa importância do setor logístico para a economia nacional, o fluxo de processos da intralogística deve estar perfeitamente alinhado para que a distribuição e gerenciamento mesmo quando tratada em alta escala, tenha um desempenho eficiente, permitindo que o cliente mantenha o foco nos processos administrativos, financeiros e de vendas.

Para isto, são necessários treinamentos constantes para aperfeiçoar e incorporar novas competências a equipe, permitindo assim, a implantação de diversas ferramentas, ações de qualidade e melhoria com o intuito de otimizar o fluxo de materiais na cadeia de suprimentos. Vale ressaltar que, a intralogística compreende todas as etapas desde o recebimento do produto por parte do fornecedor até a expedição para o consumidor final, posto isto, existem uma série de ferramentas da qualidade e melhorias de processo que podem ser implementadas para que a intralogística tenha um fluxo alinhado e de alta eficiência.

Considera-se que existe uma necessidade constante em maximizar a produtividade nas operações de intralogística, otimizando a gestão do fluxo de materiais principalmente em períodos de alta demanda.

Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo descrever como conceitos da Gestão Lean podem ser utilizados na otimização das atividades, na busca da produtividade necessária, que envolvem a gestão de fluxo de materiais na intralogística, destacando aspectos como armazenagem, movimentação, processo de embalagem e unitização. Este trabalho caracteriza-se como uma revisão de literatura, de natureza exploratória, que teve como princípio a partir da leitura abordada, discutir o papel da gestão do fluxo de materiais na cadeia de suprimentos.

A abordagem teórica adotada para este estudo foi a abordagem qualitativa, que tem como característica o aprofundamento da compreensão de determinado fenômeno

pré- estabelecido pelo pesquisador. Conforme Minayo (2001), a abordagem qualitativa preocupa-se com aspectos que não podem ser quantificados e que se baseiam nas dinâmicas das relações sociais. Neste sentido, a abordagem qualitativa possibilita que o pesquisador se aprofunde no âmbito dos motivos e processos do fenômeno estudado e que não podem ser reduzidos à quantificação de variáveis.

Para levantamento bibliográfico foram realizadas busca *online* no Google Scholar e o SCIELO. Serão aceitas publicações das últimas três décadas, e, também serão aceitos materiais nos idiomas português e inglês, sendo excluídos artigos que façam fuga ao tema buscado ou fora dos idiomas triados. A análise de critérios para a seleção de fontes de informações se baseou em seis critérios, a saber: consistência, período pesquisado, conteúdo temático, precisão, acessibilidade e confiabilidade. A consistência diz respeito a coerência com a qual o autor aborda o conteúdo estudado e se há as devidas referências às fontes pesquisadas.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

O setor de logística é um dos alicerces econômicos do país, sendo responsável direta e indiretamente pelo bom funcionamento de todas as demais cadeias produtivas. Em linhas gerais, todas as indústrias sempre dependeram da eficiência do setor logístico para o seu bom desempenho, o setor da construção necessita de uma entrega de materiais obedecendo rigorosamente ao cronograma da obra, a indústria manufatureira precisa receber matérias- primas para atender suas ordens de fabricação, principalmente quando trabalham sob a filosofia japonesa *Just in Time*, que significa produzir apenas quando for solicitado e comprar material de acordo com a necessidade, nestes casos, qualquer atraso gera um abalo significativo no cronograma produtivo, impactando negativamente a eficiência da fábrica (SILVA, 2015).

Entretanto, embora sempre tenha existido essa dependência dos outros setores econômicos com o setor logístico, nas últimas três décadas o comércio também passou a depender cada vez mais da logística, até chegar ao ponto de total dependência com o grande salto tecnológico vivido a partir da década de 1990 até se consolidar definitivamente na década seguinte. A partir dos anos 2000 desde o seu surgimento, a internet passou por grandes evoluções e proporcionou grandes revoluções na vida contemporânea. Atualmente a internet disponibiliza todos os serviços do cotidiano, existem

lojas dos mais diversos segmentos, que vão desde vestuário, decoração, utilidades até supermercados online (HITT, et. al. 2011).

Boa parte das grandes empresas no mercado, mesmo as que ainda mantém lojas físicas apostaram na plataforma como ferramenta de expansão de vendas por conta do extenso campo de vendas online. A plataforma virtual possibilita vendas sem limite de horário, data ou restrição geográfica, aumentando o fluxo de vendas atraindo clientes em nível nacional e global. A facilidade de se inserir nesse mercado também aumenta o número de lojas online o que proporciona ao cliente uma maior oferta de produtos e variedade de preços (HITT, et. al. 2011).

O setor de logística acompanhou esse crescimento do setor varejista, adaptando-se conforme a necessidade e as flutuações de demanda. Com isso, os processos internos nas empresas logísticas tornaram-se mais complexos pois, entre a compra e o recebimento do produto, existe um intervalo administrado por uma etapa denominada intralogística. Compreende-se por intralogística todos os processos realizados após o recebimento do produto por parte do fornecedor até a expedição, que consiste na etapa onde o produto deixa o armazém e é transportado até o destinatário final conforme demonstra a Figura 1 abaixo.

Figura 1 – Estrutura da intralogística



Fonte: (HITT, et. al. 2011).

Dentro da intralogística existem algumas etapas de suma importância e que podem impactar negativamente quando má administradas. Dentre estas etapas destacam-se a armazenagem, a movimentação, o processo de embalagem e o de unitização. Tais etapas podem ser gerenciadas a partir de ferramentas da qualidade como a aplicação de

conceitos da Gestão Lean resultando em um fluxo de alta eficiência (CARPINETTI, 2012).

3. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

O modelo de gestão *Lean Manufacturing* é capaz de ajudar empresas e pessoas, a trabalharem de forma mais organizada e planejada sob a ótica de não desperdício de recursos. Para a logística, este conceito é denominado *Lean Logistics*, o pensamento enxuto aplicado a logística, proporciona maior organização em relação aumento e nivelção do fluxo de entrega, melhoria nos processos de armazenamento a partir do mapeamento dos processos da intralogística, identificando as necessidades, bem como os principais focos de desperdícios.

Os princípios da Gestão Lean no setor Logístico visam os mesmos objetivos do que quando aplicados em qualquer outro setor, tendo em vista que o conceito Lean busca ampliar o envolvimento dos colaboradores, otimização dos processos para evitar o retrabalho promovendo uma padronização das ações e conseqüentemente maior previsibilidade em relação a qualidade do serviço. O conceito Lean tem um foco significativo na eliminação do desperdício, os recursos desperdiçados percorrem inúmeras possibilidades, desde o capital humano ao material, nos mais diversos departamentos, seja no setor produtivo ou de serviços. Para o setor logístico, a qualidade e a otimização dos processos também é imprescindível. Tendo em vista que o setor apresenta um fluxo de processos passível de diversos tipos de desperdícios (ABREU, 2015).

Um dos principais instrumentos da qualidade aplicadas na gestão do setor logístico é o fluxo de processos, o mapeamento do fluxo de processos na logística é essencial para a identificação e redução de desperdícios. Bem como a aplicação do Just In Time, um conceito que prega a solicitação e processamento de recursos apenas no momento necessário, com isso, a equipe não emprega energia e recursos para uma ação que não é necessária naquele momento, isso eleva a produtividade e reduz desperdício, tanto de matéria-prima quando de recursos humanos. Para definir os parâmetros de qualidade após a aplicação das melhorias propostas pela Gestão Lean, são utilizados indicadores, que acompanharão as rotinas dos processos, estes indicadores serão válidos para mensurar tempo de cada processo, assertividade nas ações, identificação de falhas para que sejam implantadas novas melhorias (DILL; PASQUALINI, 2017).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentro do cenário logístico todas as etapas devem ser compreendidas como agregadoras de valor, sendo assim um dos pontos a serem constantemente discutidos e reforçados com os colaboradores é a concepção de valor. E a partir dessa discussão, é necessário estabelecer que em meios práticos, tudo que agrega melhoria, produtividade e eficiência é considerado valor real e pode ser somado positivamente para a empresa ou se tornar um gargalo de desperdício. A partir da necessidade de melhoria contínua, se torna necessário enxergar em meio a ações rotineiras, falhas e oportunidades de aplicação da filosofia *lean* (TURBAN, 2009).

Ainda de acordo com Turban (2009), para compreender os conceitos de uma Gestão *Lean*, e, principalmente, como inseri-la no contexto logístico, é primordial entender o que é desperdício, que é definido como toda e qualquer atividade ou serviço de um processo que agrega custo, mas não agrega valor deve ser considerado um desperdício, em outras palavras: tudo que o seu cliente não vê, ou vê e não paga, é um desperdício. Dentro do pensamento Lean existem 7 tipos de desperdícios, sendo eles:

1. Defeito nas peças, serviços ou entregas – esse tipo de desperdício gera retrabalho ao processo logístico, embora não seja de total responsabilidade do setor, tendo em vista que o defeito é de responsabilidade do fabricante, a logística além de fazer a entrega, terá que providenciar a coleta, gerando um desperdício. O que pode ser minimizado, através de conferências de qualidade nos lotes que são despachados para os centros de distribuição;

2. Excesso de produção de mercadorias desnecessárias - estoques excedentes ocupam um volume desnecessário. Sendo ideal que o cliente estabeleça um panorama da sua demanda, evitando produções e estoques excedentes no caso da contratação de uma logística terceirizada, evitando assim, ocupar um espaço desnecessário no armazém. E, quando se trata de uma logística integrada a fábrica, o estoque deve ter uma comunicação alinhada com o setor de PCP – Planejamento e Controle de Produção, para que nenhum item saia do controle e gere um estoque desnecessário, o mesmo serve para o planejamento de demanda considerando itens que devam ser estocados para vendas a pronta entrega para que não entrem em falta, resultando na perda da venda;

3. Estoque não remunerado de mercadorias e produtos – justamente por

caracterizar um desperdício de espaço, o estoque gera um custo agregado ao serviço.

4. Processamento desnecessário de materiais – a dinâmica de processamento deve ser simples e objetiva, o processamento de dados na empresa é totalmente automatizado, utilizando códigos de barras e leitores, facilitando a localização das informações na base de dados;

5. Movimentos desnecessários de materiais – os itens devem ser dispostos de uma forma que para acessar determinado volume, não exija movimentação de outros;

6. Transporte desnecessários de materiais – o movimento desnecessário implica também no transporte desnecessário, a conferência também deve ser feita a toda etapa do processo, evitando assim, um retrabalho futuro;

7. Espera dos funcionários para finalizar o trabalho ou por uma atividade anterior – a área logística pode perder muito tempo com ociosidade dos funcionários, que aguardam entre um processo e outro. Para minimizar essa perda em termos de tempo, todo o processo deve ser pensado para funcionar de uma forma dinâmica, aos moldes de uma linha de produção. A partir do momento em que os processos estão sincronizados, os funcionários trabalham simultaneamente, cada um em sua etapa.

É importante frisar o desperdício número 3, quando se fala de estoque não remunerado de mercadorias e produtos, o conceito de desperdício se aplica tanto na terceirização da logística, quando o cliente acaba ocupando um espaço por mais tempo do que deveria e por alguma razão o custo não é repassado adequadamente, tendo em vista que um estoque dinâmico geraria um fluxo de valores maior, quanto em uma logística integrada ao processo produtivo, no caso das fábricas que possuem o seu próprio setor de logística, neste caso, quando se tem um excesso de estoque, esse excesso acaba escondendo problemas na produção, como uma comunicação ineficiente entre os setores de produção e de logística (MELLO, 2014).

