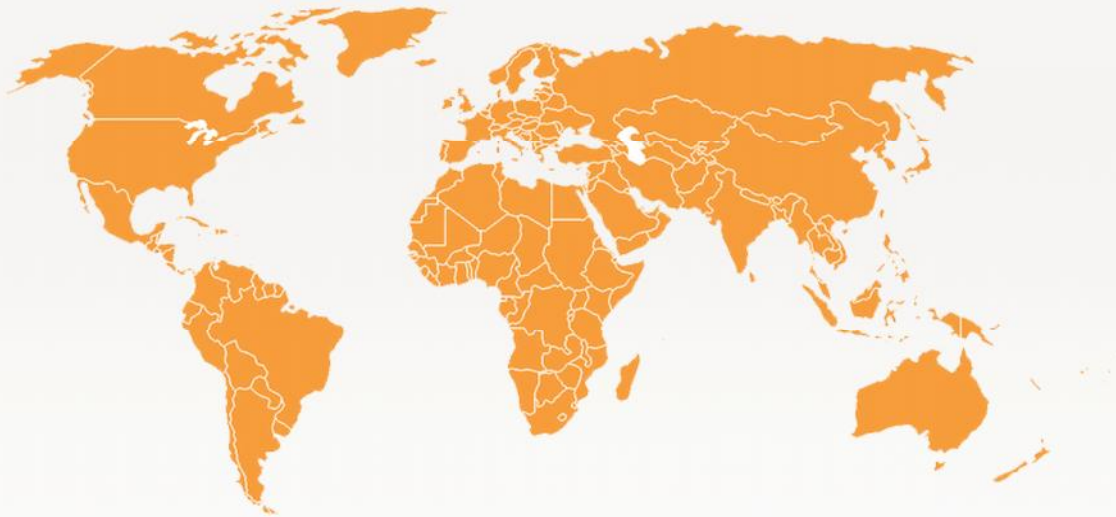




EXPORT MANAGER

LOGÍSTICA INTERNACIONAL



Export Manager Editora

Todos os Direitos Autorais Reservados 2008

Índice

INTRODUÇÃO	04
CAPÍTULO I – CONCEITO DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL	05
CAPÍTULO II – O CICLO LOGÍSTICO DO NEGÓCIO INTERNACIONAL	10
CAPÍTULO III – GESTÃO DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL	12
CAPÍTULO IV - GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL	14
CAPÍTULO V - GESTÃO ORGANIZACIONAL DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL	17
CAPÍTULO VI - GESTÃO OPERACIONAL DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL	22
CAPÍTULO VII – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	29
CAPÍTULO VIII – CUSTOS TOTAIS EM LOGÍSTICA INTERNACIONAL	32
CAPÍTULO IX – EMBALAGENS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL	35
CAPÍTULO X – MARCAÇÃO DE VOLUMES NO COMÉRCIO INTERNACIONAL	43
CAPÍTULO XI – MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM DE CARGAS	47
CAPÍTULO XII – TRANSPORTE MARÍTIMO INTERNACIONAL	80
OPERADORES LOGÍSTICOS DO TRANSPORTE MARÍTIMO	85
DOCUMENTOS DO TRANSPORTE MARÍTIMO	87
VEÍCULOS DO TRANSPORTE MARÍTIMO INTERNACIONAL	99
CUSTOS NO TRANSPORTE MARÍTIMO INTERNACIONAL	104
CAPÍTULO XIII – TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL	111
VEÍCULOS DO TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL	117
CUSTOS NO TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL	123
CAPÍTULO XIV – TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERNACIONAL	124
SERVIÇOS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERNACIONAL	125

OPERADORES LOGÍSTICOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO	126
DOCUMENTOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERNACIONAL	127
VEÍCULOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERNACIONAL	129
CUSTOS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERNACIONAL	130
CAPÍTULO XV – TRANSPORTE FERROVIÁRIO INTERNACIONAL	133
SERVIÇOS NO TRANSPORTE FERROVIÁRIO INTERNACIONAL	136
DOCUMENTOS DO TRANSPORTE FERROVIÁRIO INTERNACIONAL	137
VEÍCULOS DO TRANSPORTE FERROVIÁRIO INTERNACIONAL	138
CAPÍTULO XVI – TRANSPORTE MULTIMODAL	140
CAPÍTULO XVII – SELEÇÃO DE MODAIS DE TRANSPORTE	142

