

EMANUELA ADAM BECHLIN

**AS DINÂMICAS DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL:
GESTÃO DE EMPRESAS DE AGENCIAMENTO DE CARGAS (*FREIGHT
FORWARDERS*)**

CURITIBA

2013

EMANUELA ADAM BECHLIN

**AS DINÂMICAS DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL:
GESTÃO DE EMPRESAS DE AGENCIAMENTO DE CARGAS (*FREIGHT
FORWARDERS*)**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios – Turma de 2012.

Orientador: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): EMANUELA ADAM BECHLIN

TÍTULO DO TRABALHO: AS DINÂMICAS DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL: GESTÃO DE EMPRESAS DE
AGENCIAMENTO DE CARGAS (FREIGHT FORWARDERS)

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho realizado com supervisão, atende ao formato
de trabalho técnico, e foi realizado sob a forma de
estudo de caso.

NOTA: 100 (cem)

ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 100 (cem)

ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: 100 ()

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: 

DATA: ___/___/___

Dedico este trabalho a minha família que tanto contribuiu para minha formação pessoal e profissional, me ensinando que o caráter e a integridade são fundamentais para conquistar o sucesso.

Saber que tenho esta benção em minha vida me motiva a ser cada dia melhor, para poder retribuir o esforço e o apoio incondicional de vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por ter permitido completar esta etapa de minha vida profissional.

Aos meus pais, Jaime e Lisete, e ao meu irmão, Guilherme, que se sacrificaram para me dar todas as oportunidades para crescer profissionalmente e são fundamentais para guiar meu crescimento pessoal. Não tenho palavras para descrever minha gratidão e amor por vocês.

Este agradecimento se estende a todas as pessoas de nossa família (Vó Vilma, Tia Beti, Tio Alair, Tia Rose...) que sei que torcem muito por mim.

Agradeço especialmente ao Vinicius pelo companheirismo e ajuda nos momentos de dúvida. Por estar ao meu lado, me questionar e incentivar a manter o foco nos dias e noites intermináveis. Sua presença em minha vida é fundamental. Aos seus pais, Ana e Adauto que estiveram presentes em minha vida nos últimos quatro anos e foram incrivelmente generosos me dando suporte e apoio muitas e muitas vezes e a quem sou extremamente grata por tudo.

À UFPR que proporcionou os instrumentos necessários para a elaboração desta monografia, à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Negócios e, em especial, ao meu orientador Prof. Dr. Vicente Pacheco.

Agradeço a todos meus amigos que me apoiaram e aceitaram esta monografia como justificativa para as minhas faltas, além de me cobrar sobre o andamento da mesma diariamente. Vocês são essenciais em minha vida e tenho muita sorte em tê-los.

A integridade é a base da confiança, a qual não é tanto um ingrediente da liderança quanto um produto dela.

É a única qualidade que não pode ser adquirida, mas deve ser conquistada. É concebida por colaboradores e adeptos, e sem ela o líder não existe.

Warren Bennis

RESUMO

BECHLIN, E. A. AS DINÂMICAS DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL: GESTÃO DE EMPRESAS DE AGENCIAMENTO DE CARGAS (FREIGHT FORWARDERS). O presente trabalho tem como objetivo analisar as mudanças ocorridas na estrutura do comércio exterior brasileiro, através de uma análise histórica e uma exposição das estruturas do comércio exterior no Brasil. Logo, abordam-se as características dos sistemas logísticos nas empresas que tiveram que se adaptar às demandas do mercado interno e, principalmente do mercado externo. Neste cenário surge a necessidade de apoio de operadores logísticos que atuam como facilitadores dentro da matriz logística brasileira e dão suporte ao planejamento estratégico das organizações. Busca-se então explicar as responsabilidades das empresas de agenciamento de cargas, ou, *freight forwarders* que atuam como prestadores de serviços na área de comércio exterior - especializado no transporte de cargas e soluções em logística (interna e externa).

Por fim, procura-se ressaltar importância da formação de bons gestores com conhecimento e competências necessárias para gerir uma empresa desta área extremamente dinâmica, explicando quais as características e atitudes necessárias para se alcançar o sucesso dentro da esfera do comércio exterior.

Palavras-chave: Comércio Exterior; Planejamento Estratégico; Gestão; Agente de Cargas.

ABSTRACT

BECHLIN, E. A. AS DINÂMICAS DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL: GESTÃO DE EMPRESAS DE AGENCIAMENTO DE CARGAS (FREIGHT FORWARDERS). This paper aims to analyze the changes occurred in the structure of Brazilian external trade, through an analysis of history and an exposition of the structures of external trade in Brazil. Therefore, discusses the characteristics of logistics systems in companies that had to adapt to the demands of internal market and, principally, the demand of foreign market. In this scene arises the need for support of logistics providers that act as facilitators within the Brazilian logistics chain and support the strategic planning of the organizations. It aims to explain the responsibilities of the freight forwarders which act as service providers in external trade area - specializing in transportation and logistics solutions (internal and external). Finally, wants highlight the importance of training good managers with knowledge and needed to administer a business in this area extremely dynamic, explaining what characteristics and attitudes are necessary to achieve the success in external trade.

Keywords: External Trade; Strategic Planning; Management; Freight Forwarders.

LISTA DE SIGLAS

- ABML** - Associação Brasileira de Movimentação e Logística
- APEX** - Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos
- ABDI** - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- BACEN** - Banco Central do Brasil
- BB** - Banco do Brasil
- BNDS** - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
- CAEX** - Comitê de Análise de “Ex” tarifários
- CAMEX** - Câmara de Comércio Exterior
- CCI** - Câmara de Comércio Internacional
- CDI** - Conselho de Desenvolvimento Industrial
- CMN** - Conselho Monetário Nacional
- CPA** - Conselho de Política Aduaneira
- DCT** - Departamento de Cooperação Científica, Técnica e Tecnológica
- DDE** - Declaração de Despacho de Exportação
- DEC** - Departamento Econômico
- DECEX** - Departamento de Operações de Comércio Exterior
- DECOM** - Departamento de Defesa Comercial
- DEINT** - Departamento de Negociações Internacionais
- DEPLA** - Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior
- DENOC** - Departamento de Normas e Competitividade
- DIN** - Departamento de Integração Latino-Americana
- DPF** - Departamento da Polícia Federal

DPR - Departamento de Promoção Comercial

ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

ERP - Enterprise Resource Planning

GTAR-69 - Grupo Técnico de Acompanhamento da Resolução GMC nº 69/00

GIPI - Grupo Interministerial de Propriedade Intelectual

GTDC - Grupo Técnico de Defesa Comercial

HAWB - House Air Waybill

HLB - House Bill of Lading

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

INCOTERM – International Commercial Terms

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MAWB - Master Air Waybill

MBL - Master Bill of Lading

MD - Ministério da Defesa

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MF – Ministério da Fazenda

MRE - Ministério das Relações Exteriores

NCM – Nomenclatura Comum do MERCOSUL

OMC – Organização Mundial do Comércio

PIB - Produto Interno Bruto

RE - Registro da Exportação

REDEX - Recinto Especial para Despacho Aduaneiro de Exportação

RFB - Receita Federal do Brasil

SAIN/MF - Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério da Fazenda

SBCE - Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação

SDP - Secretaria de Desenvolvimento da Produção

SEAE/MF - Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

SISBACEN - Sistema Integrado de Registro de Operações de Câmbio

SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior

SRF - Secretaria da Receita Federal

SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CONCEITO DE LOGÍSTICA, HISTÓRIA E ESTRUTURA DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL	14
2.1 A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL: CONTEXTO HISTÓRICO	16
2.2 ESTRUTURA DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL	19
2.3 PRINCIPAIS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS PARA ADMINISTRAÇÃO, DECISÃO E CONTROLE DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO	22
2.3.1 Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)	22
2.3.2 Secretaria de Comércio Exterior (SECEX)	22
2.3.3 Câmara de Comércio Exterior (CAMEX)	23
2.3.4 Ministério da Fazenda (MF)	26
2.3.5 Banco Central do Brasil (BACEN)	27
2.3.6 Ministério das Relações Exteriores (MRE)	28
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA MATRIZ LOGÍSTICA	29
3.1 A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS	34
3.1.2 Operadores Logísticos	34
4 AGENTES DE CARGA (FREIGHT FORWARDERS)	38
4.1 PROCESSOS DE EXPORTAÇÃO	44
4.2 PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO	45
4.2.1 Fatura Comercial	45
4.2.2 Romaneio da carga	46
4.3 EMBARQUES AÉREOS	47
4.3.1 MAWB - Master Air Waybill	47
4.3.2 HAWB – House Air Waybill	47
4.3.3 CARGO MANIFEST – Manifesto da Carga	48
4.4 EMBARQUES MARÍTIMOS	48
4.4.1 MBL - Master Bill of Lading	48
4.4.2 HBL - House Bill of Lading	48
5 GESTÃO DE EMPRESAS DE COMÉRCIO EXTERIOR – AGENTES DE CARGA	50
6 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

1 INTRODUÇÃO

O advento da globalização, a velocidade na troca de informações e a capacidade de auto renovação das dinâmicas empresariais fez com que apenas as empresas com alta capacidade de adaptação às demandas de mercado consigam se firmar.

Logo, empresas que não dispõem de recursos estruturais e tecnológicos sofrem para conseguir se estabilizar no mundo atual. Este fenômeno afeta, não apenas as grandes corporações, mas pequenas e médias empresas bem como instituições públicas e prestadores de serviços, independentemente de seus ramos de atuação.

Segundo Anthony Giddens:

A globalização pode ser assim definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a milhas e milhas de distância e vice-versa.¹

As constantes mudanças nas estruturas de produção das indústrias e na esfera de prestação de serviços acentuaram a necessidade de elaboração de soluções que absorvam as demandas do ambiente. A instabilidade dos mercados, o protecionismo e a fraca gestão dos recursos disponíveis, junto da carência de inovação transformaram o que era “estabilidade” em riscos reais para as empresas.