Outro fator de suma importância para reduzir desperdícios no setor é a unificação de cargas, esse processo transforma uma série de volumes avulsos em uma só carga. Mas para que ele se torne um processo de alta eficiência, é necessário um controle

rigoroso da rastreabilidade dos volumes. Não basta apenas agrupar as cargas com o intuito de minimizar espaços, o foco é que a unitização agilize todo o processo da intralogística, agrupando cargas que tenham similaridade na rota (MELO, 2016).

O autor Bello (2011), destaca que, o ideal é que ao chegarem no armazém, os volumes sejam distribuídos de uma forma unificada, para que, quando sejam postos na rota de entrega, o responsável pela coleta possa retirar todos os volumes da mesma rota, evitando atrasos e retrabalho para a intralogística, além de tornar a etapa de expedição mais eficiente. O processo de unitização pode ser realizado em diversos formatos como contêineres, esse tipo de carga é comumente utilizada nos portos devido à grande estrutura metálica resistente ao transporte marítimo de longas distâncias.

Outra forma comum de unitização são com as plataformas horizontais, denominadas pallets, onde as cargas são empilhadas com o auxílio da uma empilhadeira. Embora não seja um material caro, ele pode ser reaproveitado inúmeras vezes de acordo com o grau de conservação. A unitização também pode ser feita com pré-lingagem, prendendo as cargas de peso e volumes iguais com nylon ou corda, esse processo também é comumente utilizado em portos e as cargas são içadas com guindastes (BELLO, 2011).

Posto isso, é necessário reforçar a necessidade de fornecer aos colaboradores o parâmetro de detecção de uma condição anormal. A partir dos treinamentos, do conhecimento de normas e conduta, o funcionário deve ser capaz de discernir entre uma condição adequada ou irregular, identificando assim a melhor forma de conduta, evitando o erro e, principalmente não retornando ao procedimento inadequado que foi melhorado. É de suma importância para garantir a eficiência na intralogística, que o trabalho seja padronizado gerando um processo estável, a partir da padronização dos processos é possível observar paradas e pequenas aglomerações para conversas, além de atos inseguros como momentos em que alguns colaboradores se deslocavam correndo, colocando em risco a própria segurança (MELO, 2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à importância da intralogística para o bom desempenho do setor, é de suma importância que os processos corram alinhados e que, sejam postas em prática ferramentas da qualidade buscando sempre maximizar a produtividade e a eficiência entre

os processos. A partir do estudo apresentado, é possível concluir que a aplicação dos conceitos Lean no setor de logística auxiliam tanto na organização do fluxo de processos, quanto na eliminação de gargalos de desperdícios. Melhorando as práticas de manipulação dos volumes nas operações, além de proporcionar um ambiente mais organizado e limpo, melhorando o relacionamento interpessoal e saúde dos colaboradores que executarão suas tarefas com maior agilidade, responsabilidade e segurança.

Tendo em vista que, os processos na cadeia logística são efetuados conforme a demanda, qualquer movimentação deve ser feita após a solicitação do cliente, sem antecipações ou atrasos, seguindo o cronograma conforme solicitado. Portanto, é imprescindível que os arranjos das cargas sejam estabelecidos de uma forma funcional, com uma rastreabilidade adequada para que a localização dos volumes seja rápida. Outro ponto importante para a eficiência no arranjo da intralogística é a unificação das cargas conforme as rotas de entrega, isso economiza tempo na hora da saída para expedição.

As etapas da intralogística devem ser pensadas para funcionar em plena eficiência, para isto, é necessário eliminar todas as fontes de desperdícios como movimentações excessivas, rastreabilidade ineficiente, armazenamento inadequado e sem critério. Considerando o cenário competitivo no qual as empresas estão inseridas, existe uma grande busca para redução de custos e diferenciação de produtos e serviços a fim de se obter vantagem competitiva, posto isso, a partir da aplicação dos conceitos *Lean* na gestão do fluxo na intralogística resulta em um ambiente de alta produtividade.

REFERÊNCIAS

ABREU, Carlos Barroso. **Gestão da Qualidade** 1a ed. Juiz de Fora: Faculdade Estácio de Sá, 2015.

AVILA, G. J.; PAIVA, E. L. **Processos operacionais e resultados de empresas brasileiras após a certificação ambiental ISO 14001**. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 3, p. 475-487, 2016.

BELLO, M. V. C. **Otimização da logística e distribuição de armazéns: Caso de Aplicação numa empresa de produção de garrafas de vidro** - Barbosa e Almeida Vidros. 2011. Lisboa.

TURBAN, E. **Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio.** Rio de Janeiro: Editora Bookman, 2009.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: Conceitos e Técnicas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012

DILL, Adriele de Oliveira; PASQUALINI, Fernanda. **Lean Manufacturing.** 2017. Disponível em
<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4794/Adrieli%20Dill.pdf?sequence=1>> Acesso em: 02 abr. 2019

HITT, M. A. et al. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização.** Tradução All Tasks. São Paulo: Cengage Learnig, 2011. 415 p

MINAYO, Maria. Cecília. Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

MELLO, C. H. P. et al. **Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços.** São Paulo: Atlas, 2014.

MELO, Márcio Sá Vieira. **Lean Manufacturing aplicado ao setor da logística.** 2016. Disponível em <
<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/39046/1/Lean%20manufacturing%20aplicado%20ao%20setor%20da%20logistica.pdf>> Acesso em 03 abr. 2019

SILVA, R. F. Da. **Levantamento e avaliação dos custos na logística do transporte rodoviário.** [s.l.], 2015.

LOGÍSTICA AEROPORTUÁRIA UTILIZADA DE FORMA ESTRATÉGICA, DE MODO A GARANTIR OS PRINCÍPIOS DA SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO INFRAERO

Andressa Thayná Pereira Pinto, FATEC-Guarulhos, dre.thayna02@gmail.com

Bianca de Araújo Souza, FATEC-Guarulhos, bianca.souza@gestaopublica.etc.br

Felipe Marques da Silva, FATEC-Guarulhos, ecppelipe@gmail.com

Isabella Pena Pessôa da Silva, FATEC-Guarulhos, isabellapennas@gmail.com

Wanny Arantes Bongiovanni Di Giorgi - Orientadora, FATEC Guarulhos,
wanny@uol.com.br

RESUMO

O setor aeroportuário brasileiro encontra-se em expansão e ainda tem um longo caminho a percorrer, tendo em vista a crescente demanda existente. O presente trabalho tem por objetivo identificar e evidenciar as externalidades sociais e ambientais geradas pelas atividades operacionais e pelo plano estratégico desenvolvidos. Para atingir este objetivo, a pesquisa se desenvolve, inicialmente, pela revisão da literatura sobre o tema. Em seguida, foi realizado um estudo de caso sobre a empresa INFRAERO S/A. Este estudo teve como base de dados o Relatório Anual de 2016, que apresenta as informações comparadas entre os períodos 2015 e 2016. Deste Relatório foram utilizadas as demonstrações: Balanço Social Modelo Ibase e a Demonstração do Valor Adicionado, de modo a identificar o valor adicionado pelos investimentos feitos pela empresa e sua destinação à sociedade e ao meio ambiente. Observa-se que os resultados apresentados na pesquisa evidenciam que a maior parte do valor gerado é destinado à sociedade e, em relação aos investimentos ambientais, a maior parcela é destinada aos investimentos ambientais internos e a menor para os investimentos externos.

Palavras-chave: Logística aeroportuária; Gestão estratégica; Sustentabilidade

ABSTRACT

The Brazilian airport sector is expanding and it still has a long way to go, given the growing demand. This paper aims to identify and highlight the social and environmental

externalities generated by the operational activities and the strategic plan developed. To reach this objective, the research is developed, initially, by a review of the literature on the subject. Next, a case study was carried out on the company INFRAERO S/A. This study was based on the 2016 Annual Report, which presents the information compared between the periods 2015 and 2016. From this Report, the following statements were used: Ibase Model Social Balance and the Value Added Statement, in order to identify value added investments made by the company and its destination to society and the environment. It can be observed that the results presented in the research show that most of the value generated is destined to society and, in relation to environmental investments, the largest portion is earmarked for internal environmental investments and the smallest for external investments.

Keywords: Airport logistics; Strategic management; Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que qualquer atividade empresarial gera impactos ambientais e sociais, esses impactos podem ser positivos ou negativos, em termos sociais o que temos observado no segmento aeroportuário é uma crescente inclusão social a respeito à geração de empregos diretos e indiretos, e do ponto de vista da demanda crescente no transporte de passageiros. O reconhecimento da importância de uma gestão socioambiental mais eficiente e politicamente fortalecida permanece como um desafio para qualquer empresa, incluindo a INFRAERO S/A, no sentido de gerar um fluxo contínuo de cooperação e integração e proporcionar ganhos para o meio ambiente e a sociedade com a implantação e a operação dos sistemas de transportes aéreos.

Estas ações socioambientais são estudadas há décadas e cada avanço é de suprema importância para o amanhã, sendo assim, a gestão estratégica da empresa inclui: inovação tecnológica, visão socioambiental e, visão do futuro que nos espera. Daí a importância do estudo levado a efeito, que evidencia, com base no modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) para a elaboração do Balanço Social INFRAERO e a Demonstração do Valor Adicionado, juntamente ao Programa de *Compliance Ambiental*.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) é de utilidade pública federal, fundado em 1981 sem fins lucrativos, sem vinculação religiosa e a partidos políticos. O modelo de balanço social do Ibase foi criado em 1997 pelo sociólogo Herbert de Souza, mais conhecido como Betinho. Ele criou esse modelo simplista de atividades sociais para incentivar a divulgação anual voluntária do balanço social da empresa.

Sua função principal é tornar pública a responsabilidade social da empresa, sendo possível assim, a verificação de dados, projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores e também à comunidade das imediações, para a população.

Plano estratégico, de acordo com Bezerra (2014) é o processo de analisar uma empresa por meio de diversos ângulos, direcionando seus rumos no tempo e no espaço e monitorando suas ações de forma concreta.

Integram o planejamento estratégico: a missão, a visão e os valores.

A missão é o enunciado dos propósitos gerais da empresa que expressam as intenções fundamentais da gestão global.

A missão da INFRAERO S/A é “oferecer soluções aeroportuárias inovadoras e sustentáveis aproximando pessoas e negócios”.

A visão é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização e reflete “para onde ir”. Ela também é motivadora e mobilizadora, conduzindo a organização para o futuro. (BEZERRA, 2014).

As informações contábeis apresentam aspectos qualitativos e quantitativos. Sua análise deve levar em consideração também seus aspectos interdisciplinares. Biologia (botânica, biodiversidade, ecologia), Sociologia (sociedade, instituições sociais), Matemática (quantidades), Estatística (séries históricas, medidas de dispersão e concentração, probabilidades), Geografia (localização da empresa), História (origem da empresa), Economia (cenário macroeconômico e microeconomia), e Contabilidade (demonstrações contábeis) se unem para informar os dados empresariais contextualizados.

Entende-se que as informações de natureza social e ambiental vão além das informações monetárias, comumente encontradas nas tradicionais demonstrações contábeis, e devem envolver tanto informações quantitativas quando qualitativas e, em alguns casos, fogem das especialidades dos contabilistas, os quais devem recorrer a

profissionais qualificados, porém sem se eximir da responsabilidade pela veracidade e qualidade da informação prestada. (MACHADO, 2010, p.41)

Márcia Reis Machado, em sua tese de doutorado salienta que as informações sociais e ambientais vão muito além das informações monetárias.