■ Introdução

Em 1989 eu tive uma das experiências mais ricas da minha vida profissional. Foi uma viagem de negócios a Taiwan assessorando um cliente. Na época, o Brasil amargava a chamada “década perdida” e os “tigres asiáticos”, na expressão em moda naquele momento, haviam superado em poucas décadas o trauma da industrialização com uma política econômica centrada no comércio internacional. Justamente o contrário do nosso país que, durante anos, apostara na política de substituição de importações e numa economia fechada. Visitar Taiwan naquele momento era a chance de conhecer de perto um país onde o comércio internacional era a motivação dos negócios, da economia e das pessoas.

A oportunidade havia surgido por meio de um cliente de São Paulo que estava investindo em uma fábrica de montagem de aparelhos de fax. Nesta época, vigorava no Brasil a reserva de mercado para a informática. Assim, a importação de bens de informática acabados, passava por um regime de exceção rigoroso e somente era permitida a importação de partes e componentes por indústrias previamente autorizadas pela Secretaria Especial de Informática (SEI). O espírito da lei de informática era estimular o desenvolvimento de uma indústria de informática nacional.

Para se conseguir estas autorizações de importação de partes e peças era necessário um longo e burocrático processo que culminava com uma licença de funcionamento da montadora. O meu trabalho inicial para este cliente foi fazer e acompanhar este processo junto a SEI em Brasília. Depois de alguns meses, finalmente conseguimos a autorização para funcionar como fabricante de fac-símiles e a correspondente licença para importar as partes e peças que não tivessem similar nacional. Para se ter uma idéia da dificuldade, apenas sete empresas fabricantes de fac-símiles obtiveram esta autorização na época.

Mas, para que o processo tivesse aprovação, era necessária a formação de uma parceria com uma empresa detentora da tecnologia. Para tanto, meu cliente assinou uma carta de intenção com um fabricante de Taiwan e, caso o processo fosse deferido, fecharíamos com ele um contrato de fornecimento de longo prazo para montagem dos aparelhos no Brasil. Quando o processo foi aprovado, meu cliente decidiu ir a Taiwan para acertar os detalhes da parceria e da operação.

Capítulo I – Conceito de Logística Internacional

Uma das primeiras lições que qualquer estudante de economia aprende é a diferença entre uma **variável de fluxo** e uma **variável de estoque**, que compõem equações micro e macro-econômicas. O que diferencia uma da outra é também uma variável: o tempo. Por exemplo, quando se fala em taxa de juros devemos mencionar a periodicidade desta variável para que ela faça sentido. Nada significa dizer que uma taxa de juros é dez por cento se eu não sei para qual intervalo de tempo este valor se refere. Assim, é preciso dizer dez por cento ao mês, ao ano, ou qualquer outro período.