A internacionalização do capital que fez com que fronteiras espaciais deixassem de existir e ampliou a influência de meios cada vez mais rápidos de comunicação, que dentre outros fatores, minimizaram a questão temporal através da propagação das informações que passaram a serem transmitidas em uma escala global, através das inovações tecnológicas, da internet e outros meios que disseminam informações instantaneamente ao redor do globo, num mundo 24 horas “online”.

¹IANNI, Octávio. 1996. p. 174 *apud* Anthony Giddens. **As conseqüências da Modernidade**. 1991, p. 69-70.

Logo, verifica-se que a globalização não é um fenômeno recente, ela faz parte da modernidade e não se pode renegar o papel da história neste sentido, pois este processo, apesar de vislumbrar o presente é antigo e com frequência as organizações recorrem ao passado, como o surgimento do capitalismo, o mercantilismo, o colonialismo, a causa das guerras e as grandes revoluções, para tentar compreender a sua origem e explicar fatos atuais.(IANNI, Octávio. 1996, p. 174).

Neste sentido, o processo de internacionalização vivenciado pelo Brasil é um desafio às indústrias e por consequência a toda cadeia de prestadores de serviços responsáveis por abastecer as produções, em especial na área de logística.

Como dito anteriormente, observa-se que uma das principais barreiras para a internacionalização das empresas brasileiras é justamente o desconhecimento das demandas do mercado externo e o fato de que o país é visto como um grande produtor de commodities que está começando, em comparação às nações desenvolvidas, a inovar seu parque tecnológico.

Neste sentido, observa-se que a importância atribuída a uma gestão de operações da cadeia logística eficaz está diretamente ligada às decisões das empresas sobre como será conduzida a abertura das mesmas para o mercado internacional, sendo na compra de matérias primas, maquinários e demais produtos (processos de importação) ou na venda destes bens já industrializados ao exterior (processos de exportação).

Cabe ressaltar que o presente trabalho busca descrever as dimensões e importância de processos logísticos eficientes e que influenciem diretamente no crescimento, lucro e competitividade das empresas dentro das atuais dinâmicas de mercado. Neste sentido, este trabalho buscará descrever estes processos, em especial ao que tange o setor de agenciamento de cargas, e, por consequência, analisar como os gestores devem adequar suas estratégias dentro desta área extremamente flexível e dinâmica.

Também se procura definir e analisar a estratégia de atuação das empresas de comércio exterior, dentro da extensa rede logística internacional, com ênfase no gerenciamento de prestação de serviços de transporte internacional. Logo, serão

expostos os elementos de formação deste setor, principais objetivos e dificuldades enfrentadas pelas empresas de agenciamento de cargas ou, como são conhecidas internacionalmente, os *freight forwarders*.

2 CONCEITO DE LOGÍSTICA, HISTÓRIA E ESTRUTURA DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL

A palavra logística tem origem na 2ª guerra mundial e remete às estratégias de abastecimento do fronte de batalha utilizadas pelos generais de guerra para garantir a sobrevivência da tropa e, por consequência, aumentar as chances de vitória sobre os inimigos.

O conceito de logística evoluiu com o tempo e sua aplicação passou a ser vinculada à área comercial e industrial, ou seja, passou a ser um termo utilizado para explicar a funcionalidade da cadeia de suprimentos, desde a pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, passando pela compra, armazenagem e transportes até sua produção e entrega ao cliente final.

Segundo Façanha, Silva e Feldmann (2010, p. 3):

Logística se traduz no planejamento e gestão do transporte, estoque, instalações e tecnologia da informação relacionada com a movimentação de insumos, matérias primas, produtos, informações e/ou serviços ao longo da cadeia de suprimentos. A gestão logística pode ser crucial para o aumento da produtividade e da eficiência, principalmente, em um contexto de negócios globalizado.²

Segundo Dieter Gobel (1996, p. 1):

Entende-se por logística o conjunto de todas as atividades de movimentação e armazenagem necessárias, de modo a facilitar o fluxo de produtos do ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, como também dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, obtendo níveis de serviço adequados aos clientes, a um custo razoável.³

²FAÇANHA, Sandra L. SILVA, Marco Antônio. FELDMANN, Paulo R. **TENDÊNCIAS E DESAFIOS BRASILEIROS NA LOGÍSTICA GLOBALIZADA DO SÉCULO XXI**. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/293.pdf>

³GOEBEL, Dieter. **LOGÍSTICA - OTIMIZAÇÃO DO TRANSPORTE E ESTOQUES NA EMPRESA**. ECEX/IE/UFRJ. Estudos em Comércio Exterior Vol. I nº 1 – jul/dez 1996 (ISSN 1413-7976). Disponível em http://xa.yimg.com/kq/groups/24005436/1212690999/name/logistica_otimizacao_do_transporte_e_estoques_na_empresa.pdf

Neste sentido, os processos logísticos são funções que integralizam a gestão da cadeia de suprimentos, ou a matriz logística. O aperfeiçoamento destas operações são, atualmente, entendidos como pontos-chave no sucesso das empresas, pois o desenvolvimento destas são essenciais para minimizar os custos e garantir a competitividade e a prospecção de novos mercados, bem como a manutenção dos clientes e parcerias com fornecedores, seja em uma esfera interna ou através de canais logísticos internacionais. (FAÇANHA, SILVA E FELDMANN, 2010)

De um modo geral, pode-se afirmar que a cadeia logística integra os fluxos de compra de materiais, informações, estoque, armazenagem e transporte, ou seja, é o processo que unifica e padroniza ações de produção e transporte para que determinado produto chegue ao consumidor/mercado final.

O conceito de logística foi evoluindo com o tempo e passou a integralizar diversas áreas dentro de uma empresa: ordens de produção, compras, controle e armazenagem de estoques; expedição, transportes, o que resultou em um novo conceito, chamado de Supply Chain Management, ou seja, Gerenciamento da Cadeira de Suprimentos ou ainda, nomeado de logística integrada.

Na visão de José Meixa Crespo de Carvalho (2002, p. 31):

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados. Além das informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente.⁴

Para Peter Drucker, citado por Érica Diniz (p.15, 2007) “a logística é a última fronteira gerencial que resta ser explorada para reduzir tempos e custos, melhorar o nível e qualidade dos serviços e agregar valores que diferenciem e fortaleçam a posição competitiva de uma organização”.⁵

⁴CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

⁵ DINIZ, Érica Leonor Alves Leroy. **Fatores determinantes da qualidade, satisfação e desempenho em serviços logísticos: um estudo de caso com operadores no CEASA/MG**. Pág. 15. - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresarias, Belo Horizonte, 2007.

2.1 A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL: CONTEXTO HISTÓRICO

A estruturação do comércio exterior no Brasil se deu pela necessidade de fortalecer a economia brasileira frente a um mercado globalizado. Como consequência deste plano, era necessário fomentar a matriz industrial brasileira e implantar sistemas de benefícios que atraíssem investidores para o país, empresas multinacionais que abrissem as portas para o desenvolvimento econômico.

Neste contexto histórico, Francisco de Assis Grieco (1994, p.208) afirma que:

As relações comerciais são conduzidas, em função do próprio processo histórico, pelas motivações do lucro, ainda que dentro do marco da regulamentação governamental, nos âmbitos nacionais e pelos consensos nos foros multilaterais, estabelecidos e aceitos pela comunidade de nações após a II Guerra Mundial.⁶

O processo de industrialização brasileiro e a substituição de uma economia voltada para a exportação de produtos primários iniciou-se a partir da quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929 – período conhecido como a Grande Depressão. A partir do governo de Getúlio Vargas, entre os anos de 1937 a 1943 e a instauração do chamado Estado Novo, algumas alianças estratégicas na área econômica foram firmadas para reduzir o impacto da crise internacional no Brasil. (DIAS, CASSAR e RODRIGUES, 2002, p. 168)⁷

A falta de produtos industrializados fez com que as indústrias brasileiras passassem a buscar alternativas nacionais para suprir as demandas internas e, com isso, os fazendeiros da época que sofriam com a perda nas exportações de commodities, em especial café, passaram a investir nas mais diversas áreas de produção industrial, tendo recebido diversos incentivos do governo que oferecia subsídios e criou, nesta época, o Banco Nacional de Desenvolvimento. Logo, pode-se concluir que o processo de industrialização brasileiro está diretamente ligado ao

⁶ GRIECO, Francisco de Assis. **O Brasil e o comércio internacional**. Editora Aduaneiras. São Paulo, 1994.

⁷ DIAS, R. CASSAR, M. RODRIGUES, W. **Comércio Exterior: História, teorias e práticas**. Editora Alínea. São Paulo, 2002.

processo de substituição das importações. (DIAS, CASSAR e RODRIGUES, 2002, p. 170).

Este modelo de desenvolvimento, baseado em incentivos fiscais e linhas generosas de crédito, atraiu para o país diversas empresas estrangeiras que passaram a fabricar seus produtos no Brasil. Neste período as áreas ligadas à metalurgia, mecânica, a indústria da borracha e a petroquímica e o setor de transportes foram os que mais cresceram. (DIAS, CASSAR e RODRIGUES. p. 175, 2002)⁸

Neste sentido, pode-se afirmar que o entendimento de que o Brasil deveria se abrir para o comércio exterior decorreu das sucessivas crises e recessões, a exemplo também das crises do petróleo nos anos de 1973 e 1979. Como consequência, o país vivenciou uma modernização do seu parque industrial, viu seu PIB aumentar e entrou para o rol das nações em desenvolvimento. No entanto, apesar dos benefícios econômicos notáveis, a área social permaneceu em segundo plano, a exemplo das desigualdades na distribuição de renda no país e os déficits de investimento em educação e saúde.

A partir da década de 90 a estrutura do comércio exterior brasileiro sofreu uma acentuada mudança fomentada por medidas políticas que visavam abrir o país para o mercado global, baseada na doutrina do livre comércio que buscava fazer da economia brasileira mais competitiva e alinhada com as regras de comércio internacional.