3 METODOLOGIA

A pesquisa elaborada é, ao mesmo tempo, qualitativa e quantitativa. Do ponto de vista qualitativo, inicia-se pela revisão da literatura sobre o tema abordado. Em seguida, desenvolve-se o estudo de caso com base em informações primárias publicadas pela INFRAERO S/A, em seus relatórios anuais relativos aos períodos 2015 e 2016, especificamente o Balanço Social Modelo IBASE e a Demonstração do Valor Adicionado, que evidenciam as externalidades ocorridas nos períodos mencionados e os investimentos realizados pela empresa no presente e aqueles previstos para o futuro, no sentido de protagonizar o processo da sustentabilidade. Com base nos dados primários publicados, são feitas as análises, as interpretações e a prospecção das tendências futuras.

3.1 ESTUDO DE CASO

3.1.2 Caracterização da Empresa

De acordo com o tópico Contexto Operacional, primeiro item das Notas Explicativas das Demonstrações Financeiras, constante do Relatório Anual 2016 da INFRAERO S/A, consta a seguinte caracterização da empresa:

“A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, é uma empresa pública de propriedade da União, constituída nos termos da Lei nº 5.862/1972, regulamentada por meio do Decreto nº 8.756/2016, que tem como finalidade implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária que lhe for atribuída pela Secretaria de Aviação Civil do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, lhes sendo permitido criar subsidiárias e participar, em conjunto com suas subsidiárias, minoritariamente ou majoritariamente, de outras sociedades públicas ou privadas; podendo inclusive atuar no exterior através destas sociedades ou subsidiárias. Como empresa pública, atua em todo o país, administrando 60 (sessenta) aeroportos, 24 (vinte e quatro) terminais de logística de carga e 68 (sessenta e oito) Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo – EPTA, entre as quais 5 (cinco)

são pertencentes a terceiros sendo geridas pela Infraero mediante convênios e/ou contratos. A empresa também é sócia das Concessionárias dos Aeroportos de Brasília/DF, Guarulhos/SP, Viracopos/SP, Galeão/RJ e Confins/MG, tendo participação de 49% do capital social de cada uma dessas Companhias, compartilhando da governança com poder de decisão, que foram estabelecidos em acordos de acionistas firmados entre as partes, no entanto, não possui o controle das companhias”.

3.2 PLANO ESTRATÉGICO

No exercício de 2016 foi instituído o Programa de Integridade na Infraero, como iniciativa estruturante advinda do “Programa Infraero 2020 - Plano de Implementação de Gestão de Risco e *Compliance* de Classe Internacional”. O Programa é instrumento de apoio ao gestor, com vistas a alcançar, com mais rapidez e segurança, os objetivos finais da Infraero. A gestão da integridade é componente da boa governança, condição prévia que dá às outras atividades da entidade legitimidade, confiabilidade e eficiência. Neste contexto, a área de Gestão de Risco e *Compliance* liderou grupo de trabalho formado por representantes da Comissão de Ética, Corregedoria, Jurídica e Recursos Humanos na elaboração do Código de Conduta e Integridade da Empresa que tem por objetivo estabelecer e divulgar de maneira clara e transparente os princípios, os valores e a missão da Empresa, fixar parâmetros de conduta e orientar sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude, disseminando as diretrizes que devem orientar o Relatório Anual 2016. Além do mais, a área de *Compliance* está conduzindo a elaboração da metodologia que visa a verificar o nível de aderência dos processos às políticas, às normas, aos procedimentos, às legislações e ao controle interno.

No plano estratégico, a INFRAERO S/A pretende “ser uma referência brasileira para soluções aeroportuárias”.

Valores são o conjunto dos sentimentos que estrutura a cultura organizacional.

Os valores da INFRAERO S/A (Relatório Anual 2016) são:

- ✓ Compromisso com os clientes;
- ✓ Efetividade e competitividade;
- ✓ Valorização dos colaboradores;
- ✓ Inovação, qualidade e segurança;
- ✓ Ética e responsabilidade sócio ambiental;
- ✓ Geração de resultados e;

✓ Orgulho de ser INFRAERO.

O foco desta pesquisa, que é a análise do Balanço Social da empresa, está perfeitamente alinhado com o plano estratégico da organização.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das informações publicadas pela empresa em estudo serão feitas a análise comparativa dos períodos sucessivos de 2015 e 2016, e a interpretação dos resultados apresentados nas demonstrações: Balanço Social e Demonstração do Valor Adicionado.

4.1 Balanço Social Modelo Ibase da INFRAERO S/A, períodos 2016 e 2015

Tabela 1 - Base de Cálculo

1 - Base de Cálculo	2016 Valor (Mil reais)	2015 Valor (Mil reais)
Receita líquida (RL)	2.839.953	2.650.093
Resultado operacional (RO)	-110.140	-2.118.857
Folha de pagamento bruta (FPB)	2.038.663	1.655.147

Fonte: Balanço Social 2016-2015 (INFRAERO: Relatório Anual 2016)

O Balanço Social possui sete divisões, a primeira, na Tabela 1, apresenta os valores da Receita Líquida, do Resultado Operacional e da Folha de Pagamento Bruta, que serão utilizados como base de comparação para os indicadores de investimento social interno, para os indicadores sociais externos e para os indicadores ambientais.

A utilizar-se 2015 como período base de comparação, observa-se que, em 2016, a Receita Líquida aumentou 107,16%, a receita operacional teve uma variação negativa de -1.923,78% (a receita ficou menos negativa em 2016), e a Folha de Pagamento Bruta aumentou em 81,19% de 2015 para 2016.

Tabela 2 - Indicadores Sociais Internos

2 - Indicadores Sociais Internos	Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL
Alimentação	157.787	7,74%	5,56%	152.158	9,19%	5,74%
Encargos sociais compulsórios	346.479	17,00%	12,20%	329.313	19,90%	12,43%
Previdência privada	59.983	2,94%	2,11%	57.212	3,46%	2,16%
Saúde	183.449	9,00%	6,46%	165.182	9,98%	6,23%
Segurança e saúde no trabalho	1.111	0,05%	0,04%	1.192	0,07%	0,04%
Educação	157	0,01%	0,01%	3.879	0,23%	0,15%
Cultura	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Capacitação e desenvolvimento profissional	7.731	0,38%	0,27%	7.831	0,47%	0,30%
Creches ou auxílio-creche	6.841	0,34%	0,24%	5.822	0,35%	0,22%
Participação nos lucros ou resultados	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Outros	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Total - Indicadores sociais internos	763.538	37,45%	26,89%	722.589	43,66%	27,27%

Fonte: Balanço Social 2016-2015 (INFRAERO: Relatório Anual 2016)

Os Indicadores Sociais Internos representam a parte da empresa com relação aos benefícios trabalhistas distribuídos em função da Folha de Salários. Eles são conhecidos como encargos sociais. Com relação à Folha de Pagamento Bruta, observa-se que os benefícios pagos em 2015 eram de 43,66% da FPB e, em 2016, caíram para 37,45%, com redução de 6,21%, sendo que o valor da FPB de 2016 foi maior que a de 2015 em 23,17%, indicando que houve uma redução dos indicadores sociais internos no que diz respeito com a Folha de Pagamento Bruta.

Tabela 3 - Indicadores Sociais Externos

3 - Indicadores Sociais Externos	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Educação	91	-0,08%	0,00%	98	0,00%	0,00%
Cultura	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Saúde e saneamento	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Esporte	2.250	-2,04%	0,08%	2.250	-0,11%	0,08%
Combate à fome e segurança alimentar	390	-0,35%	0,01%	407	-0,02%	0,02%
Outros	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Total das contribuições para a sociedade	2.731	-2,48%	0,10%	2.755	-0,13%	0,10%
Tributos (excluídos encargos sociais)	295.709	-268,48%	10,41%	104.368	-4,93%	3,94%
Total - Indicadores sociais externos	298.440	-270,96%	10,51%	107.123	-5,06%	4,04%

Fonte: Balanço Social 2016-2015 (INFRAERO: Relatório Anual 2016)

Os Indicadores Sociais Externos dividem-se em duas partes: a primeira inclui os investimentos feitos pela empresa na comunidade, com relação à educação, ao esporte e ao combate à fome; a segunda parte refere-se aos tributos pagos pela empresa que serão recolhidos aos cofres públicos e depois retornarão para a sociedade por meio das diferentes políticas públicas.

Na Tabela 3 com relação à Receita Líquida, observa-se um aumento de 2,35%. No entanto os resultados comparáveis à Receita Operacional não se materializaram. A

empresa não poderia investir um percentual da Receita Operacional nos indicadores externos porque a mesma apresentou resultado negativo.

Já os valores destinados aos pagamentos dos tributos, comparativamente à Receita Líquida, apresentaram um aumento de 6,47%. As comparações incluídas no segmento da Receita Operacional, os resultados apresentam-se negativos.

Tabela 4 - Indicadores Ambientais

4 - Indicadores Ambientais	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa	127	-0,12%	0,00%	2.971	-0,14%	0,11%
Investimentos em programas e/ou projetos externos	7.549	-6,85%	0,27%	3	0,00%	0,00%
Total dos investimentos em meio ambiente	7.676	-6,97%	0,27%	2.974	-0,14%	0,11%
Quanto ao estabelecimento de "metas anuais" para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/ operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa	() não possui metas () cumpre de 51 a 75% () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%		() não possui metas () cumpre de 51 a 75% () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%			

Fonte:

Balanço Social 2016-2015 (INFRAERO: Relatório Anual 2016)

Os investimentos feitos pela empresa nos indicadores ambientais apresentaram, com relação à Receita Líquida, um aumento de 0,16% e, com relação à Receita Operacional observa-se a redução de -6,83%.

Tabela 5 - Indicadores do Corpo Funcional

5 - Indicadores do Corpo Funcional	2016	2015
Nº de empregados(as) ao final do período	10.980	12.211
Nº de admissões durante o período	48	46
Nº de empregados(as) terceirizados(as)	9.842	11.695
Nº de estagiários(as)	126	31
Nº de empregados(as) acima de 45 anos	5.662	6.505
Nº de mulheres que trabalham na empresa	3.424	3.788
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	26,32%	26,56%
Nº de negros(as) que trabalham na empresa	3.704	4.135
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)	32,68%	28,99%
Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais	39	40

Fonte: Balanço Social 2016-2015 (INFRAERO: Relatório Anual 2016)

Os indicadores do corpo funcional mostram que a empresa realiza suas operações com funcionários próprios (-10,08%), terceirizados (-15,84%) e com estagiários (+406,45%).

Observa-se uma redução de funcionários com mais de 45 anos de idade (-12,96%), redução no número de mulheres que trabalham na empresa (-9,6%), uma

redução de cargos de chefia oferecidos às mulheres (-0,24%). Notam-se, também que, com relação ao número de negros, houve uma redução de (-10,42%) e, um aumento da oferta de cargos de chefia oferecidos a negros (+3,69%).

O número de funcionários com deficiência ou necessidades especiais diminuiu (-2,5%).