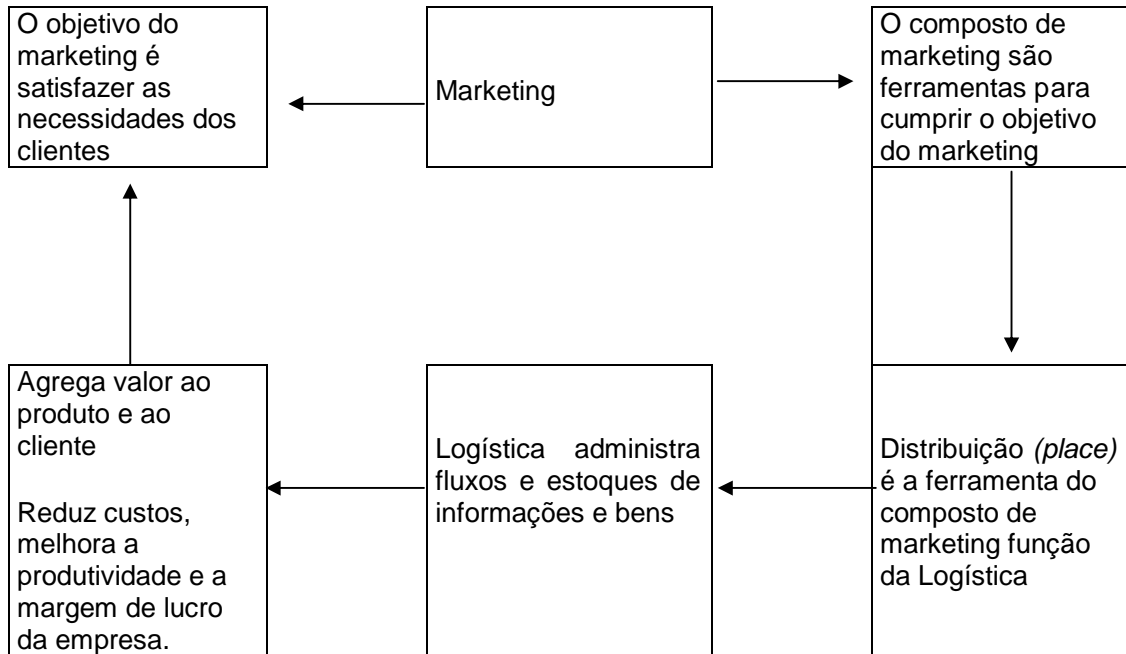
Já uma variável de estoque independe do tempo. Ela é pontual. Por exemplo, um quilo de arroz. Um quilo de arroz será sempre um quilo de arroz independentemente do período considerado. Alguém poderia argumentar que, no longo prazo, o quilo de arroz, mesmo não sendo comido, também desaparecerá pela ação do tempo e da natureza e, portanto, no longo prazo, tudo é fluxo, como concluiu Heródoto na Grécia Antiga, em termos filosóficos. Para fins de análise econômica, no entanto, é mais adequada a arquivada frase de John Maynard Keynes: “no longo prazo todos estaremos mortos”.

A logística é, neste sentido, a gestão de fluxos e estoques de bens e informações dentro de um ou mais ambientes tecnológico, mercadológico, cultural e regulatório. Conceitualmente ela faz parte do marketing e está incluída no componente “local” (*place*) ou distribuição do composto de marketing. (Vantine, 26).

Em *Marketing Internacional* vemos que a essência moderna de uma empresa é o marketing e, quando este permeia toda a organização temos uma empresa filósofa de marketing isto é, aquela que tem no marketing não apenas uma função organizacional, mas uma abordagem de negócios que visa criar valor, por meio de inovações de produtos e processos, e satisfazer as necessidades dos clientes. Visto também que a concorrência se realiza na conquista de um posicionamento único na cabeça das pessoas, clientes e concorrentes.

Se o marketing sistêmico é a verdadeira engrenagem de uma empresa, porque possibilita a ela satisfazer as necessidades dos seus clientes e, com isso, efetivar vendas, nacionais ou internacionais, que realizam lucros que por sua vez possibilitam a sua sobrevivência no longo prazo, a logística é a graxa, porque azeita o mecanismo no qual uma empresa produz algo e o entrega ao seu cliente no local e no momento certo.

Nas grandes empresas, em geral, a logística é uma função distinta que faz interface com praticamente todas as demais atividades funcionais da organização. Nas pequenas empresas, em muitos casos, a logística é uma função acumulada pela área de vendas ou “expedição” ou sob controle direto do dono da empresa. Todas as organizações, grandes ou não disso, cuidam de alguma forma da logística porque é por meio dela que o produto e/ou serviço chega até o cliente ou retorna deste por algum motivo.

Figura – Relação entre Marketing e Logística

Vamos imaginar alguém que está numa sala de bate-papo na Internet. Com seu computador antigo e conexão discada, a irritação é permanente com a demora em enviar e receber as mensagens com a outra pessoa que conhece há dois dias na sala e agora está acertando um encontro “ao vivo”. Quando pediu o telefone, a conexão cai. Ao retornar à sala, quinze minutos depois, não a encontra mais. Um desencontro virtual e uma insatisfação real.