Este período também foi marcado pela criação e fortalecimento dos blocos econômicos que visavam transpor as fronteiras territoriais e criar medidas comuns para facilitar o comércio entre as nações, permitindo não apenas a troca de bens produtivos, como de serviços e tecnologia, o que permitiu avaliar e potencializar as vantagens competitivas de cada país. Além disso, permitiu-se intensificar as relações com parceiros até então “pouco explorados” como no caso do comércio Brasil – China.

Segundo Paulo Fernando Fleury (2005, p. 1):

⁸ DIAS, R. CASSAR, M. RODRIGUES, W. **Comércio Exterior: História, teorias e práticas**. Editora Alínea. São Paulo, 2002.

O aumento explosivo das exportações entre 1999 e 2003 teve vários impactos positivos, ao mesmo tempo em que revelou uma série de fragilidades logísticas do País. Dentre os aspectos positivos podemos destacar o aumento da participação do Brasil nas exportações mundiais, que saltou de 0,86% para 1,03%; o crescimento da participação das exportações no PIB nacional, que pulou de 7% para 13%; e o aumento das reservas cambiais do País. As fragilidades, representadas pelas condições precárias das rodovias, pela baixa eficiência e falta de capacidade das ferrovias, pela desorganização e excesso de burocracia dos portos, tiveram como resultado o aumento das filas de caminhões nos principais portos, longas esperas de navios para a atracação, o não-cumprimento dos prazos de entrega ao exterior, tudo isso resultando no aumento dos custos e redução da competitividade dos produtos brasileiros no exterior.⁹

Fleury também afirma que (2005, p. 2):

A classificação dos produtos por volume e valor agregado é de suma importância quando se considera a adequação da infraestrutura logística às necessidades do País. Produtos de baixo valor agregado, transacionados em grandes volumes (em geral produtos básicos a granel), requerem sistemas logísticos de grande capacidade e baixo custo unitário, mesmo que para isso seja necessário sacrificar certas dimensões de serviço, tais como frequência e prazos de entrega. Por sua vez, produtos de alto valor agregado e baixo volume (tipicamente produtos industrializados e containerizados) demandam sistemas logísticos que possam oferecer altos níveis de serviço, em termos de frequência e prazos, mesmo que para isso seja necessário sacrificar os custos logísticos.¹⁰

Até o início da década de 1990, os principais órgãos de administração, regulamentação e instituições decisórias no âmbito do comércio exterior brasileiro eram vinculados exclusivamente ao Ministério da Fazenda: a Secretaria da Receita Federal (SRF); o Banco Central do Brasil (BACEN); o Conselho de Política Aduaneira (CPA); o Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI); a carteira de Comércio Exterior (CACEX) do Banco do Brasil S.A. e Conselho de Comércio Exterior- CONCEX, este último instituído pela Lei n.º 5025/66, tendo definido suas competências em seu Artigo 1º:

CAPÍTULO I

Do Conselho Nacional do Comércio Exterior

⁹ FLEURY, F. P. **A infra-estrutura e os desafios logísticos das exportações brasileiras**. Centre de Estudos em Logísticas (CEL), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2005.

¹⁰ FLEURY, F. P. **A infra-estrutura e os desafios logísticos das exportações brasileiras**. Centre de Estudos em Logísticas (CEL), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2005.

Art. 1º É criado o Conselho Nacional do Comércio Exterior (CONCEX), com a atribuição de formular a política de comércio exterior, bem como determinar, orientar e coordenar a execução das medidas necessárias à expansão das transações comerciais com o Exterior.¹¹

Com o início do governo de Fernando Collor de Melo, em 1990, alguns órgãos foram extintos, a exemplo da Portobrás e Interbrás e outros passaram a ser de responsabilidade do Departamento de Comércio Exterior do Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento (MEFP).

Em 1992 o governo Collor implantou uma reforma administrativa que resultou na criação de novos órgãos e ministérios a fim de separar as competências e os papéis de cada setor dentro da estrutura do Executivo. Foram criados o Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que passou a regulamentar o comércio exterior brasileiro pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e suas áreas técnicas específicas: Departamento de Operações de Comércio Exterior (DECEX), Departamento de Negociações Internacionais (DEINT), Secretaria de Desenvolvimento da Produção do MDIC (SDP). Já a Secretaria da Receita Federal e o BACEN continuaram a ter suas atividades vinculadas ao Ministério da Fazenda.

2.2 ESTRUTURA DO COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL

Atualmente, os órgãos que respondem pela administração, controle e decisões sobre o comércio exterior brasileiro são classificados em¹²:

¹¹ **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Secretaria do Comércio Exterior - SISCOMEX. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/siscomex/siscomex.html>. Acesso em 13 de março de 2013.

¹² **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Secretaria do Comércio Exterior - SISCOMEX. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/siscomex/siscomex.html>. Acesso em 13 de março de 2013.

a) Defensores dos interesses brasileiros no exterior (Departamento de Defesa Comercial - DECOM; Ministério das Relações Exteriores - MRE; Departamento de Negociações Internacionais - DEINT; Secretaria de Assuntos Internacionais - SAIN/MF).

b) Órgãos gerenciais, reguladores e operacionais: SECEX/DECEX, SRF e BACEN; Órgãos anuentes responsáveis pela análise complementar dos processos de importação e exportação, anuências prévias e verificações específicas (citam-se Departamento da Polícia Federal - DPF; Ministério da Defesa; IBAMA; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA).

c) Responsáveis pela elaboração e execução de políticas e diretrizes de Comércio Exterior: Câmara de Política Econômica, Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), Conselho Monetário Nacional (CMN), entre outros.

d) E, por fim, as instituições que prestam apoio às operações de comércio exterior, a exemplo dos Correios (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT); Agência de Promoção de Exportações (APEX); o Banco do Brasil; a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação – SBCE e Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

De acordo com o MDIC - Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio, todos os processos de importação e exportação devem ser registrados via SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior -responsável pelo controle de procedimentos aduaneiros e fiscais analisados por órgãos responsáveis pela regulamentação do comércio exterior brasileiro.

A função destes órgãos é gerir determinados processos como o embarque e desembarque de cargas aéreas, sua remoção e armazenagem nos terminais de carga do próprio aeroporto ou EADI, ou também o embarque e desembarque de contêineres e cargas soltas nos portos e sua remoção/armazenagem nos terminais.

O Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) é gerido conjuntamente pela Secretaria da Receita Federal (SRF), a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e o Banco Central do Brasil (BACEN).

Todas estas operações são supervisionadas por estes órgãos que tem a função de administrar, fazer a manutenção e aprimorar os sistemas. A liberação da carga ocorre após a verificação de todas as informações fornecidas pelos envolvidos: despachantes aduaneiros, consignatário da carga; exportador; armadores; companhias aéreas; agentes de carga; transportadoras.

As informações requeridas pelo sistema são: país de origem e de destino da carga, dados do fornecedor e do consignatário da carga, condição de pagamento (pago na origem ou no destino), valores, nomenclatura da mercadoria (código NCM e descrição dos materiais), peso líquido, peso bruto, peso cubado (m³), quantidade, unidade de medida, unidade de despacho aduaneiro.

Para Otaviano Canuto e Clésio L. Xavier (p. 15, 1999):

A economia brasileira apresenta hoje um padrão geral de comércio onde, pelo lado das exportações, ramos de manufaturados e semimanufaturados intensivos em recursos naturais e energia apresentam forte competitividade e expansão. Reduziu-se a dependência em relação a produtos básicos, mas há uma crescente especialização, no conjunto, de produtos industrializados com conteúdo tecnológico relativamente simplificado e pequeno valor agregado.¹³

Também segundo Otaviano Canuto e Clésio L. Xavier (p. 15, 1999):

A abertura comercial, por outro lado, provocou a adoção de programas de racionalização pelas empresas no Brasil, levando a um aumento de produtividade expresso em índices de valor agregado por trabalhador empregado. A especialização em linhas de produto ou em segmentos da produção resultou em uma estrutura produtiva mais enxuta e competitiva. Contudo, ampliou-se o coeficiente de importação de produtos, componentes ou insumos com maior conteúdo tecnológico, reforçando a tendência de especialização revelada nas exportações.¹⁴

¹³ CANUTO, Otaviano. XAVIER, Clésio L. **Padrões de especialização e competitividade no comércio exterior brasileiro: uma análise estrutural-diferencial**. IE/UNICAMP, Campinas, n. 86, set. 1999.

¹⁴CANUTO, Otaviano. XAVIER, Clésio L. **Padrões de especialização e competitividade no comércio exterior brasileiro: uma análise estrutural-diferencial**. IE/UNICAMP, Campinas, n. 86, set. 1999.

2.3 PRINCIPAIS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS PARA ADMINISTRAÇÃO, DECISÃO E CONTROLE DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO

2.3.1 Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

Foi instituído pela Medida Provisória nº 1.911-8, de 29/07/1999 - DOU 30/07/1999 e é composto pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), Secretaria de Tecnologia Industrial (STI) e pela Secretaria de Desenvolvimento da Produção (SDP).

As competências do MDIC são:

- a) política de desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços;
- b) propriedade intelectual e transferência de tecnologia;
- c) metrologia, normalização e qualidade industrial;
- d) políticas de comércio exterior;
- e) regulamentação e execução dos programas e atividades relativas ao comércio exterior;
- f) aplicação dos mecanismos de defesa comercial participação em negociações internacionais relativas ao comércio exterior;
- g) formulação da política de apoio à microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato;
- h) execução das atividades de registro do comércio¹⁵

O MDIC tem como instituições de apoio vinculadas o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia), o BNDES, a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) e o **Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)**. Dentre as entidades privadas associadas ao MDIC estão a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento (Apex-Brasil).

2.3.2 Secretaria de Comércio Exterior (SECEX)

¹⁵ **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior** . Secretaria do Comércio Exterior - SISCOMEX. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=1680>. Acesso em 16 de março de 2013.