Tabela 6 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial e perspectivas para o período seguinte

6 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	2016			Metas 2017		
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	22,52			22,52		
Número total de acidentes de trabalho	53			53		
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	() direção	(x) direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	() direção	(x) direção e gerências	() todos(as) empregados(as)
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	(x) direção e gerências	() todos os funcionários	() todos(as) + Cipa	() direção e gerências	() todos(as) empregados(as)	(x) todos(as) + Cipa
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as)	() não se envolve	() segue as normas da OIT	(x) incentiva e segue a OIT	() não se envolverá	() seguirá as normas da OIT	(x) incentivará e seguirá a OIT
A previdência privada contempla:	() direção	() direção e gerências	(x) todos(as) empregados(as)	() direção	() direção e gerências	(x) todos(as) empregados(as)
A participação dos lucros ou resultados contempla:	() direção	() direção e gerências	(x) todos(as) empregados(as)	() direção	() direção e gerências	(x) todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela	() não são considerado	() são sugeridos	(x) são exigidos	() não serão considerado	(x) serão sugeridos	() serão exigidos
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	(x) não se envolve	() apóia	() organiza e incentiva	() não se envolverá	() apoiará	(x) organizará e incentivará
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	na empresa 7.408	no Procon IB	na Justiça III	na empresa 7.408	no Procon IB	na Justiça III
% de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas:	na empresa 98,28%	no Procon 0,17%	na Justiça 155%	na empresa 100%	no Procon 0%	na Justiça 0%
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	2016: 3.085.173		2015: 214.967			
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	17,89% governo 34,07% terceiros	72,40% colaboradores (24,36%) capital próprio	16,17% governo 5,60% terceiros	86,34% colaboradores (143,69%) capital próprio		

Fonte: Balanço Social 2016-2015 (INFRAERO: Relatório Anual 2016)

A Tabela 6 evidencia as seguintes informações:

✓ O maior salário da empresa é 22,52 vezes o piso salarial. Esta meta é mantida para 2017;

✓ Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos pela direção e gerências. Esta meta é mantida para 2017;

✓ Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos pela direção e gerências. A meta para 2017 é alterar este procedimento. A decisão terá participação de todos os funcionários e da CIPA;

✓ Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna, a empresa incentiva e segue as normas da OIT – Organização Internacional do Trabalho. Esta meta é mantida para 2017;

✓ A previdência privada contempla todos os empregados. A meta se mantém

em 2017;

✓ A participação nos lucros ou resultados contempla todos(as) empregados(as). Esta meta será mantida em 2017;

✓ Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental são exigidos pela empresa. A meta para 2017 é sugerir-los;

✓ Quanto à participação dos funcionários(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa não se envolve. A meta para 2017 muda, a empresa se envolverá e incentivará e;

✓ Quanto ao número total de reclamações e críticas recebidas de consumidores(as): 98,28% foram resolvidos pela própria empresa, 0,17% no Procon e 1,55% na Justiça. A meta para o próximo exercício é resolver todas as reclamações e críticas na própria empresa.

4.2 Balanço Social Modelo Ibase da INFRAERO S/A, períodos 2016 e 2015

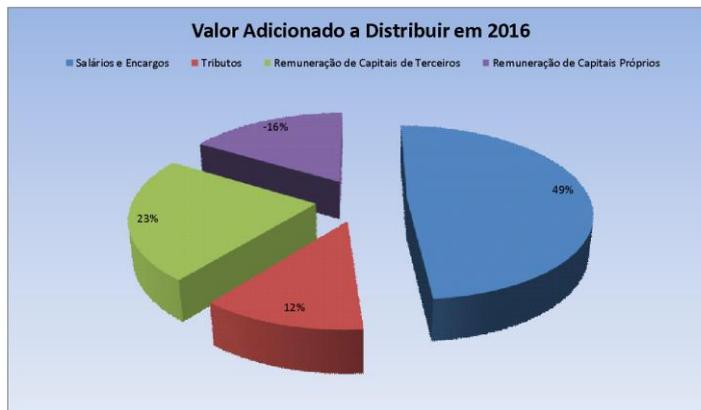
A Demonstração do Valor Adicionado identifica qual foi o valor investido pela empresa em suas operações, deste são deduzidos os custos, gerando o Valor Adicionado Bruto que, menos as depreciações ocorridas e mais os valores adicionados recebidos de coligadas e controladas compõem o Valor Adicionado Líquido a Distribuir, observáveis nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7 - Demonstração do Valor Adicionado - 2016

DEMONSTRAÇÃO DE VALOR ADICIONADO	
2016	
Valor Adicionado a Distribuir	3.085.173
Salários e Encargos	2.233.714
Tributos	551.947
Remuneração de Capitais de Terceiros	1.051.166
Remuneração de Capitais Próprios	(751.654)

Fonte: Elaborado pelos Autores

Gráfico 1 - Valor Adicionado a Distribuir em 2016



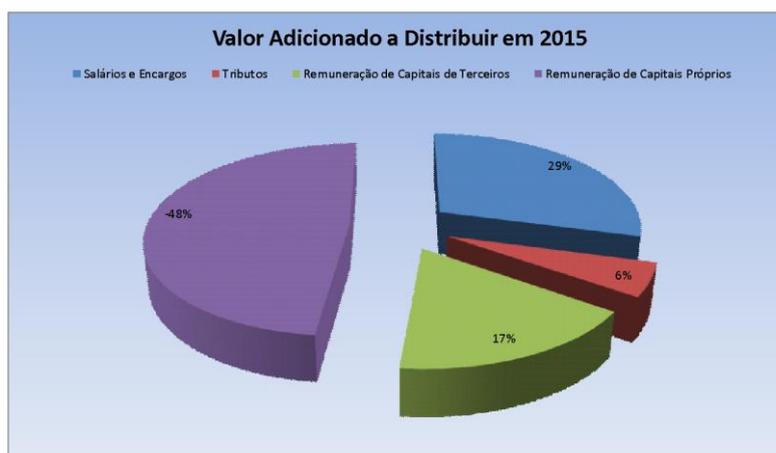
Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela 8 - Demonstração do Valor Adicionado - 2015

DEMONSTRAÇÃO DE VALOR ADICIONADO	
2015	
Valor Adicionado a Distribuir	214.967
Salários e Encargos	1.840.842
Tributos	347.714
Remuneração de Capitais de Terceiros	1.076.122
Remuneração de Capitais Próprios	(3.049.710)

Fonte: Elaborado pelos Autores

Gráfico 2 - Valor Adicionado a Distribuir em 2015



Fonte: Elaborado pelos Autores

A simples leitura das Tabelas 7 e 8, e dos Gráficos 1 e 2 indica que o valor adicionado pela empresa em 2016 foi muito superior ao do período anterior, indicando uma recuperação geral dos controles de gestão operacional e estratégica. A tendência de recuperação da eficiência é evidente.

O valor criado pela própria empresa em 2016: R\$3.085.173.000,00. Como as informações são apresentadas em milhares de reais, lê-se que a empresa gerou o valor adicionados de aproximados 3 bilhões de reais. Destes, 72,4% foram distribuídos aos colaboradores a título de salários e benefícios; 17,19% destinaram-se ao pagamento de tributos; 34,07% foram destinados à remuneração do capital de terceiros, notadamente juros e aluguéis. Esta distribuição resultou em um prejuízo do exercício da ordem de (24,36%), a título de (remuneração) do capital próprio.

4.3 CONCLUSÃO DO ESTUDO DE CASO

Os dados apresentados indicam que, em 2016, a empresa criou um valor adicionado considerável. Deste, 72,4% foram distribuído aos funcionários sob a forma de salários e benefícios; 17,19% foram destinados aos pagamentos de tributos; 34,07% destinados à remuneração do capital de terceiros; restou um valor negativo para a remuneração do capital próprio (a empresa assumiu um prejuízo) de 24,36%.

O Balanço Social também evidencia benefícios sociais, como a inclusão de idosos, mulheres e negros no mercado de trabalho, inclusive com cargos de chefia.

Os indicadores ambientais internos ficam por conta dos padrões de segurança e qualidade e os investimentos nos indicadores ambientais externos existem, mas são de pequeno valor.

Estes resultados evidenciam que o valor criado no processo de gestão aeroportuária, quase em sua totalidade são destinados à sociedade.

5 CONCLUSÕES

Tanto a revisão da literatura sobre o tema quanto o estudo de caso desenvolvido contribuíram para que o objetivo do trabalho de identificar e evidenciar as externalidades sociais e ambientais geradas pelas atividades operacionais e pelo plano estratégico desenvolvidos fosse atingido. Tanto o Balanço Social quanto a Demonstração

do Valor Adicionado da INFRAERO S/A apresentam informações sociais e ambientais transparentes. Observa-se que a maior parte do valor adicionado a distribuir é destinado aos colaboradores, sob a forma de pagamentos de salários e benefícios, e ao governo, sob a forma do recolhimento de tributos. As evidências de informações sobre investimentos em meio ambiente indicam investimentos maiores nas atividades operacionais, de forma a gerar menor impacto ambiental e, com menor expressividade, investimentos no meio ambiente. No entanto, existe uma tendência de não separarmos mais o ambiente e a sociedade. O benefício destinado ao ambiente melhora a vida das pessoas e, as pessoas, com melhores condições de vida, contribuem para a melhoria do meio ambiente. Investir no ambiente favorece a sociedade e, investir na sociedade favorece o ambiente.

Indicação de continuidade de pesquisa sobre o tema: os autores consideram oportuna a continuidade desta pesquisa nos períodos subsequentes de forma a identificar o grau de aderência dos resultados futuros ao crescimento das ações sócio ambientais da empresa.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Filipe. **O que é planejamento e gestão estratégica?** Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>. Acesso em: 15 de Agosto de 2017.

FANDIÑO, Sergio Baltar; BODMER, Milena. **Responsabilidade Social das Empresas Aéreas**. Acesso em: 18 de Setembro de 2017.

IBase. **Sobre o IBase**. Disponível em: <http://ibase.br/pt/sobre-o-ibase/>. Acesso em 22 de Setembro de 2017.

INFRAERO S/A. **Relatório Anual 2016**. Disponível em: http://www4.infraero.gov.br/media/551573/relatorio_2016.pdf. Acesso em 10 de Agosto de 2017.

_____. **Relatório Anual 2015**. Disponível em:

http://www4.infraero.gov.br/media/551573/relatorio_2015.pdf. Acesso em 10 de Agosto de 2017.

MACHADO, Márcia Reis. **As informações sociais e ambientais evidenciadas nos relatórios anuais das empresas: A percepção dos usuários**. Disponível em:

[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-29032011-](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-29032011-184718/publico/MarciaReis.pdf)

[184718/publico/MarciaReis.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-29032011-184718/publico/MarciaReis.pdf). Acesso em 08 de agosto de 2017.

ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DO DESEMBARAÇO ADUANEIRO DE EXPORTAÇÃO DE CARGAS NO AEROPORTO INTERNACIONAL DE GUARULHOS

Luciano P Souza, Fatec Guarulhos, lucianops75@gmail.com

Nathália Bicalho, Fatec Guarulhos, nathbicalho@hotmail.com

Rodrigo Balseiro, Fatec Guarulhos, digaobalseiro@gmail.com

Dr. Devanildo Damião, Fatec Guarulhos, devanildo@gmail.com

RESUMO:

O comércio exterior através modal aéreo tem apresentado grande crescimento nas últimas décadas e o processo de exportação conta com regras que podem torná-lo complexo no tocante ao desembaraço da carga, razão pela qual o exportador se utiliza dos serviços do despachante aduaneiro. O presente trabalho visa explorar a revisão bibliográfica sobre o assunto e analisar na prática o processo de desembaraço na exportação de cargas no Aeroporto Internacional de Guarulhos, através de pesquisa de campo junto aos despachantes aduaneiros, onde após a comparação dos resultados do questionário aplicado, foram compilados os principais problemas enfrentados no processo e para tais foram sugeridas proposições com vistas à mitigação desses problemas e aumento da eficiência no processo.

Palavras-chave: Despacho aduaneiro; exportação; Aeroporto de Guarulhos

ABSTRACT:

The foreign trade through air modal has presented great growth in the last decades and the exportation process has rules that can make it complex in concerning of customs clearance, reason why the exporter uses services of custom broker. The present work aims to explore the literature review about this subject and analyze in practice the cargo export process in International Airport of Guarulhos, through of field research with custom broker where after comparison of questionnaire results were compiled the main problems faced in process and for that, prepositions where suggested with a view to mitigating these problems and increasing efficiency in the process.

Keywords: custom clearance, exportation, Guarulhos Airport.