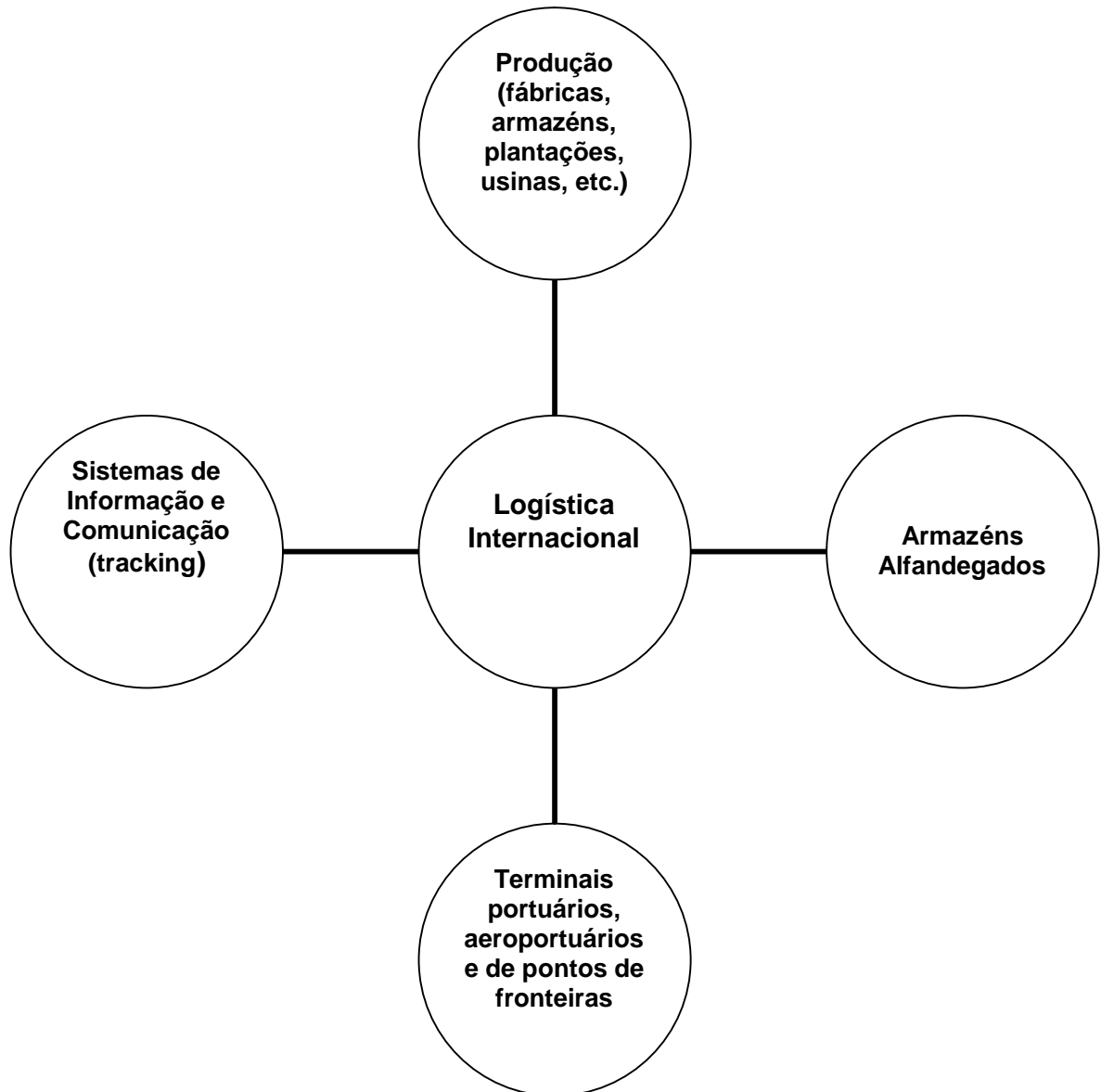
No dia seguinte, esta pessoa liga para uma empresa de computadores para adquirir um novo e mais potente. Ela entra em alguns *sites* da Internet e descobre algumas opções interessantes. Numa das empresas, ela mesma pode configurar o computador conforme as suas necessidades. Como ela usa para trabalhar a noite e pesquisar na Internet, um modem de alta velocidade é conveniente. Acessórios de vídeo e som são interessantes também porque pode usá-los como aparelhos de som. Ela faz o pedido e confirma o pagamento parcelado na Internet.