A Secretaria de Comércio Exterior tem como objetivo a elaboração de propostas e programas que visem o fortalecimento do Comércio Exterior brasileiro na esfera política e econômica frente às empresas brasileiras e ao mercado internacional. Neste sentido, é de sua competência a formulação de medidas fiscais, monetárias e de estímulo a exportação, bem como a regulamentação das normas de seguro, fretes e transportes em território nacionais e transportes internacionais. (p. 5)¹⁶

Também é de responsabilidade da SECEX propor diretrizes que regulamente os impostos sobre as importações e exportações bem como a fiscalização das negociações e acordos internacionais para garantir a defesa dos interesses do país contra as práticas de comércio desleais – medidas antidumping – e o aprimoramento dos sistemas que integralizam os dados operacionais entre os órgãos de comércio exterior.

A SECEX é um dos órgãos responsáveis pelo Sistema Integrado do Comércio Exterior - SISCOMEX, juntamente com a Secretaria da Receita Federal do Brasil. Neste contexto, o SECEX está subdividido em cinco áreas técnicas para organização, manutenção e apoio as suas competências: Departamento de Operações de Comércio Exterior (DECEX); Departamento de Negociações Internacionais (DEINT); Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (DEPLA); Departamento de Normas e Competitividade (DENOC) e Departamento de Defesa Comercial (DECOM).

2.3.3 Câmara de Comércio Exterior (CAMEX)

¹⁶ **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.** Secretaria do Comércio Exterior. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1251143349.pdf. Acesso em 16 de março de 2013.

A CAMEX foi instituída pelo Decreto nº 3.756, de 21/02/01 que afirma em seu Artigo 1º (p. 1):

Art. 1º A CAMEX - Câmara de Comércio Exterior tem por objetivo a formulação, a decisão e a coordenação de políticas e atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços.

§ 1º Para atender ao disposto no **caput**, a CAMEX será previamente consultada sobre as matérias relevantes relacionadas ao comércio exterior, ainda que consistam em atos de outros órgãos federais, em especial propostas de projetos de lei de iniciativa do Poder Executivo, de decreto ou de portaria ministerial.¹⁷

É constituída por um colegiado de ministros representantes dos Ministérios das Relações Exteriores, Casa Civil, do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Fazenda, do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (que preside o conselho) e da Agricultura, Pecuária e Abastecimento que formalizam suas decisões em resoluções publicadas pelo Diário Oficial da União.

Possui também uma Secretaria Executiva responsável pelos pareceres técnicos e serviços administrativos, como a prestação de assistência ao presidente e demais conselheiros da CAMEX, fiscalização da implantação das resoluções além de preparar as pautas e relatórios a serem discutidos nas reuniões do colegiado. Além da Secretaria Executiva, outros órgãos são atuantes e prestam auxílio à CAMEX, dentre estas instituições “*ad hoc*” pode-se citar o Grupo Interministerial de Propriedade Intelectual (GIPI), o Comitê de Análise de “Ex” tarifários (CAEX), o Grupo Técnico de Defesa Comercial (GTDC) e o GTAR-69,

Em seu artigo 2º, Decreto nº 3.756, de 21/02/01 dispõe sobre as competências da CAMEX (pg. 1 e 2) ¹⁸:

¹⁷ **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.** Decreto de criação da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/legislacao/decretos/decreto3756_2001.pdf. Acesso em 4 de abril de 2013.

¹⁸ **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.** Decreto de criação da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Disponível em:

Art. 2º Compete à CAMEX, dentre outros atos necessários à consecução dos objetivos da política de comércio exterior:

I - definir diretrizes e procedimentos relativos à implementação da política de comércio exterior visando à inserção competitiva do Brasil na economia internacional;

II - coordenar e orientar as ações dos órgãos que possuem competências na área do comércio exterior;

III - definir, no âmbito das atividades de exportação e de importação, diretrizes e orientações sobre normas e procedimentos, para os seguintes temas, observada a reserva legal:

a) racionalização e simplificação do sistema administrativo; b) habilitação e credenciamento de empresas para a prática de comércio exterior; c) nomenclatura de mercadorias; d) conceituação de exportação e de importação; e) classificação e padronização de produtos; f) marcação e rotulagem de mercadorias; g) regras de origem e procedência de mercadorias;

IV - estabelecer as diretrizes para as negociações de acordos e convênios relativos ao comércio exterior, de natureza bilateral, regional ou multilateral;

V - orientar a política aduaneira, observada a competência específica do Ministério da Fazenda;

VI - formular diretrizes básicas da política tarifária na importação e exportação;

VII - estabelecer diretrizes e medidas dirigidas à simplificação e racionalização do comércio exterior;

VIII - estabelecer diretrizes e procedimentos para investigações relativas às práticas desleais de comércio exterior;

IX - fixar diretrizes para a política de financiamento das exportações de bens e de serviços, bem como para a cobertura dos riscos de operações a prazo, inclusive as relativas ao seguro de crédito às exportações, sem prejuízo das competências do Conselho Monetário Nacional e do Ministério da Fazenda;

X - fixar diretrizes e coordenar as políticas de promoção de mercadorias e de serviços no exterior e de informação comercial;

XI - opinar sobre políticas de frete e transporte internacionais, portuários, aeroportuários e de fronteiras, visando à sua adaptação aos objetivos da política de comércio exterior e ao aprimoramento da concorrência;

XII - fixar as alíquotas do imposto de exportação, respeitadas as condições estabelecidas no

Decreto-Lei nº 1.578, de 11 de outubro de 1977;

XIII - fixar as alíquotas do imposto de importação, atendidas as condições e os limites estabelecidos na Lei nº 3.244, de 14 de agosto de 1957 no Decreto-Lei nº 63, de 21 de novembro de 1966, e no Decreto-Lei nº 2.162, de 19 de setembro de 1984;

XIV - fixar direitos **antidumping** e compensatórios, provisórios ou definitivos, e salvaguardas;

XV - decidir sobre a suspensão da exigibilidade dos direitos provisórios;

XVI - homologar o compromisso previsto no art. 4º da Lei nº 9.019, de 30 de março de 1995; e

XVII - definir diretrizes para a aplicação das receitas oriundas da cobrança dos direitos de que trata o inciso XIV deste artigo.

§ 1º Na formulação e implementação da política de comércio exterior, a CAMEX deverá ter presente:

I - os compromissos internacionais firmados pelo País, em particular:

a) na Organização Mundial de Comércio - OMC; b) no Mercado Comum do Sul - MERCOSUL; ec) na Associação Latino-Americana de Integração - ALADI;

II - o papel do comércio exterior como instrumento indispensável à promoção do crescimento da economia nacional e pelo aumento da produtividade e da qualidade dos bens produzidos no País;

III - as políticas de investimento estrangeiro, de investimento nacional no exterior e de transferência de tecnologia, que complementam a política de comércio exterior; e

IV - as competências de coordenação atribuídas ao Ministério das Relações Exteriores no âmbito da promoção comercial e da representação do Governo na Seção Nacional de Coordenação dos Assuntos Relativos à ALCA - SENALCA, na Seção Nacional para as Negociações MERCOSUL - União Européia - SENEUROPA, no Grupo Interministerial de Trabalho sobre Comércio Internacional de Mercadorias e de Serviços - GICI, e na Seção Nacional do MERCOSUL.

§ 2º A CAMEX proporá as medidas que considerar pertinentes, para proteger os interesses comerciais brasileiros nas relações comerciais com países que descumprirem acordos firmados bilateral, regional ou multilateralmente.

§ 3º No exercício das competências constantes dos incisos II, IV, V, IX e X, a CAMEX observará o disposto no art. 237 da Constituição.¹⁹

2.3.4 Ministério da Fazenda (MF)

Dentre suas várias atribuições, o Ministério da Fazenda tem como objetivo fiscalizar e controlar as operações de Comércio Exterior. Além disso, este órgão tem como função analisar as políticas econômicas nas áreas tributária, fiscal, monetária e cambial, administrando e controlando as informações do SISCOMEX – juntamente aos demais órgãos de comércio exterior.

A sua estrutura conta com quatro secretarias específicas voltadas para o comércio exterior: a Secretaria de Assuntos Internacionais (SAIN), Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda (SEAE/MF) e a SRF - Secretaria da Receita Federal (esta se subdivide em quatro coordenações específicas: a Coordenação-Geral do Sistema Aduaneiro, a Coordenação de Assuntos Tarifários e Comerciais, a Coordenação de Fiscalização e

¹⁹ **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.** Decreto de criação da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/legislacao/decretos/decreto3756_2001.pdf. Acesso em 4 de abril de 2013.

de Controles Aduaneiros Informatizados e a Coordenação de Regimes, Logística e Auditorias Aduaneiras).

Também é de sua competência analisar e publicar estatísticas que permitam avaliar a situação da balança comercial, considerando os superávits e os déficits das importações e exportações periodicamente, através de dados comparativos que servirão de base para a elaboração de novas políticas econômicas e para o planejamento tributário bem como as tarifas aplicadas à importação e exportação.

Neste sentido, o Ministério da Fazenda deve atuar em conformidade com as disposições da Organização Mundial do Comércio (OMC), a fim de alinhar as políticas nacionais às práticas comerciais de outros países para facilitar o intercâmbio de informações e produtos, auxiliando o governo nas ações de salvaguarda comercial e antidumping.²⁰

2.3.5 Banco Central do Brasil (BACEN)

O BACEN é uma autarquia federal instituída em dezembro de 1964 pela Lei nº 4.595²¹, integrante do Sistema Financeiro Nacional e vinculada ao Ministério da Fazenda, que tem extrema importância na área de comércio exterior por elaborar, regulamentar e executar as políticas cambiais e a política monetária, fiscalizando a emissão de divisas para o exterior e a entrada de divisas no Brasil.²²

Logo, é de sua responsabilidade gerenciar o fluxo de capitais e o relacionamento com outros bancos centrais para que não ocorram problemas no controle cambial das operações de comércio exterior sendo que a sua principal ferramenta é o Sistema Integrado de

²⁰ **Ministério da Fazenda.** ESTRUTURA REGIMENTAL DO MINISTÉRIO DA FAZENDA. Disponível em <http://www.fazenda.gov.br/>. Acesso em 13 de abril de 2013.