INTRODUÇÃO

A globalização impulsionada pela tecnologia promoveu maior integração entre o comércio dos países, a exportação tem tornado o acesso aos produtos, oriundos de diversas partes do globo, cada vez mais facilitado. Entretanto, a viabilidade destes negócios seguem regras diversas tanto no país do importador quanto no país do exportador. No Brasil o principal órgão governamental responsável pelos procedimentos de exportação é a Receita Federal. Para que a carga saia do país com destino a outros países há a necessidade de passar pelo procedimento de exportação conhecido como desembaraço e é realizado por agentes específicos: o despachante aduaneiro.

Empiricamente, são notadas diversas reclamações sobre os processos de despacho, sendo que alguns atribuem à questão alfandegária parte significativa do custo Brasil. Todavia, tornam-se necessários estudos com base científica para responder: Qual a natureza dos processos e suas características e as mudanças que poderiam otimizar este processo?

A premissa do trabalho é que existe espaço para melhorias no processo dentro da perspectiva do operador aduaneiro, principal ator do processo de despacho e que as mudanças tecnológicas e gerenciais permitem otimizar este processo.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar os processos do despacho aduaneiro no Aeroporto Internacional de Guarulhos, a metodologia utilizada foi a análise documental, a revisão de bibliografia especializada e pesquisa de campo com despachantes atuantes no aeroporto, ao final é feita uma contribuição com uma proposta de novos processos. A entrevista foi realizada com protocolo estruturado, com o objetivo de analisar procedimentos realizados no aeroporto, servindo de base para a proposição de novos processos e procedimentos, os resultados são discutidos e analisados nas considerações finais.

Inicialmente, o trabalho traz informações sobre o comércio exterior, contextualizando o tema, em seguida são observadas informações sobre o transporte de cargas no modal aéreo e os procedimentos alfandegários para que os produtos comercializados deixem o país de origem rumo ao seu destino, realizados junto aos órgãos públicos pelo profissional competente: o despachante aduaneiro.

REVISÃO NA LITERATURA

O COMÉRCIO EXTERIOR

O comércio exterior existe desde que o homem passou a explorar novos horizontes e a ter contatos com outros povos. Atualmente, com o aumento das tecnologias de informações e de transportes e o estreitamento das relações entre países, ele tem se intensificado como jamais visto. Conforme ensina DIAS e RODRIGUES 2012, após a Segunda Guerra Mundial, no ano de 1944 em Bretton Woods, EUA, foi finalizado um acordo que tinha como principal objetivo proporcionar entendimentos de reconstrução econômica internacional, tendo como base três instituições internacionais, FMI (Fundo Monetário Internacional) voltado para a manutenção da estabilidade das taxas de câmbio, Banco Mundial ou Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e a Organização Internacional do Comércio (OIC), em uma conferência realizada em Havana, em 1948 os países presentes assinaram um Estatuto que estabelece o objetivo da OIC, que não foi ratificada pelo Congresso dos EUA, porém um acordo provisório negociado em 1947 também em Havana e chamado de General Agreement on Tariffs and Trade (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio) ou GATT, que deu origem há Organização Mundial do Comércio (OMC), que se apresenta como instituição internacional multilateral com o objetivo de tornar o comércio internacional mais integrado, estável e viável.

Tomando os elementos listados nas Convenções de Haia e Viena, podemos conceituar uma operação de compra e venda internacional como aquela em que dois ou mais agentes econômicos sediados e/ou residentes em países diferentes negociam uma mercadoria que sofrerá um transporte internacional e cujo resultado financeiro sofrerá uma operação de câmbio. (SOARES, 2004).

Nesse passo temos duas operações a de venda e a de compra, ou seja, a exportação e a importação. Trataremos das exportações pelo modal aéreo no presente trabalho, anotando que conforme MINERVINE (2008), “A maior vantagem da exportação é possibilitar o confronto com outras realizadas, outros concorrentes, outras exigências”, tratando-se de um assunto importante para o desenvolvimento do país gerando possibilidades de ampliação de negócios às empresas locais. Exemplificamos essa importância com os dados de exportação de todos os modais no Brasil e no Aeroporto de Guarulhos (somente modal aéreo) na Tabela 1.

Tabela 1: Volumes exportados (em toneladas).

		Brasil	Cumbica
2015	Exportação	637.627.058.	235.693
		322	
2016	Exportação	645.317.759.	241.001
		066	

Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e Grucargo

DESPACHO ADUANEIRO DE EXPORTAÇÃO

Despacho Aduaneiro é o procedimento fiscal mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo despachante sobre a mercadoria, em relação aos documentos apresentados e a legislação vigente (LUDOVICO 2013). Ou seja, despacho aduaneiro é um serviço prestado por um profissional ou empresa, que fica responsável por cuidar de todo o processo de importação e exportação de mercadorias.

Os despachantes aduaneiros, segundo VIERA (2002), “São pessoas com capacidade legal perante a autoridade aduaneira que atuam no despacho aduaneiro de mercadorias na exportação e importação. Deverão portanto, no caso do Brasil, estar cadastradas junto à Receita Federal.” Esse profissionais são imprescindíveis no processo e, conforme SOARES (2004) “devem ser avaliados, para fins de contratação, em sua especialização, nome no mercado, porte, eficiência de serviços, nível de comunicação e respostas às demandas” e ainda sobre os despachantes

Esses profissionais são extremamente importantes porque vão zelar pelo transporte, pela armazenagem e pelo seguro das cargas e dos processos aduaneiros, e poderão inclusive responder a eventuais consultas sobre legislação aduaneira. (SOARES, 2004).

Podemos então afirmar que o despachante aduaneiro tem total autonomia para resolver todos os procedimentos de transporte da carga e procedimentos burocráticos que contam com órgãos como Receita Federal, Anvisa, e outros órgãos públicos que possam estar envolvidos na categoria. É de suma importância essa relação com os órgãos, pois qualquer coisa ilegal, fora de contexto ou de ética, mesmo que realizada não intencionalmente, pode trazer graves problemas tanto para o despachante, quanto para a empresa, quanto para a comunidade como um todo, pois se é realizado o transporte de

uma carga via modal aéreo e essa carga não está dentro de qualquer que seja a regulação necessária para sua categoria, ela pode ocasionar graves danos a comunidade e ao meio.

Quando uma mercadoria entra ou sai de um país, o despachante aduaneiro deve estar presente para apresentar toda a documentação necessária e realizar a liberação dessa carga. Ele deve atuar na escolha do melhor modal para o transporte dessa carga, seja ela importada ou exportada. Se uma carga está entrando em nosso país, o único modo de ela sair da aduana é via terrestre. Se essa carga for exportada para outro país, os modos que podem ser utilizados são ferroviário (dentro de um mesmo continente), marítimo ou aéreo.

ETAPAS DO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

A exportação pelo modal aéreo tem grande importância nas exportações e tem se intensificado nos últimos anos.

A principal vantagem do transporte aéreo é sua maior rapidez, o que facilita a utilização de estratégias *just in time*, com a consequente redução de custos de estoque e sua influência no capital de giro, por isso é o modal mais indicado para mercadorias de alto valor e pouco peso/volume e para o transporte de amostras e mercadorias urgentes. (VIEIRA, 2002).

No aeroporto de Guarulhos, as cargas são desembarçadas no Teca Gru. De acordo com a Concessionária Gru Airport, que administra o aeroporto de Guarulhos hoje, o Teca Gru é o maior complexo logístico aeroportuário do Brasil, e desempenha um papel muito importante na logística brasileira, pois interliga 29 países, todas as capitais e principais cidades brasileiras através de mais de 750 voos diários, operados por 46 empresas aéreas nacionais e internacionais.

Coberto por uma área de 97 mil m², o Teca Gru movimenta produtos de diversos segmentos, e sua localização em Guarulhos é favorável, pois dá acesso a importantes rodovias que ligam o aeroporto a todo o país. O Teca está representado na Figura 1

Figura 1 – Teca Gru.



Fonte: <http://www.grucargo.com.br/terminal-de-cargas.aspx>

A Figura 2 apresenta o fluxograma do processo de exportação da Gru Airport.

Figura 2 – Processo de exportação.



Fonte: <http://www.grucargo.com.br/processo-deexportacao.aspx>

RECEBIMENTO

O despachante deve contratar o transportador aéreo de sua preferência. O recebimento da carga é efetuado mediante apresentação do conhecimento de transporte aéreo AWB. Tendo conhecimento deste documento o Teca Gru efetua a verificação física da carga: confere as etiquetas de identificação no lote, tipo de embalagem, volumes, aferição do peso e identificação de possíveis avarias.

As cargas perecíveis e/ou vivas são recebidas pelo Teca Gru somente após a confirmação de embarque. Nos casos em que o recebimento dessas cargas demande algum equipamento especial, o mesmo deve ser providenciado junto à companhia aérea antecipadamente. Essas cargas poderão ser inspecionadas pelos órgãos anuentes: Ministério da Agricultura e da Saúde, Ibama, Comissão Nacional de Energia Nuclear, entre outros, antes do desembarço pela Receita Federal.

As cargas perigosas devem estar acondicionadas em embalagens padronizadas pela IATA, acompanhadas do Certificado de Mercadorias Perigosas (Shipper's Declaration). Após a verificação física e documental, as informações são inseridas no sistema do Teca Gru, que emite uma etiqueta com código de barras, permitindo o armazenamento e rastreabilidade da carga.

Após o recebimento da carga é efetuado o registro de Presença de Carga no sistema Siscomex com base na numeração da DDE/DSE (Declaração de exportação e Declaração simplificada de exportação). Com a Presença de Carga registrada, o despachante deve começar os trâmites para o desembarço da carga junto à Receita Federal.

ARMAZENAGEM

Depois de cumpridas as etapas no recebimento, a carga é direcionada para armazenamento no Teca em um dos setores de armazenagem, seguindo critérios como peso, cubagem, tipo de embalagem ou natureza da carga. Permanece armazenada, à disposição da cia aérea, até que ocorra sua solicitação de "puxe", ou ainda, à Receita Federal para conferência da carga.

PARAMETRIZAÇÃO

Para que ocorra o desembaraço da carga e sua consequente autorização para embarque, o exportador deve apresentar a documentação (AWB, HAWB, nota fiscal, RE, DSE, entre outros) ao agente da Receita Federal, que irá analisar o processo, e o destinará por meio da parametrização, a um dos canais de verificação.

- ✓ Canal verde – a carga é desembaraçada sem nenhuma conferência;
- ✓ Canal amarelo/laranja – o desembaraço apenas pode ser obtido após verificação documental;
- ✓ Canal Vermelho – o desembaraço apenas pode ser obtido após verificação física e documental da mercadoria.

EXPEDIÇÃO

Após passar pela parametrização e ser liberada, o Teca Gru entrega a carga à companhia aérea para que seja providenciada a paletização, após a apresentação dos seguintes documentos:

- ✓ Manifesto de carga (relação das cargas), com seus respectivos conhecimentos aéreos (AWB, MAWB, HAWB)
- ✓ Comprovação de liberação realizada pela Receita Federal, quando for liberado fora do sistema Siscomex.

Após analisar a documentação apresentada juntamente com a confirmação do pagamento das tarifas devidas, o Teca Gru, realiza a confirmação por meio de consulta ao Siscomex e disponibiliza a carga para embarque.

A paletização da carga é realizada de acordo com a supervisão e orientação do agente da companhia aérea. Todos os equipamentos são pesados na saída, antes do embarque, para balanceamento e segurança de voo.

O serviço de movimentação dos equipamentos aeronáuticos do Teca para a pista e o carregamento da aeronave é efetuado diretamente pela companhia aérea ou empresas auxiliares contratadas.

Após a confirmação do embarque da carga no Siscomex, o transportador envia eletronicamente os dados do embarque para o Sisbacen (Sistema de informações do Banco Central), subsidiando a emissão do Comprovante de Exportação – CE.