Imediatamente, recebe um *e-mail* dizendo que o computador será entregue em no máximo 07 dias e que ela pode acompanhar o pedido em um canal de rastreamento seguro da produção. Com pressa, dois dias depois ela entra no site do fabricante, digita o número do pedido e descobre que o seu computador já foi solicitado à produção e deve ficar pronto em dois dias. Dois dias depois, ela recebe outro *e-mail* dizendo que a mercadoria foi coletada pela transportadora indicada. No dia seguinte, recebe uma ligação da transportadora agendando a hora em que o computador poderá ser entregue.

Como nosso cliente trabalha fora durante o dia, avisa a transportadora que o computador será recebido pelo porteiro do prédio. Ela informa o porteiro que, no dia seguinte recebe a mercadoria e pede aos carregadores que a transportem até o apartamento da moradora porque está com as chaves. Há noite, sete dias depois da compra de um computador que

não estava em estoque no fabricante, estava em suas mãos. O início foi uma necessidade de um cliente e o final foi a satisfação dessa necessidade pelo fabricante. Puro marketing.

Figura - Interfaces da Logística Internacional



Mas, para que o marketing pudesse ser efetivado com precisão, entre a necessidade de um computador e a sua entrega ao cliente, tivemos a logística, que tornou o marketing possível. Visto que o marketing não é apenas uma função dentro da empresa, mas uma verdadeira abordagem dos negócios. A logística é a função empresarial que viabiliza o marketing enquanto maneira de criar e manter clientes atendendo as suas necessidades no momento certo, no local certo.

Neste sentido, a logística exerce na atualidade vários papéis fundamentais na abordagem de marketing de uma empresa. Em primeiro lugar ela está presente em todos os processos da organização podendo ser tanto um fator de aglutinador de valor como dispersor deste. Em segundo lugar, ela pode exercer papel estratégico quando diferencia um produto ou a empresa e, em terceiro lugar, exerce papel fundamental no controle e redução dos custos de colocação dos bens junto aos clientes podendo ser o fator crítico de sucesso em outro elemento do composto de marketing: o preço.

Do ponto de vista operacional, a logística é o estudo e a prática da gestão de fluxos de bens e informações e do estoque e da armazenagem de bens que afetam diretamente os custos totais da empresa e, portanto as variáveis preço (*price*) e distribuição (*place*) do composto de marketing. A função elementar da logística é agregar valor ao produto ou serviço fazendo com que ele esteja disponível ao cliente no local certo, no momento certo, ao custo certo.

De nada adianta o jornal do dia chegar à casa do assinante depois de amanhã ou encharcado, embora isto seja comum aos assinantes de jornais no Brasil. As operações logísticas proporcionam a possibilidade de ligação entre a produção e as necessidades dos consumidores quando localizados em pontos diferentes.

Figura – Funções da Logística

Nível	Função
Estratégico	Criação de um posicionamento único diante da concorrência e dos clientes dados o mercado e a tecnologia disponíveis.
Organizacional	Gestão do planejamento do fluxo de bens e informações em todos os níveis da empresa (internos e externos) de forma a facilitar uma abordagem de marketing integradora e geradora de valor ao cliente.
Operacional	Gestão integrada da cadeia de fornecedores, da logística interna e da logística externa (direta e reversa) visando otimizar as operações e reduzir custos em todos os pontos da cadeia.

O mesmo conceito se aplica à logística internacional, com a diferença que, no comércio internacional, tanto na importação quanto na exportação, o fluxo de bens e serviços assim como do estoque de mercadorias, no armazém do exportador, do importador ou em trânsito, se dão entre territórios de países diferentes resultando em maior complexidade gerencial porque países diferentes possuem geografia, cultura, legislação e costumes comerciais diferentes.

É por esta razão que as práticas do comércio internacional que mais evoluem em termos de padronização e consolidações internacionais são aquelas relacionadas à logística internacional o que torna esta matéria, aliada às práticas bancárias internacionais que veremos no em *Finanças Internacionais*, uma das maiores fontes da *lex mercatoria*.

Esta busca pela harmonização das práticas logísticas entre as diversas regiões do mundo vem sendo incrementada pelas novas tecnologias de comunicação e de transporte assim como da gestão da logística que, no seu início, estava concentrada na parte externa da empresa e nos transportes e, nos dias de hoje abrange desde o interior da fábrica e toda a cadeia de produção de uma mercadoria.