²¹ **Sistema Financeiro Nacional.** LEI Nº 4.595, DE 31 DE DEZEMBRO DE 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm. Acesso em 05 de maio de 2013.

²² **Banco Central do Brasil.** Dados Históricos. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/?HISTORIABC>. Acesso em 05 de maio de 2013

Registro de Operações de Câmbio(SISBACEN/CÂMBIO), uma espécie de banco de dados e processamento de operações cambiais que integra as informações dos bancos e demais corretoras de câmbio. Esta ferramenta também permite o processamento de relatórios-econômicos financeiros para auxílio dos demais órgãos na formulação das políticas de comércio exterior.²³

2.3.6 Ministério das Relações Exteriores (MRE)

A atuação do Itamaraty dentro das políticas de desenvolvimento do comércio exterior é caracterizada pela elaboração do Plano de Ação da Política Externa do governo. Neste sentido, ela age intermediando os diálogos entre países a fim de fortalecer as importações e exportações entre ambos através da participação em negociações comerciais que envolvam o intercâmbio de informações técnicas, culturais, tecnológicas, a exportação de commodities e manufaturados discutidos em âmbito bilateral, multilaterais ou por meio de organizações internacionais como a Organização Mundial do Comércio (OMC).

Para tanto, o MRE conta com departamentos específicos que tem como objetivo fomentar e promover a imagem do Brasil perante o mercado mundial, através do apoio a missões de investidores, apoio técnico às empresas sobre a viabilidade de inserção de determinados produtos em outros países, entre outros. Estes departamentos são: Departamento de Cooperação Científica, Técnica e Tecnológica (DCT), o Departamento Econômico (DEC), o Departamento de Promoção Comercial (DPR) e, por fim, o Departamento de Integração Latino-Americana (DIN).²⁴

²³ **Banco Central do Brasil.** Acordo de Cooperação nº 03/2013 – Processo 52700.004224/2012-49 http://www.bcb.gov.br/pre/acordos_e_convenios/Acordo_CNE_2013.pdf. Acesso em 07 de maio de 2013.

²⁴ **Ministério das Relações Exteriores.** Informações Institucionais. Disponível em <http://www.itamaraty.gov.br/temas/aceso-a-informacao/institucional/conheca-o-ministerio>. Acesso em 24 de maio de 2013.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA MATRIZ LOGÍSTICA

O planejamento logístico é considerado, hoje, um dos principais fatores de sucesso dentro das empresas e elemento central na garantia de competitividade de produtos e serviços em uma economia globalizada e em constante renovação.

Segundo Maurício Manfré (2009, p. 20):

Por estratégia, entendemos o processo de elaboração de planos de ação aplicados à conquista de objetivos, fundamentados em dados e conclusões oriundos da construção de nossa inteligência comercial.

A construção da inteligência comercial por sua vez, refere-se ao processo de determinação, coleta e análise de dados específicos que permitam a elaboração de planos de ação que aproveitem as oportunidades do mercado-alvo e neutralizem os obstáculos nele existentes.²⁵

Existem, no entanto, assimetrias que influenciam no crescimento das empresas, principalmente na área de logística e comércio exterior: o excesso de burocracias governamentais, a infraestrutura deficitária nos portos, portos secos e aeroportos, as leis, a carga tributária que inibe as exportações e importações e acabam por aumentar o custo de sistemas logísticos integrados no Brasil.

Na concepção de Gustavo Soares Figueiredo (2001, p. 4):

Como os investimentos em infraestrutura são de longo prazo, é muito importante que se tenha um ambiente institucional favorável para seu desenvolvimento. Ele nos diz quão factível é o cronograma de investimentos previsto. Para isso, é importante que haja uma sintonia entre empresas privadas e as esferas governamentais. O ambiente institucional pode ser dividido em dois diferentes segmentos: estrutura organizacional e incentiva governamental.²⁶

A infraestrutura precária dos aeroportos, rodovias e portos cria empecilhos ao desenvolvimento de um comércio interno e internacional competitivo e, frequentemente, os gestores atuantes na área de logística devem contornar

²⁵ MANFRÉ, Maurício. **Manual de Gestão do Comércio Internacional: Fundamentos, Estratégia & Ações**. Clube dos Autores - 1ª Edição. Brasília, 2009.

²⁶ FIGUEIREDO, Gustavo S. **O PAPEL DOS PORTOS CONCENTRADORES NA CADEIA LOGÍSTICA GLOBAL**. Bahia, 2001. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR11_0464.pdf

obstáculos externos às suas competências e isso faz com que o perfil de gerentes seja amplamente discutido. Logo, é necessário fazer uma ampla análise do papel dos gestores das áreas integradas à matriz logística das empresas. (FIGUEIREDO, 2001)

A relevância do presente trabalho está, justamente, em abordar e discutir soluções que passam pelo entendimento do atual cenário econômico internacional, as raízes dos processos logísticos, a importância da infraestrutura e do planejamento dos transportes e setores de apoio na matriz logística brasileira, e, acima de tudo, da crescente necessidade de formação de bons gestores de negócios que tenham conhecimento para gerenciar esta área tão complexa e técnica que influencia diretamente em todas as etapas da cadeia produtiva.

A logística nas empresas brasileiras vive um período de reestruturação, caracterizado pelo crescimento de determinados setores da indústria que exige uma adequação dos processos e pessoas envolvidas com a área. A demanda por informações exatas, decisões ágeis e a própria dinâmica de mercado precisam de um apoio logístico de alto nível.

No entanto, o comércio exterior do Brasil sofre com entraves governamentais que tornam o processo moroso e afetam a competência logística das empresas, logo, sua competitividade. Além disso, observa-se uma carência na infraestrutura de portos e aeroportos que prejudicam a economia e aumentam os custos, dificultando a inserção de novas empresas no mercado mundial (FAÇANHA, SILVA E FELDMANN, 2010).

A discussão da estruturação de um sistema logístico nas empresas em um cenário internacional flexível e dinâmico entra em pauta com o aumento das demandas econômicas do Brasil e o aumento da necessidade de apoio logístico de facilitadores externos, a exemplada atuação dos agentes de carga.

A logística nas empresas está diretamente relacionada ao aumento do lucro para obtenção de vantagens competitivas. Oferecer soluções de baixo custo para os clientes é tão essencial quando produtos e serviços de qualidade, isto é chamado de competência logística. Logo, não se trata apenas de entregar a mercadoria, mas saber fazê-la da melhor forma, atendendo aos prazos e requisitos do cliente.

Para obter sucesso nos negócios, deve-se identificar as necessidades de cada cliente e fornecer soluções logísticas baseadas nestas necessidades e estas podem ser inovadoras ou simplesmente passar pela identificação de um gargalo que resulte em facilidades nos processos de recebimento de pedidos, armazenagem, separação de *purchase orders* (ordens de compra), transporte, entre outros. Em suma, o processo logístico só agrega valor aos produtos e serviços prestados se ocorrer de forma eficiente e funcional e isto está relacionado a integralização dos próprios processos internos das empresas.(GOEBEL, 1996)

O desafio das empresas é otimizar os seus setores internos: todos os departamentos que recebem apoio logístico de forma direta ou indireta, como vendas, marketing, compras, almoxarifado e redes de distribuição devem ser organizados a fim de facilitar a troca de informações e permitir o rápido acesso às mesmas e isto é competência de uma gestão eficaz.

Neste sentido, os gestores devem levar em consideração no processo de tomada de decisões e definição da melhor estratégia quatro pontos chaves: deve-se compreender o negócio e os requisitos de logística do cliente; estudar o processo operacional de supply chain; alinhar os objetivos e metas, medir e fazer análise comparativa de resultados; por fim, organizar a estratégia com base na competência funcional dos processos, ou seja, deve-se identificar os clientes e clientes em potencial, analisar suas necessidades e então definir e implementar as melhores estratégias pois o Brasil apresenta, principalmente, um parque industrial e comércio diversificado com segmentos que demandam por serviços logísticos de alto nível. (GOEBEL, 1996)

Para Patrícia Gonzáles Gonzáles (2002):

O processo decisório compreende a interação entre vários passos que começam com o reconhecimento e análise de um problema, passam pela identificação das possíveis alternativas que resolveriam o problema e, finalmente, chegam ao modelo de decisão que, por sua vez, integra-se ao modelo de mensuração e informação. Dessa forma, o gerente pode realizar a seleção da melhor alternativa, para logo proceder à sua implementação (ação).²⁷

²⁷GONZÁLES, Patrícia Gonzáles. **A logística: custo total, processo decisório e tendência futura.** Revista Contabilidade & Finanças. Volume 13 nº29. São Paulo, 2002. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200002&lng=pt&nrm=iso.

Conforme foi afirmado anteriormente, para a manutenção da estratégia competitiva, a cadeia de processos logísticos/suprimentos exige planejamento e integração de operações entre as diversas áreas da organização. Este planejamento exige instrumentos de trabalho, ou seja, sistemas de informação que permitam a troca, elaboração e coordenação dos requisitos e informações sobre os produtos e serviços. No entanto, muito mais que estas ferramentas a integração exige determinado grau de comprometimento com os dados (exatidão e confiabilidade) que prestem apoio às funções operacionais.

Neste cenário, o papel do agente de cargas como mediador das operações de transporte internacional é essencial para estruturar as dinâmicas logísticas, ou seja, ele se firma como um facilitador das operações de importação e exportação e alicerça importante na maximização dos lucros provenientes de remessas ao/do exterior. (RIBEIRO, 2001)

O transporte é elemento central da cadeia logística. Ao investir em planejamento logístico as organizações desenvolvem um processo eficiente que traz ganhos dimensionáveis a longo prazo.