PESQUISA DE CAMPO

Para verificação das praticas adotadas na exportação foi realizada pesquisa de campo, a qual foi constituída de questionário estruturado com base na literatura. As variáveis selecionadas e os de mais aspectos da pesquisa estão presentes na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2: Variáveis de pesquisa

Variável	Aspecto no regime aduaneiro	Literatura Consultada	Questão
Legislação	Cumprimento das normas	Receita Federal do Brasil	1
Responsabilidades	Papéis do despachante aduaneiro	Logística Internacional	2
Estruturação	Etapas do processo e função	Logística Internacional	3
Riscos	Responsabilidades	Logística Internacional	4
Processo	Problemas no processo	Receita Federal do Brasil	5
Tipos de cargas	Diversificação e tratamento de cargas	Logística Internacional	6
Riscos Sanitários	Aspectos sanitários das cargas	Vigilância Sanitária	7
Processo	Diversificação e extensão do processo	Comércio Exterior Brasileiro	8
Legislação	Aspectos ilícitos envolvendo produtos	Receita Federal do Brasil	9
Legislação	Capacitação do agente	Receita Federal do Brasil	10
Processo	Aspectos documentais	Receita Federal do Brasil	11

Questões

- ✓ 1 - Atualmente o despacho aduaneiro de cargas atende à legislação vigente?
- ✓ 2 - Onde começa e onde termina a responsabilidade do despachante aduaneiro?
- ✓ 3 - Qual o papel do despachante nas etapas do processo?
- ✓ 4 - Caso uma carga seja extraviada (perdida) quem responde é o despachante aduaneiro. É ele quem resolve?
- ✓ 5 - Qual o principal problema enfrentado no processo?
- ✓ 6 - Como a natureza e o tratamento de carga afetam o processo?
- ✓ 7 - É Comum uma carga ser barrada por normas sanitárias ou fitossanitárias?
- ✓ 8 - Com qual assessoria você conta para resolver os trâmites burocráticos junto aos órgãos públicos envolvidos no processo?

✓ 9 - Caso encontre alguma ilegalidade na carga qual o procedimento?

✓ 10 - O que é necessário para atuar como Despachante Aduaneiro?

11 - A RE, DE e DSE, acabam atrasando, dificultando ou atrapalhando o processo de exportação?

PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa em questão foi realizada com cinco despachantes aduaneiros de empresas diferentes que atuam no Aeroporto Internacional de Guarulhos, devidamente qualificados pela Receita Federal, com mais de dez anos de representação no setor e que atuam com diversos clientes e companhias aéreas.

APLICAÇÃO DA PESQUISA

As questões foram aplicadas entre os dias 09 e 30 de setembro de 2017 com as perguntas enviadas aos entrevistados e respondidas livremente sem viés, apenas focadas nos assuntos relevantes ao presente trabalho.

RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, foi possível observar que o trabalho dos despachantes aduaneiros é imprescindível no processo de desembaraço de cargas para exportação. O sistema legal, assim como os softwares utilizados pelos despachantes, atende parcialmente suas necessidades, pois apesar de a legislação e a IN serem iguais para todas as unidades, cada unidade da Receita Federal trabalha de maneira diferente. Apurou-se que a responsabilidade do despachante é bem ampla durante o processo, começando desde o aviso da compra ou venda da mercadoria para o mercado externo, analisando documentações e condições visando evitar possíveis problemas, ficando responsável pela carga até sua liberação, isentando-se em casos ilícitos.

Como representante legal, o despachante tem atuação imprescindível para resolução dos processos, principalmente quando ocorre algum problema, pois ele precisa entregar a carga rápido e com o menor gasto extra possível.

No caso de uma carga ser extraviada, existem duas situações possíveis. Antes do registro da DE a responsabilidade pelo extravio é da companhia aérea e do agente de

cargas. Após o registro, a responsabilidade é do despachante, mas geralmente existe seguro para se proteger do extravio.

Em relação ao principal problema enfrentado no processo, analisamos os cinco mais citados. Foram eles:

- ✓ Falta de pessoas qualificadas e que conheçam o mínimo necessário para atuar com comércio exterior

- ✓ Cargas indisponíveis

- ✓ Canal amarelo/vermelho

- ✓ Avarias na carga

- ✓ Corte de perecíveis

A falta de pessoas qualificadas no mercado é um grande problema, pois se o colaborador do aeroporto ou da companhia aérea não souber direito o que está fazendo, pode trazer grandes problemas para o despachante. Muitas vezes, a análise incorreta ou incompleta de processos e documentos feita tanto pela companhia, quanto pelo aeroporto, quanto pelo cliente, acaba gerando problemas na hora de enviar a carga, e se esta carga estiver indisponível no sistema por qualquer razão, ela não é enviada até o processo ser resolvido, o que muitas vezes sobra para o despachante resolver. Ainda nessa linha de pensamento, por saberem falar outra língua, muitos colaboradores acabam tratando da parte de comércio exterior sem entender 70% do que estão fazendo, e com isso, acabam cometendo muitos erros trazendo prejuízo e retrabalho para o despachante.

A questão de cargas indisponíveis também é um grande problema, pois existe uma gama grande de indisponibilidades que a carga pode vir a sofrer. Algumas das que dão dor de cabeça para os despachantes são:

- ✓ Indisponibilidade 22 (Divergência de peso) -> Essa ocorre quando uma carga tem seu peso informado no sistema divergente ao que está informado no seu documento. Quando uma carga trânsito, vinda de território nacional, fazendo trânsito em Guarulhos para seguir para o exterior chega com divergência de peso, essa indisponibilidade acaba sendo retirada aqui em GRU junto à Receita Federal, mesmo tendo sido erro da origem, pois se a divergência de peso não for menos que 20% (pois é o tanto permitido de divergência pela Receita Federal Brasileira para uma carga seguir sem gerar indisponibilidade) ou se não for retirada a indisponibilidade a carga não segue. Ocorre na

maioria das vezes por falta de atenção, pois um único zero digitado a mais ou a menos faz uma diferença tremenda no peso da carga. Por exemplo, a carga pesa 1000 kilos. Por um zero errado ela passa ou para 100 kg ou para 10000 kg, ficando fora do padrão dos 20% de tolerância, portanto, gera essa indisponibilidade.

✓ Indisponibilidade 23 (Divergência de volumes) -> Essa ocorre quando a carga tem a quantidade de volumes informado no sistema divergente ao que está informado no documento. É uma situação parecida com a IND 22 e também é retirada junto à Receita Federal.

✓ Indisponibilidade 25 (Carga alterada após a chegada do veículo) -> Essa ocorre quando uma carga precisa por algum motivo ser alterada após a chegada da aeronave. Para a carga seguir, a indisponibilidade deve ser retirada junto à Receita Federal.

Quando uma carga cai em algum canal sem ser o verde, como canal amarelo ou vermelho, ela pode levar até 48 horas para ser inspecionada e liberada pelo fiscal da Receita Federal, o que acaba atrasando o envio da carga e a insatisfação do cliente. Uma carga pode cair em outro canal por qualquer desconfiança que o fiscal tenha em relação à documentação ou à própria carga.

As avarias costumam atrasar e muito o processo. Dependendo da avaria a carga precisa até ser substituída.

Figura 3 - Tabela de códigos de avarias do mantra/Siscomex

CÓDIGOS DE AVARIAS
A = Diferença de Peso
B = Lacre Violado
C = Amassado
D = Vazamento
E = Quebrado
F = Rasgado
G = Refitado
H = Furado
I = Aberto
J = Molhado
K = Despregado
L = Repregado
M = Indícios de Violação
N = Riscado
O = Sensor de Impacto Ativado
P = Sensor de Inclinação Ativado
Q = Carga Recebida com Alteração de Informação
R = Indícios de Deterioração
S = Carga Lacrada Pelo Fiel Depositário

Fonte: http://www.rmseguros.com.br/cod_mantra.htm

O corte de cargas já é um dos maiores problemas no envio da carga, corte de perecíveis então nem se fala. Uma carga pode ser cortada de um voo por não ter mais espaço no porão da aeronave, por estar indisponível ou com qualquer outro problema que impeça seu seguimento. Quando ocorre o corte de perecíveis é necessária toda uma realocação da carga para a geladeira e tem que ser feita de forma rápida e cautelosamente, pois é uma carga extremamente sensível onde qualquer impacto pode causar problemas.

Já em relação ao modo como a natureza e o tratamento da carga afetam o processo obtivemos como resultado que elas afetam totalmente o processo, pois toda carga demanda de um tratamento especial de manuseio, armazenagem, temperatura, validade e afins, e dependendo de sua natureza (seca, perecível, perigosa, armas, radioativos, etc) ou tratamento, elas acabam demandando mais atenção e mais cuidado, afetando diretamente o processo.

Em resposta à questão levantada sobre a carga ser barrada por normas sanitárias ou fitossanitárias, é comum uma carga que não esteja atendendo as legislações

sanitárias ir para perdimento ou incineração.

No caso da resolução dos trâmites burocráticos, cada comissária de despacho aduaneiro tem um departamento jurídico especializado no segmento de assessoria ao despachante, assim como o regulamento aduaneiro e a própria experiência do despachante.

Caso encontre alguma irregularidade na carga, o despachante deve informar à Receita Federal via Retificação Espontânea para que ela realize os devidos procedimentos cabíveis.

Em resposta à questão levantada sobre o que é necessário para atuar como despachante obteve-se respostas em mais de uma visão do assunto. Da visão legislativa, o despachante deve ser credenciado, e ter a nomeação adquirida através de um processo solicitado pela Receita Federal, ser apresentado ao setor responsável e após análise, será determinado se o mesmo está apto para exercer a função, e assim que o seu certificado digital é validado, todo o processo já começa a ser feito em seu CPF. Já da visão experiente, o despachante deve estar ligado com direito, informática, contabilidade, administração e logística, deve ter um raciocínio rápido e conseguir traçar o melhor trajeto possível para entregar a sua carga no menor tempo e com menor custo possível, e deve também ter conhecimentos técnicos sobre os produtos dos seus clientes, já que toda carga tem sua singularidade.

Todos os despachantes entrevistados concordaram no fato de a RE, DE e DSE não atrapalharem o processo, mesmo já tendo conhecimento da DUE, que já está sendo adotada e veio para substituir as três regulações para o despacho atuais.

PROPOSIÇÃO- MELHORIAS

Mesmo conhecedor do processo e seus principais problemas, não existe garantia da viabilidade das potenciais soluções, dado que existe a racionalidade limitada do homem com grandes impactos nas atividades. As propostas a seguir foram elaboradas pelos próprios autores da pesquisa, sendo que possuem experiência por desenvolverem atividades no aeroporto de Guarulhos e com vivência e conjuntamente a contribuição de um operador da justiça, especificamente um oficial de justiça tendo amplo conhecimento em legislação e Receita Federal.

Proposta para o problema 1 - Falta de pessoas qualificadas e que conheçam o mínimo necessário para atuar com comércio exterior.