Segundo Romeu Artur Ribeiro (2001, p. 4):

O transporte representa uma das etapas mais importantes e fundamentais nas operações de importação e exportação, podendo tanto favorecê-las como colocá-las em risco. A decisão sobre o tipo de transporte a ser utilizado envolve aspectos financeiros, comerciais e operacionais. Portanto, esta etapa do planejamento de uma operação internacional requer muita atenção e cautela.²⁸

Por exemplo, o Brasil é um dos países líderes na produção de commodities e exporta esses bens para diversos lugares do mundo, logo, é essencial a existência de uma matriz logística capaz de suprir as necessidades estruturais dos exportadores, como portos com capacidade de operação de grandes volumes de contêineres e barras de atracação para muitos navios atracarem simultaneamente

²⁸RIBEIRO, Romeu. **LOGÍSTICA COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE**. *Adcontar*, Belém, v. 2, nº 1. Maio, 2001. Disponível em: <http://www.nead.unama.br/bibliotecavirtual/revista/adcontar/pdf/adcontar22art17.pdf>.

bem como aeroportos com infraestrutura e *warehouses* (armazéns para estocagem) que apoiem o transporte de cargas e portos secos para onde essas cargas possam ser removidas, capazes de suprir demandas que não param de crescer.

Neste ínterim, a logística é o elo que sustenta os projetos de expansão de mercados e seu desenvolvimento garante retorno financeiro compatível aos investimentos feitos.

O aumento da produtividade na indústria deriva de plataformas logísticas eficientes, no entanto, este crescimento ainda sofre com barreiras impostas pelo governo. Vários órgãos e agências reguladoras (cita-se aqui o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Receita Federal Brasileira, Ministério da Agricultura, Abastecimento e Pecuária, Secretaria dos Portos, entre outros) possuem leis que divergem sobre os mais variados assuntos ligados ao comércio exterior e isto acaba por criar barreiras e desestimular o crescimento. É necessário planejar e estruturar alternativas que fortaleçam as redes logísticas de forma objetiva.

Deve-se ressaltar que parte dos problemas da cadeia logística derivam de problemas de gestão. É necessário que exista uma profissionalização em todos os níveis dentro da empresa e que os colaboradores recebam incentivos para melhorarem seu desempenho, através de políticas de acompanhamento e valorização de resultados, matriz de capacitação e remuneração compatíveis, que devem ser implementadas e fomentadas pelos gestores da área.

Esta visão estratégica de negócio apoiado por uma cultura de resultados é um dos pilares geradores do sucesso dentro do planejamento logístico e é o elemento central do desenvolvimento empresarial. Os bons resultados derivam de equipes motivadas e capitaneadas por bom gestores, com qualificação técnica e capacidade de identificar possíveis falhas na estrutura da sua equipe de trabalho à medida que desenvolve o melhor dela. O aprendizado e as competências levam a especialização e excelência das práticas e os talentos individuais devem ser respeitados e aproveitados.

Um bom gestor de negócios, principalmente na área de logística, não pode ficar preso a paradigmas, pois todas as mudanças dentro do processo passam por

readequações na cultura da própria empresa e levam à modernização das práticas logísticas.

Sendo assim, do ponto de vista da administração logística, as diversas áreas das organizações relacionadas à cadeia de abastecimento e transportes deveriam ser integralizadas, pois traria benefícios ao estreitar a comunicação e eliminar os gargalos do desenvolvimento logístico ajudando na definição das prioridades de cada empresa. (MORAIS, MOSCARDI e KROM, 2004)

Para Rodrigo Morais, Tatiana Moscardi e Valdevino Krom (2004, p. 748):

As empresas necessitam criar estratégias empresariais além das fronteiras. A empresa globalizada não se distingue só pela sua busca por maiores mercados, mas também pela tendência a fornecer materiais e componentes em uma base mundial. Consequentemente o desafio para a empresa global será integrar e administrar as interligações entre fornecedores, fábricas, centros de distribuição e clientes, ou seja, uma perspectiva cada vez mais logística.²⁹

Em suma, a eficiência da cadeia logística está relacionada às diversas etapas do processo: desde a pesquisa e desenvolvimento do produto, a estrutura produtiva da indústria (compras, administração de estoques, produção), os centros de distribuição, a prestação de serviços (agenciamento de cargas e despacho aduaneiro), os fluxos do comércio internacional, a infraestrutura e os próprios gestores que estão interligados e definem a eficiência da empresa e sua capacidade de competitividade dentro de um mercado globalizado (MORAIS, MOSCARDI e KROM, 2004).

3.1 A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS

3.1.2 Operadores Logísticos

²⁹MORAIS, Rodrigo J. MOSCARDI, Tatiana N. KROM, Valdevino. **A IMPORTÂNCIA DA EFICIÊNCIA LOGÍSTICA PARA O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL**. VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2004. Disponível: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-45R.pdf. Acesso em 22 de agosto de 2012.

O número de empresas denominadas como provedores logísticos (ou operadores logísticos) cresceu significativamente nos últimos anos, acompanhando a demanda da indústria por prestadores de serviços nas áreas de importação e exportação. Estes agentes atuam desde o contato com o exportador, a contratação do frete internacional e seus derivados (contratação do seguro, transportadora na origem), preparação da carga e documentos de embarque até a entrega no destino final acordado com o consignatário da carga (importador).

Segundo a Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML), o operador logístico é definido como “empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos.”³⁰ (ABML, 1999, p. 2)

Dentre as principais competências de um provedor logístico de transportes internacionais pode-se citar a contratação, qualificação e homologação de transportadoras parceiras caso a empresa não tenha veículos próprios; qualificação e homologação dos agentes internacionais responsáveis pela recepção da carga e contato com o consignatário ou o fornecedor na origem de acordo com o INCOTERM³¹ negociado.

Na visão de MACOHIN, TABOADA e MARQUES (2008, p. 8):

O operador logístico agrega valor ao negócio do seu cliente, oferecendo serviços de transporte, recebimento, conferência, paletização, armazenagem, gestão de estoques, abastecimento de linhas, embalagem, separação de pedidos, formação de kits, roteirização, rastreamento de pedidos, rastreamento de veículos, controle e pagamento de fretes, gestão de informações logísticas e monitoramento de desempenho logístico, dentre outras.

³⁰ ABML – Associação Brasileira de Movimentação e Logística. **CONCEITO DO OPERADOR LOGÍSTICO**, 1999. Disponível em: <http://www.abml.org.br/website/downloads/conceitoDoOperadorLogistico.pdf>.

³¹ **INCOTERMS**: A fim de regulamentar os contratos entre importadores e exportadores e delimitar as suas respectivas responsabilidades no processo de compra, trânsito da carga e emissão de divisas, a CCI - Câmara de Comércio Internacional criou, no ano de 1936, os INCOTERMS (International Commercial Terms). Estes termos foram periodicamente atualizados e, atualmente, os profissionais de Comércio Exterior utilizam as disposições revisadas no ano de 2010 para fazer valer as condições comerciais e facilitar a operacionalização dos embarques aéreos e marítimos.

Logística contratual integrada, que incorpora serviços físicos e funções gerenciais sob o operador logístico. Atividades realizadas: armazenagem e transporte integrados e, ainda, gestão integrada de transportadores e transporte.³²

Também é de responsabilidade da empresa negociar o frete com armadores, companhias aéreas e empresas de transporte rodoviário, realizar o pagamento destes fretes, acompanhar o desempenho e qualidade do serviço prestado pelos agentes de transporte parceiros.

Os processos de importação e exportação no Brasil são regulamentados pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), instituído pelo decreto nº 660 de 25 de setembro de 1992 que tem, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, como principais objetivos:

(...) harmonização de conceitos e uniformização de códigos e nomenclaturas; ampliação dos pontos do atendimento; eliminação de coexistências de controles e sistemas paralelos de coleta de dados; simplificação e padronização de documentos; diminuição significativa do volume de documentos; agilidade na coleta e processamento de informações por meio eletrônico; redução de custos administrativos para todos os envolvidos no Sistema; crítica de dados utilizados na elaboração das estatísticas de comércio exterior.³³

Logo, fez-se necessário conceituar os agentes e as operações realizadas para assim mapear a função de cada um dentro da matriz logística integrada. O termo “Prestador de Serviços Logísticos” ou “Operador Logístico” e suas variáveis é objeto de grandes discussões que buscam unir conceitos para definir a área de atuação destes agentes. Neste sentido, Ricardo de Souza Lima cita a ABML – Associação Brasileira de Movimentação e Logística que afirma que:

Operador Logístico é o prestador de serviços logísticos especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenha a competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de

³² MACOHIN, G.M. TABOADA, C.M.R. MARQUES, C.F. **Determinação Das Competências Do Operador Logístico**. Centro Universitário Positivo – UnicenP, 2008.

³³ **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Secretaria do Comércio Exterior - SISCOMEX. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/siscomex/siscomex.html>

estoque, armazenagem e gestão de transportes. (LIMA, R. S. Ricardo, 2004, p.16 *apud* TECNOLOGÍSTICA, 1999, Ano IV, n.39, p. 34)³⁴

Observa-se que a falta de conhecimento entre os prestadores de serviços logísticos e os contratantes deste serviço acaba por dificultar a execução do serviço de maneira adequada e qualificada. Na Europa e nos Estados Unidos, as operações logísticas expandiram e se aprimoraram junto com o período da exploração de novos territórios e, posteriormente, com as grandes guerras mundiais o que resultou em processos menos morosos e burocráticos e capacitou os agentes envolvidos a realizar os procedimentos com mais dinamismo e eficácia.

³⁴ LIMA, R. S. Ricardo. **ESTÁGIO ATUAL E TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DA ATUAÇÃO DOS OPERADORES LOGÍSTICOS COMO INTEGRADORES LOGÍSTICOS**, pg.16 – COPPEAD, UFRJ. Rio de Janeiro, 2004.

4 AGENTES DE CARGA (*FREIGHT FORWARDERS*)

Com a abertura do comércio exterior brasileiro para o mercado internacional, dois fenômenos ocorreram paralelamente: as indústrias passaram a analisar as possibilidades de remeter seus produtos ao exterior e com isso as empresas de comércio exterior, em especial os *freight forwarders* (agentes de carga) que desenvolveram procedimentos para atender as demandas das empresas com serviços que envolvem desde a preparação e coleta da mercadoria até a entrega no destino final. Como os clientes trabalham com diversos tipos de mercadoria, desde commodities até manufaturados, é necessário apresentar soluções seguras de armazenagem, manuseio e transporte.