É claro que a solução para essa questão é óbvia, mas as vezes precisa ser dito para uma pessoa “Ei, vai fazer alguma coisa da sua vida”. Talvez o problema seja que apesar de elas ouvirem isso, elas vão fazer alguma coisa mas não se preocupam se estão fazendo direito ou não. Talvez o melhor fosse dizer “Ei, vai fazer alguma coisa da sua vida mas faz direito”. Será que isso mudaria alguma coisa? A verdade é que muitas pessoas que vivem na sua zona de conforto não se importam com os problemas dos outros. Mas, desde que o país entrou em crise, esse quadro mudou um pouco, mas ainda muito pouco em relação ao que se deve mudar. As pessoas devem se preocupar não apenas com a empresa, querendo fazer o seu trabalho direito por causa da empresa ou para receber o seu salário no final do mês, mas sim por si mesmas, para depois de um trabalho bem feito terem a certeza que aquele sucesso foi graças a elas. Pra isso existem centenas de cursos em diversos segmentos de atuação no mercado, para que elas se qualifiquem e entendam que, para conseguir o melhor emprego, você deve ser o melhor, mas entendam também que outras pessoas dependem do trabalho delas e ele precisa ser bem feito, afinal, muito ajuda quem não atrapalha não é mesmo? Então o que levaria uma empresa a manter um funcionário procrastinador e que faz tudo errado? Isso mesmo, nada. Por isso aqueles que ganham no mercado são os melhores, que vestem a camisa da empresa, se qualificam e dão o seu melhor. Evidente que isso deve ser visto do lado empresarial também, pois muitas vezes o funcionário quer ser o melhor naquilo que a empresa está pedindo, e pra isso, ela mesma deve qualificá-lo. Então voltando à nossa questão principal, a solução para resolver o problema de pessoas pouco qualificadas é a própria pessoa querer ser a melhor e ir atrás de qualificação e a própria empresa querendo o melhor, capacitar e treinar seus colaboradores, lhes mostrando o quanto eles são importantes e o quanto é melhor e mais eficiente um trabalho bem feito.

PROPOSTA PARA O PROBLEMA 2 – CARGAS INDISPONÍVEIS

Para esse tipo de problema a qualificação do colaborador conta muito também, pois muitas vezes as indisponibilidades ocorrem por falta de atenção, portanto, investir em qualificação dos funcionários é fundamental para reduzir o número de cargas indisponíveis. Mas é claro que não é só isso, podem ocorrer dezenas de problemas que

deixem uma carga indisponível, então dar sempre atenção aos detalhes, pois eles podem fazer toda a diferença dependendo da carga, se antecipar aos possíveis problemas que possam ocorrer e se preparar para resolvê-los da maneira mais eficiente e eficaz possível são soluções que podem mitigar o problema.

PROPOSTA PARA O PROBLEMA 3 – CANAL AMARELO/ VERMELHO

Nesse caso já não entra tanto à questão do colaborador em si, entra mais a parte burocrática e de fiscalização. É claro que a fiscalização não deve ser reduzida de forma alguma, pois ela é de suma importância para todo e qualquer processo aduaneiro que ocorra no país, não podemos nos dar ao luxo de trazer de volta uma doença já erradicada aqui por exemplo, então o que pode ser melhorado nesse caso é a parte burocrática. É burocracia demais para problemas de menos, na verdade os problemas surgem por causa da burocracia, que acaba atrasando os processos. A solução então seria, diminuir a parte burocrática desnecessária, substituindo o acúmulo de papel por meios digitais e substituindo a parte burocrática desnecessária por uma mais eficaz, como é o caso da DUE por exemplo, ela veio para substituir as atuais RE, DE e DSE, mas ainda não foi aderida em todas as empresas pois muitas delas estão temerosas em mudar todo o processo com o qual estão acostumadas a fazer a anos, por algo ainda desconhecido. Mas a DUE vai na verdade facilitar a vida das empresas, já que vai reunir todos os documentos necessários em uma leva só, diferentemente das atuais RE, DE e DSE, que são três levadas separadas mas que contém diversos documentos repetidos. A DUE vai agilizar todo o procedimento a trazer ganhos para o exportador em relação ao tempo, tempo de juntada dos documentos, tempo de montagem dos processos, e por aí vai. Outro ponto a ser considerado é o de contratação de mais servidores ou o melhor aproveitamento daqueles atuantes.

PROPOSTA PARA O PROBLEMA 4 – AVARIAS NA CARGA

As avarias podem deixar de ser um problema tão grande quando houver um maior cuidado da companhia aérea no manuseio e transporte das cargas, pois a maior parte das avarias ocorre na aeronave por conta de a carga estar mal alocada. Portanto a solução é a questão da qualificação, é o colaborador da companhia aérea saber que ele deve tomar total cuidado com a carga que está sendo transportada e também uma punição

plausível ao colaborador que trabalhar com uma carga de qualquer jeito, para que ele saiba que não deve fazer de novo.

PROPOSTA PARA O PROBLEMA 5 – CORTE DE PERECÍVEIS

Os perecíveis que são cortados do voo trazem muita dor de cabeça para todos os envolvidos, o despachante que não despacha a carga, a companhia aérea que não transporta, o cliente que não recebe, e por ser uma carga com prazo de validade extremamente curto, pode acabar estragando nesse meio tempo, trazendo prejuízos pra todo mundo. A solução para que isso não ocorra então, é dar uma atenção especial para esse tipo de carga, sempre quando souber que ela vai chegar, já se prontificar em analisar seu estado e resolver qualquer problema o mais rápido possível, e entrar em um acordo com o cliente também pode ajudar muito, para que o cliente avise com antecedência que a carga que vai passar pelo trânsito é perecível e deve ser tratada com prioridade.

Todas as propostas são simples, o difícil talvez seja a conscientização pessoal de cada colaborador em entender que ele faz toda a diferença no processo então deve fazer tudo com máxima cautela. A única que exigiria gasto financeiro seria a desburocratização, sendo necessário investir em meios digitais para deixar o processo mais rápido e até mesmo favorável ao meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atual situação do comércio exterior atual com os estreitamentos das relações entre mercados internacionais, há conseqüentemente um aumento na competição por estes mercados e a maneira como os governos tratam o comércio exterior com regulamentos e normas podem ser determinantes, levando em conta que o comércio entre países é um grande gerador de giro de capital, favorecendo as economias envolvidas. Aliados a este estreitamento há o aumento de cargas transportadas pelo modal aéreo que embora não seja o mais adequado a cargas de baixo valor agregado, tem se tornado a solução mais viável para cargas urgentes e de alto valor agregado com pequenos volumes. Com o presente trabalho foi analisado o procedimento de desembaraço da carga no Terminal de Cargas do Aeroporto Internacional de Guarulhos, no Estado de São Paulo, que foi responsável pela movimentação de pouco mais de 240 mil toneladas de cargas no processo de exportação, objetivando a contribuição para o conhecimento do processo de

despacho de cargas aduaneiras no citado aeroporto. Para analisar os fatos de maneira mais precisa foi elaborada pesquisa de campo, com elaboração de questionário, com o objetivo de coletar as informações de despachantes aduaneiros, que são os profissionais responsáveis pelo desembaraço da carga, com vistas a verificar a atualidade do processo (referenciado na literatura), que pela sua própria dinâmica necessita e constantes revisões. Os resultados da pesquisa foram compilados e obtidos cinco pontos considerados mais críticos no processo: Falta de pessoas qualificadas para atuar com comércio exterior; Cargas indisponíveis, que são as divergências entre o documento e o físico; Canal amarelo/vermelho, que ocorre quando a Receita Federal necessita conferir de maneira mais detalhada a carga e seus documentos; Avarias na carga, ou danos físicos que atrasam e até impedem a conclusão do processo; Cortes de perecíveis referem-se ao não embarque de cargas perecíveis que por sua própria característica, tem como vital o seguimento do cronograma, podendo gerar problemas de relocação e de perdimento da carga.

Para os problemas mencionados acima foram feitas proposição com vistas a sua diminuição com conseqüente melhoria do processo. Tais melhorias correspondem a melhor qualificação de profissionais e investimentos das empresas envolvidas, procedimentos menos burocráticos nos setores públicos e investimentos em tecnologia e servidores, melhores práticas dos envolvidos no processo. Processos que exigem a intervenção humana estão suscetíveis a um percentual de erro, quanto mais manual o processo maior essa suscetibilidade. Processos automatizados diminuem o percentual de erro, entretanto os custos nem sempre tornam tais processos atrativos, então os investimentos em tecnologia que dão suporte aos trabalhos manuais parecem mais adequada no momento e ao próprio procedimento na movimentação e desembaraço de carga.

O trabalho demonstra e reforça a ideia de que investimentos são necessários no Brasil para capacitar mão de obra para diversos setores, inclusive no modal de transporte aéreo analisado, bem como a necessidade de procedimentos mais transparentes e eficientes envolvendo os setores públicos que muitas vezes estão defasados em comparação com o setor privado, isso tudo para tornar o país cada vez mais competitivo no âmbito do comércio internacional.

REFERÊNCIAS

DIAS, REINALDO; RODRIGUES, WALDEMAR. **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2012.

Grucargo. **Processo de Exportação**. Disponível em:

<<http://www.grucargo.com.br/processo-de-exportacao.aspx>> Acesso em 08 out. 2017.

Grucargo. **Terminal de cargas**. Disponível em: <<http://www.grucargo.com.br/terminal-de-cargas.aspx>> Acesso em 08 out. 2017.

LM Acessoria. **Entenda o que é o despacho aduaneiro**. Disponível em:

<<http://www.lmrsassessoria.com.br/entenda-o-que-e-despacho-aduaneiro/>> Acesso em 08 out. 2017.

LUDOVICO, NELSON. **Logística Internacional: um enfoque no comércio exterior**. 3ª Edição, São Paulo, 2012, Editora Saraiva.

MINERVINI, NICOLA. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5ª Edição, São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2008

Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Base de dados do Comércio Exterior Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/base-de-dados-do-comercio-exterior-brasileiro-arquivos-para-download>> Acesso em 08 out. 2017.

Receita Federal. **Despacho Aduaneiro**. Disponível em:

<<https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/despacho-de-importacao/etapas-do-despacho-aduaneiro-de-importacao/desembaraco-aduaneiro>> Acesso em: 08 out. 2017.

SOARES, CLÁUDIO CÉSAR. **Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004,

VAZQUEZ, JOSÉ LOPEZ. **Comércio Exterior Brasileiro**. 11ª edição, São Paulo, 2015,

Editora Atlas.

VIEIRA, GUILHERME BERGMANN BORGES. **Transporte Internacional de Cargas**. 2^a
Edição, São Paulo, 2002, Editora Aduaneiras.

A IMPORTÂNCIA DA MULHER NA GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS. Um caso de sucesso

ENZO FERRARI DE MORAES

enzoferrari013@gmail.com

GIOVANA ALVES SANTANA

giovanaalves18@icloud.com

PATRICIA DA COSTA FERREIRA LIMA

patricia.lima20@fatec.sp.gov.br

WANNY ARANTES BONGIOVANNI DI GIORGI

wanny@uol.com.br

CELIA DE LIMA PIZOLATO

celiapizolato@gmail.com (FATEC GUARULHOS)

RESUMO

Este trabalho visa apresentar um panorama da atuação da mulher gestora no mercado de trabalho da logística. Atualmente a igualdade de gênero e de direitos é frequentemente elucidado, porém resta saber como ocorre a situação na prática. Através deste trabalho é possível analisar o exemplo de uma mulher, que conseguiu enfrentar situações adversas e que precisou lidar com preconceito e através de seu mérito e conhecimento hoje possui uma empresa renomada no ramo que realiza um trabalho excepcional no setor logístico. A metodologia utilizada é a descritiva, iniciada pelo levantamento da literatura sobre o tema, seguida de estudo de caso contendo o relato de experiência de uma executiva de empresa de logística. O estudo de caso inclui a contextualização história do acesso da mulher executiva ao topo da estrutura de gestão de uma empresa de logística e entrevistas. Como resultado, identificou-se a força, a vontade e a persistência da empresária contribuíram na comprovação de que o trabalho feminino pode merecer destaque pelos seus méritos e resultados decorrentes de estratégia competitiva embasada na constante atualização do conhecimento embasado na ética e na sustentabilidade sócio ambiental.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Evolução histórica no papel da mulher na sociedade. 2. Gestão de Operações Logísticas. 3. Liderança feminina em Logística.