O agenciamento de cargas é um setor ainda novo no mercado brasileiro, onde grande parte das empresas atuantes são estrangeiras e tem seu nome reconhecido no mercado internacionalmente. Citam-se como exemplos de provedores logísticos: Kuehne + Nagel (Alemanha), DB Schenker (Alemanha), UTi WorldWide (Alemanha), Asia Shipping (Brasil), UPS (Estados Unidos), Senator International (Alemanha), Expeditors International of Washington (Estados Unidos), DHL (Alemanha) e Panalpina (Suíça).

O agente de cargas é, segundo definição de Samir Keedi e Paulo C. de Mendonça (2000, p. 76):

É um prestador de serviços que está habilitado a fazer por seu cliente um trabalho completo, desde a retirada da mercadoria em seu depósito/fábrica até a entrega no armazém do importador.

Assim, realiza todos os trâmites necessários, como reserva de espaço em veículos transportadores, embarque, desembarque, emissão de documentos, negociação bancária de documentos, contratação de câmbio, ação junto às repartições públicas, agências governamentais, agências marítimas, etc., bem como operações de liberação e despacho da carga, ou seja, executando também as funções de comissária de despachos.³⁵

Como dito anteriormente, logística de transportes é um dos pilares que sustentam a gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*). Se o

³⁵ KEEDI, Samir. Mendonça, Paulo C. C. **Transportes e Seguros no Comércio Exterior**. 2ª edição – Aduaneiras. São Paulo, 2000.

agente de cargas contratado para fazer o transporte nacional e internacional dos produtos tem competência, flexibilidade e atende às expectativas de seus clientes constrói-se uma relação de fidelidade e por consequência, a retenção do cliente.

Os procedimentos vinculados ao Comércio Exterior passam por constantes atualizações. A logística de transportes se realizada de maneira eficaz gera lucros a todos os prestadores de serviços envolvidos no processo.

É importante que os agentes de carga possuam, além de uma estrutura física e operacional satisfatória, sistemas que otimizem as informações para o cliente e ferramentas de gestão que permitam integralizar os processos operacionais uma vez que erros podem comprometer o desempenho das empresas envolvidas e impactar os altos investimentos de capital envolvidos nos serviços logísticos.

Para contratação de agentes de carga os aspectos fundamentais que influenciam na escolha são comuns, mesmo envolvendo diferentes setores de atividades. O principal fator que influencia a tomada de decisão é a questão dos custos envolvidos no transporte, seja ele nacional ou internacional.

Nestes casos, a negociação é realizada diretamente com os proprietários dos navios (armadores), com as companhias aéreas e transportadoras locais. O comum é que os menores custos sejam ofertados a agentes que possuam rotas definidas e fluxo constante de importações e exportações, o que permite um planejamento antecipado da operação e reservas antecipadas de espaço dentro dos meios de transporte a serem utilizados.

A experiência é o cartão de visitas apresentado aos clientes, ou seja, quanto mais conhecimentos e contatos você possuir na origem e destino da carga, mais fácil será apresentar ao cliente opções favoráveis as suas demandas e isto se torna um diferencial entre os agentes de carga.

Neste sentido, possuir filiais em cidades estratégicas (com grandes aeroportos, e nos portos dos países de origem e destino), escritórios de representação e agentes de cargas parceiros em outros países é também um diferencial na estratégia de prestação de serviços. Estas parcerias ocorrem em âmbito comercial e operacional, a primeira dá-se pela confiabilidade na prestação de

serviços de outras empresas do setor logístico que, por consequência, prestam serviços operacionais em áreas de alcance limitado pelo agente de cargas contratado.

No entanto, é importante ressaltar a afirmação de Keedi e Mendonça (2000, p. 77) sobre o papel do agente de cargas:

Embora proceda a realização de todo o trabalho pertinente a uma exportação ou importação, da origem até o destino final da mercadoria, liberando o seu cliente deste encargo, tudo é feito, no entanto, em nome e sob responsabilidade deste último, sendo que, em nenhum momento ele, transitário, aparece como expedidor, embarcador, consignatário, etc. da mercadoria.³⁶

O principal modal utilizado para as exportações e importações ainda é o marítimo, pois os custos de frete são significativamente inferiores aos custos impostos pelas companhias aéreas para realização de um transporte aéreo, sendo este último utilizado em casos de extrema urgência. O valor inferior para transportes que utilizam o modal marítimo também é justificado pela quantidade de cargas que os navios conseguem comportar.

Na visão de Dieter Goebel (1996, p. 35):

As modernas tecnologias de unitização de cargas, particularmente a contêinerização, assim como o incremento da competição no mercado de manufaturados, têm levado ao surgimento de novas formas de comercialização do transporte marítimo, mediante expansão do serviço porta a porta. Isso viabilizou o transporte intermodal ou multimodal, no qual apenas um operador (o “freight forwarder”, denominado transitário no Brasil) se responsabiliza, perante o usuário, por todas as etapas do transporte, da origem ao destino. São empresas operadoras, que não gerenciam a operação da frota nem possuem frota própria, a não ser veículos pequenos para distribuição. A redução de custos que obtêm decorre dos ganhos de escala e eficiência. Emitem um conhecimento de transporte cobrindo todo o trajeto, denominado “Through Bill of Lading”. Geralmente os transitários possuem escritórios ou representantes localizados em várias partes do mundo de modo a acompanhar os embarques.³⁷

³⁶ KEEDI, Samir. Mendonça, Paulo C. C. **Transportes e Seguros no Comércio Exterior**. 2ª edição – Aduaneiras. São Paulo, 2000.

³⁷ GOEBEL, Dieter. **Logística – Otimização do Transporte e Estoques na Empresa**. Revista Estudos em Comércio Exterior Vol. I nº 1 – jul/dez 1996. Disponível em http://xa.yimg.com/kq/groups/24005436/1212690999/name/logistica_otimizacao_do_transporte_e_estoques_na_empresa.pdf. Acesso em 11 de setembro de 2012.

Como dito anteriormente, os agentes de carga são empresas responsáveis por prestar auxílio aos importadores e fornecedores durante todo o processo de venda e compra de mercadorias. Após a negociação do INCOTERM³⁸ entre fornecedor e comprador, pode realizar a coleta da carga e entrega no terminal de origem, pode ser responsável apenas pelo trânsito da carga até o terminal de destino, ou outros recintos aduaneiros, e até por processos *door to door* (fábrica do exportador até a fábrica do importador com contratação de desembarço e transportes rodoviários feitos pelo próprio agente de carga).³⁹

³⁸ Leis que regulamentam as condições de compra, venda da mercadoria e trânsito da carga até o local acordado entre exportador e importador:

EXW: Ex Works –Frequentemente utilizado, tanto para o modal aéreo como marítimo é caracterizado pela responsabilidade do comprador (importador) contratar os serviços para coleta da mercadoria na fábrica do vendedor, bem como sua remoção até o porto ou aeroporto de saída até a entrega no porto e aeroporto de destino. Taxas de origem e frete são *collect*, ou seja, são pagos pelo importador. O agente de cargas não tem responsabilidade pelo desembarço da carga ou contratação deste serviço.

FCA: Free Carrier –Utilizado por ambos os modais é caracterizado pela entrega da mercadoria já desembarçada para exportação, em local previamente acordado entre fornecedor e comprador, que a partir de então assume a responsabilidade de remoção até o aeroporto ou porto de origem – frete *collect*.

FOB: Free on Board –Utilizado apenas para transportes marítimos o exportador entrega a mercadoria desembarçada no porto escolhido pelo comprador para dar início ao embarque – frete do transporte é *collect*, pago pelo importador junto das taxas de destino. Taxas de origem são de responsabilidade do exportador.

FAS: Free Alongside Ship –Utiliza-se apenas no transporte aquaviário, o exportador deve disponibilizar a mercadoria no costado, no cais do porto de embarque definido pelo importador – frete *collect*.

CPT: Carriage Paid to –O exportador arca com os custos da coleta da mercadoria e o pagamento do frete (*prepaid* – pago na origem) e deve entregar a mercadoria no local de destino acordado. Utilizado em qualquer modalidade de transporte.

CFR: Cost and Freight – Utilizado apenas para o transporte rodoviário, o frete é *prepaid*, ou seja, o vendedor arca com as despesas das taxas de origem e frete e é responsável pelo trânsito da carga até o porto de destino. Fica sob responsabilidade do importador apenas as taxas cobradas pelo porto de destino.

CIP: Carriage and Insurance paid to– Neste incoterm, o exportador tem a responsabilidade de, além de pagar os valores para remoção da carga e frete internacional, deve arcar com os custos de seguro do transporte dos materiais até o destino indicado (frete *prepaid*)

CIF: Cost, Insurance and Freight – Exclusivo para transportes marítimos, neste incoterm o vendedor (exportador) também tem a responsabilidade de pagar os valores referentes ao frete, seguro e demais taxas de origem (*prepaid*) e fica responsável pela entrega da carga até o porto de destino.

DAP: Delivered at Place – negociado para fretes aéreo e marítimo, o exportador disponibiliza a mercadoria para o comprador em um local acordado (excetuando os terminais de contêineres), sem responsabilidade pelo desembarço da carga. O frete é *prepaid*, ou seja, todos os custos do processo (taxas de origem e destino) são pagar pelo vendedor.

DAT: Delivered at Terminal – Utilizado para os modais aéreo e marítimo, o exportador encerra sua responsabilidade ao disponibilizar a mercadoria em um terminal previamente acordado (EADI; Terminais de contêineres, dentre outros), sem responsabilidade pelo desembarço. Frete *prepaid*, responsabilidade das taxas de origem e destino são do exportador.

³⁹ **MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. TERMOS INTERNACIONAIS DE COMÉRCIO – INCOTERMS.** Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/30. Acesso em 13 de maio de 2013.