ABSTRACT

This academic work presents an overview of the performance of women managers in the logistics work market. Nowadays gender equality and rights are often elucidated, but it remains to be seen how the situation occurs in practice. In this work it is possible to analyze the example of a woman who has managed to face adverse situations and who has had to deal with prejudice and through her merit and knowledge, today she has a renowned company in the field that performs an exceptional job in the logistics sector. The methodology used is the descriptive one, initiated by the literature review on the subject, followed by a case study containing the experience report of a logistics company executive. The case study includes contextualizing the history of executive woman access to the top management structure of a logistics company and interviews. As a result, it was identified the strength, will and persistence of the businesswoman contributed in proving that women's work can be highlighted by its merits and results derived from a competitive strategy based on the constant updating of knowledge based on ethics and on environmental sustainability.

Keywords: 1. Historical evolution in the role of women in society. 2. Logistics Operations Management. 3. Female Leadership in Logistics.

1. INTRODUÇÃO

Através dos séculos, é possível observar a grande mudança na sociedade, até o início do século XIX, não havia espaço para a vida profissional da mulher. As pessoas enxergavam a mulher como "dona de casa", dependente do marido que era o provedor do lar e responsável por fornecer o sustento e a qualidade de vida da família.

Fatos históricos, como a Primeira (1914-1918) e a Segunda (1939-1945) Guerra Mundial, são exemplos da situação que começa a surgir no mundo, a falta de mão de obra dos homens, recorrente de sua ausência, gerou a entrada das mulheres no amplo cenário do proletariado. A Revolução Francesa (1789-1799) ilustra o envolvimento da mulher, como na "Revolução do Sutiã" (que teve por finalidade reivindicar a quebra de padrões impostos sobre as mesmas pela sociedade), no ramo têxtil também houve sua atuação (deixou como legado a luta pela redução da jornada de trabalho, aumento salarial e melhores condições de trabalho).

O assunto da quantidade crescente de mulheres atuando na logística é fundamental para a compreensão de seus avanços e conquistas, através da observação do passar dos tempos, é notável o aumento do número de mulheres presentes em cursos e formadas na área, mulheres atuando e cases de sucesso e está rapidamente apto a se tornar um instrumento fundamental para a igualdade de gênero e quebra de paradigmas. Peter Drucker, em suas publicações, cita a mudança do trabalho na era do conhecimento, onde requisitos como habilidades manuais ou força muscular seriam substituídos por ideias, conceitos e informações, o que abre campo para a atuação da mulher. Drucker (1996) dizia que a liderança podia ser nata ou aprendida, portanto um gerente deve procurar qualificação criar a capacidade de identificar como motivar sua equipe de uma forma consistente, para que essa produza sempre além das expectativas, a ética e o equilíbrio emocional do líder é qualidade essencial. A tese central deste trabalho é declarar que a população feminina conquistou por seus próprios meios, o respeito e vem conquistando a igualdade de direitos ao trabalhar no setor de logística, e desempenhar um papel excepcional como líder.

2. OBJETIVOS

Este artigo tem como objetivo geral, apresentar a evolução da presença feminina no mercado de trabalho, mais especificamente, o papel da mulher na liderança de grandes organizações brasileiras, ramo da logística apontando suas características, seu estilo e habilidades de comando.

3. METODOLOGIA

Será realizado através de uma pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2007) trata-se do levantamento de bibliografias a respeito do assunto publicadas nas diversas formas da escrita (livros, artigos, revistas etc.). Logo em seguida será feita uma entrevista estruturada, por se tratar de um instrumento flexível para coletas de dados.

4. EMBASAMENTO TEÓRICO

CONCEITO DE LOGÍSTICA

Abordamos agora, o conceito de logística segundo Ballou, (1999). Segundo ele, "Logística é o processo de planejamento do fluxo de materiais, objetivando a

entrega das necessidades na qualidade desejada no tempo certo, otimizando recursos e aumentando a qualidade nos serviços”. Analisar dessa forma engloba perfeitamente os gêneros feminino e masculino, porém estudos recentes indicam que, apesar das atuais indicações de transformações na vida das profissionais mulheres, ainda há indícios de que existem barreiras à sua ascensão no meio profissional.

A LIDERANÇA FEMININA

Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe, e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior. Pode-se observar que as mudanças causadas pela maior participação feminina vão além das questões relacionadas à liderança.

As empresas investem em benefícios favoráveis à família, como horário flexível, assistência pediátrica, creche no local de trabalho, etc. Acredita-se que as novas regras do mundo nos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho e com isso faz que as mulheres estejam à frente para melhor representar essas organizações.

Um estudo realizado por Patrícia Araújo e Marcos Ferreira (XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ – 22 a 26 de setembro de 2012) afirma que ainda existem várias dificuldades para a mulher no mercado de trabalho, e expõe uma delas como a falta de posições no alto das pirâmides organizacionais.

4.1 QUADRO COMPARATIVO: LOGÍSTICA E INTRALOGÍSTICA COMPARAÇÃO ENTRE LOGÍSTICA E INTRALOGÍSTICA

LOGÍSTICA	INTRALOGÍSTICA
Refere-se automaticamente aos transportes externo utilizados (rodoviário, marítimo, aéreo e fluvial) e deixamos de contemplar a movimentação que acontece dentro das instalações.	Refere-se a movimentação interna de materiais dentro de armazéns, unidades fabris e centros de distribuição. Também conhecida no mercado como "logística in house", é um processo que controla, de forma eficiente, todo o fluxo armazenagem de materiais, produtos acabados e todas as diversas matérias-primas que uma empresa possui em seu estoque e nos centros de distribuição.

4.2 FIGURA 1 - PLATAFORMA AÉREA



A Movicarga é um associado (IPAF – *International Powered Access Federation* ou Federação Internacional de Plataformas Aéreas).

5. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A Movicarga é uma empresa familiar foi fundada em 1973, com duas empilhadeiras e um sonho: o de contribuir na transformação pela qual o Brasil passava. Numa época de franco crescimento e desenvolvimento do país, a Movicarga investiu na locação de equipamentos para movimentação de cargas. Da sua fundação à posição de líder do mercado de locação de empilhadeiras, a Movicarga levou menos de 5 anos. Com uma política de vanguarda, a empresa foi pioneira em diversas medidas. Com o crescimento do negócio, a empresa expandiu sua atuação para além do estado de São Paulo e hoje integra a Holding Pirangy, presente no mercado de transportes e movimentação em todo o Brasil. A Movicarga atua em todo o território nacional. Com sede em São Paulo, no bairro Vila Santa Catarina, a empresa possui filial em Porto Alegre (RS), além de operações no Paraná, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Ceará, Amazonas e Goiás.

Em entrevista concedida com a principal executiva do Grupo, Maria Regina Yazbek, afirmou que assumiu a empresa em 1987, após o falecimento de seu pai sócio fundador da empresa, e que na época não havia mulheres atuante neste segmento da logística e que sofreu muito preconceito até mesmo dos colaboradores, com apenas 23 anos de idade, além de muito nova, pouca experiência, havia trabalhado em uma seguradora, mas comandar uma empresa, é muito diferente. “Foi muito difícil, muito trabalho. Estava grávida do meu primeiro filho com jornada dupla. Minha única inspiração foi a minha determinação porque na época não haviam mulheres para me espelhar nesta área. A única certeza que tinha era que o reconhecimento viria e dependeria só da minha dedicação.” Afirma a dona da empresa que vem nos últimos anos, realizando toda a operação logística da fórmula 1.

Maria Regina Yazbek atua em um grupo empresarial que realiza operações in door, ou seja, da parte interna dos seus clientes. Sua empresa mãe “Movicarga” é uma locadora de equipamentos voltados para Intralogística e a empresa “Célere” tem sua atuação voltada para a operação de Centros de Distribuição, operação de movimentação interna de carga, gestão de transporte e estoques e também possui uma área de projetos que

estuda casos e melhorias contínuas nas operações dos Centros de Distribuição.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observa-se que a resiliência para a física é, portanto, a capacidade de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido tensão. Analogicamente é a capacidade do ser humano responder de forma positiva às demandas duras da vida cotidiana, apesar das adversidades que enfrenta ao longo de seu desenvolvimento, e nesse processo essas pessoas se tornam mais forte, mais resilientes. Tendo como base o conceito de resiliência a nossa executiva que norteou a pesquisa é prova de que os desafios ainda não estão totalmente eliminados em nossa sociedade a respeito do preconceito do mercado de trabalho feminino, as oportunidades são desiguais, porém, a mulher enfrenta cada dia mais para alcançar seus espaços, exigindo políticas públicas, infraestruturas de trabalhos, seus direitos e um lugar considerável no mercado de trabalho, sendo ele predominantemente masculino ou não.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial do projeto foi observar a grande mudança na sociedade com relação a introdução da mulher no mercado da logística, que até então predominantemente masculinizado se opunha à sua entrada e posterior desenvolvimento de carreira.

Em geral, a mulher era idealizada como "sexo frágil", servindo ao seu marido e executando as tarefas do lar com fidelidade, não havia expectativas de participar ativamente na contribuição financeira das despesas da família.

Nesta investigação, o objetivo principal do presente estudo foi determinar a evolução feminina na trajetória profissional, partindo de um patamar sem perspectivas de crescimento, até a realidade atual, onde acompanhamos uma mulher que ocupa um cargo de liderança, dirige e coordena uma grande empresa do setor logístico, que por sua vez é responsável por realizar a logística do transporte para um evento

automobilístico, acompanhado predominantemente por um público em sua maioria masculino.

Os resultados deste estudo indicam que, mesmo convivendo nos tempos considerados modernos em que as mulheres são tratadas com igualdade no mercado de trabalho, ainda existe grande preconceito em sua ascensão profissional. Em sua carreira, Maria Regina enfrentou obstáculos ainda confrontados por outras mulheres atualmente, como por exemplo: preconceito de clientes e funcionários da própria empresa.

Esta pesquisa amplia nosso conhecimento de que as mulheres combatem as dificuldades, e com determinação e foco elas podem chegar a qualquer posição que almejem. Como se trata da comunicação de uma pesquisa em andamento, elenca-se como propostas de continuidade: o levantamento da presença feminina na condução de empresas de logística, no território nacional.

8. REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BORGES, Maria. **A Mulher e Sua Atuação no Âmbito da Logística: Um Estudo de Casos Múltiplos na Região do Cariri**, 2018. _ Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/330266071_A_Mulher_e_sua_atuacao_no_ambito_da_logistica_Um_estudo_de_casos_multiplos_na_regiao_do_cariri>. Acesso em: 14 de Março de 2019.

DRUCKER, Peter. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Editora Futura, 1996.

HENDERSON, Patricia. **As Barreiras Para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: Um Estudo Sob a Óptica da Gestão da Diversidade no Brasil**, 2012. _ Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1970.pdf>. Acesso em: 14 de Março de 2019.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na Empresa – Como o Comportamento Dos Líderes Afeta a Cultura Interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007. _ Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/at_download/file>. Acesso em: 05 de Abril de 2019.

MOVICARGA. **Empresa de Logística**. Disponível no site oficial: <<http://www.movicarga.com.br/locacao/plataformas/>>. Acesso em: 02 de Abril de 2019.

VALCANAIA, Célio. **A Liderança Nos Dias Atuais**, 2016. _ Disponível em: <<https://sustentare.net/blog/a-lideranca-nos-dias-atuais/>>. Acesso em 26 de Março de 2019.

O conteúdo relatado e as opiniões emitidas pelos autores dos artigos e trabalhos são de sua exclusiva responsabilidade, não refletindo necessariamente a opinião do Conselho Editorial e Colaboradores da Revista FATEC Guarulhos: Gestão, Tecnologia & Inovação.