São considerados como locais e recintos e aduaneiros: Aeroportos; Portos Organizadores; Portos Secos; Bases Militares; Instalações Portuárias; Zonas Francas; REDEX; Pontos de Fronteira; Silos; Tanques; Remessas expressas e postais internacionais.⁴⁰

Neste contexto tão dinâmico, a velocidade no repasse das informações através de um sistema de tecnologia da informação funcional que forneça suporte e consiga se adequar às demandas do sistema interno do próprio cliente, ou seja, a modernização dos processos internos e implementação de ferramentas de integração com clientes, também se destacam como um diferencial, junto da flexibilidade e agilidade dos próprios operadores para atender as solicitações eventuais que surgem no decorrer do processo.

A qualidade dos serviços e dos colaboradores é um dos principais diferenciais entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. O contratante deve averiguar a situação do agente de carga diante do mercado e da concorrência, a situação financeira da empresa, a experiência e referências nos processos de importação, exportação e transporte rodoviários e isto inclui a experiência dos gestores e a infraestrutura da empresa.

É importante ressaltar que para a parceria entre contratante e prestador de serviço ser contínua a cultura das duas empresas (missão, valores e metas) devem ser compatíveis: gestão da qualidade, iniciativas para preservação do meio ambiente, treinamentos aos colaboradores e certificações (a exemplo da ISO 9000, ISO14001) devem ser comuns em ambas as empresas.

No entanto, os entraves burocráticos impostos pelos órgãos federais e estaduais para que os transportes nacionais e internacionais transcorram sem atrasos devem ser mencionados, pois este é um dos principais problemas que comprometem a eficácia dos prestadores de serviços terceirizados (e neste caso é possível citar, além dos agentes de carga, os despachantes aduaneiros, o

⁴⁰ **RECEITA FEDERAL DO BRASIL.** Locais e Recintos Aduaneiros. <http://www.receita.fazenda.gov.br/Aduana/LocaisRecintosAduaneiros/default.htm>. Acesso em 13 de maio de 2013.

consignatário da carga que por vezes não é cliente final e também tem prazos a cumprir, etc.).

Nota-se que as maiores dificuldades encontradas pelos agentes de carga no Brasil decorrem da falta de infraestrutura física adequada nas rodovias, ferrovias, portos e aeroportos, da não padronização das tratativas dadas pelos órgãos reguladores para problemas em comum, falta de pessoas capacitadas no mercado de trabalho com conhecimentos específicos em logística de transportes.

Também há dificuldades no processo de operacionalização do transporte, pois as propostas comerciais por vezes são feitas sem a informação exata dos volumes que serão movimentados pelo consignatário da carga e isto acaba por gerar retrabalhos uma vez que o cliente, uma vez que aprovou a proposta e repassou a sua diretoria os valores que serão gastos não podem absorver custos extras, e isso acaba por dificultar o planejamento e programação do transporte. Por esta razão, medidas de salvaguarda, como a inclusão de taxas sobre o serviço no destino são utilizadas para evitar prejuízos ao agente de cargas.

Os agentes de carga devem seguir estritamente as legislações antitruste dispostas em seus países e nos países de destino da carga. Estas leis tem como objetivo a proteção da concorrência livre e honesta proibindo práticas comerciais que viabilizem a fixação de preços menores para obtenção de vantagens entre empresas no geral. Os contratos com clientes e fornecedores devem tem respaldo das leis antitrustes e todas as alterações devem ser analisadas juridicamente para evitar penalidades.

Ressalta-se que infrações às legislações antitruste acarretam em penalidades civis graves para a empresa e os funcionários (inclusive a prisão, em determinados países) envolvidos nesta prática desleal, a ações indenizatórias, a perda de contratos públicos e a danos permanentes na imagem e reputação da empresa.

No geral, pode-se afirmar que os agentes de carga são intermediadores de um processo que envolve altos riscos às partes envolvidas, uma vez que não existe uma legislação internacional de transporte própria e aceita por todos os países para

sanar quaisquer impasses, o que existe são convenções e regras comuns aceitas para facilitar a operacionalização dos embarques.

4.1 PROCESSOS DE EXPORTAÇÃO

O processo de exportação tem origem na emissão de uma ordem de compra ao fornecedor, que retorna com uma proforma *invoice* ou carta de crédito. Após este processo, tendo a negociação entre fornecedor e cliente sido certada inicia-se a etapa de contratação de um agente de cargas para fazer o transporte.

Nesta etapa, o processo de exportação engloba a negociação dos modais (aéreo, marítimo, rodoviário ou ferroviário) e dos valores de frete entre agente de cargas e consignatário da carga com base no INCOTERM negociado entre o mesmo e seu fornecedor.

Em paralelo, o fornecedor prepara a documentação comercial (*invoice e packing list*) e demais documentos necessários dependendo da especificidade da carga (certificado de origem, declaração de carga perigosa) bem como os termos de pagamento.

Após a confirmação de prontidão da carga e a confecção dos documentos finais com as especificações de todos os itens, informação de volume, peso e descrições o fornecedor deve registrar a mercadoria no SISCOMEX, ou seja, fazer o Registro da Exportação (RE), que tem validade de 60 dias, podendo ou não ser estendido. Automaticamente, o sistema informará a necessidade de apresentação ou verificação de documentos complementares.

Após a conclusão da RE, o fornecedor (exportador) deve emitir a Nota Fiscal de transporte da mercadoria da fábrica o local de saída da carga (aeroporto ou porto) onde a mesma passará pelo processo de desembaraço na alfândega brasileira. Neste momento é registrada no SISCOMEX a declaração de despacho de exportação (DDE) e ocorre a parametrização⁴¹ da carga e a Receita Federal do

⁴¹**Parametrização:** Processo em que o sistema da Receita Federal do Brasil indica quais processos estão isentos de fiscalização – canal verde; que passarão pela fiscalização documental – canal amarelo; e que deverão passar pela inspeção física por amostragem – canal vermelho. Os critérios

Brasil indica quais processos passarão pela fiscalização aduaneira e receberão ou não a autorização (averbação) para embarcar a mercadoria e enviá-la ao país de destino.

Todos os agentes envolvidos neste processo (exportador, despachante aduaneiro e agente de cargas) devem ter em mente que qualquer irregularidade gerará atrasos e eventuais cancelamentos de seus embarques. Logo, é importante que seja fortalecida uma parceria entre os prestadores de serviços e o cliente para que a integração dos processos seja eficaz.

4.2 PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO

O processo de importação de mercadorias tem início no envio de uma ordem de compra, baseada nas demandas de produção da empresa, ao seu fornecedor no exterior. Este, após a industrialização do pedido, ou se tiver estes materiais a pronta entrega será responsável por elaborar a *invoice* e o *packing list* para importador, com as descrições exatas dos materiais que serão embarcados. Nesta fase do processo, o vendedor e o comprador discutem os termos comerciais do embarque bem como o modal, e solicitam a cotação de frete aos agentes de cargas.

Os documentos exigidos para o trânsito, liberação e nacionalização da carga no Brasil são:

4.2.1 Fatura Comercial

Este documento contém a descrição completa das mercadorias a serem embarcadas, NCM's⁴², quantidade unitária e total, peso líquido e peso bruto, dados

para as escolhas dos processos são o histórico de regularidade fiscal do exportador, o tipo de mercadoria a ser exportado, o valor, entre outros. Há ainda o canal cinza, onde o fiscal para o processo de exportação e faz a fiscalização da carga e documentação em sua totalidade, geralmente após uma denuncia de fraude e este procedimento leva em torno de 60 dias para ser concluído. O benefício da linha azul (ou canal) azul é concedido a empresas idôneas que movimentam grandes volumes e tem um histórico de regularidade fiscal (controle tributário) comprovado, logo, eles ficam isentos de verificação e conseguem liberar seu fluxo de mercadorias mais rapidamente.

⁴²Segundo definição exposta no site do MDIC: O Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, ou simplesmente Sistema Harmonizado (SH), é um método internacional de classificação de mercadorias, baseado em uma estrutura de códigos e respectivas descrições.

do fornecedor, do fabricante, do importador, da empresa que irá pagar o documento (não necessariamente o importador da mercadoria), dados bancário, INCOTERM, país de origem da mercadoria, país de aquisição e país de destino. É conhecido como uma “Nota Fiscal” internacional.

Primeiramente o exportador envia uma *Proforma Invoice* (fatura prévia) pela qual o importador fará o pagamento da mercadoria e dará entradas nas licenças necessárias para a importação.

Após a liberação da carga para o embarque, o fornecedor irá emitir o documento final, a *Commercial Invoice* (fatura comercial), que deverá necessariamente ser apresentada (em sua via original) para a liberação da mercadoria no Brasil.

4.2.2 Romaneio da carga

Conhecido também como *Packing List*, descreve as características das mercadorias embarcadas, como a quantidade de embalagens (chamado de *outpacking*: podem ser *cartons, pallets, boxes, packages, bottles, etc.*), o peso bruto, o peso líquido, as dimensões da carga (comprimento x altura x largura), dados do exportador e do consignatário da carga, INCOTERM, descrição dos materiais, o peso cubado, etc.

Em paralelo, o importador informará ao agente de cargas que o embarque está liberado e dará a aprovação da proposta comercial para continuidade do

Este Sistema foi criado para promover o desenvolvimento do comércio internacional, assim como aprimorar a coleta, a comparação e a análise das estatísticas, particularmente as do comércio exterior. Além disso, o SH facilita as negociações comerciais internacionais, a elaboração das tarifas de fretes e das estatísticas relativas aos diferentes meios de transporte de mercadorias e de outras informações utilizadas pelos diversos intervenientes no comércio internacional.

A composição dos códigos do SH, formado por seis dígitos, permite que sejam atendidas as especificidades dos produtos, tais como origem, matéria constitutiva e aplicação, em um ordenamento numérico lógico, crescente e de acordo com o nível de sofisticação das mercadorias.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM). Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1090>. Acesso em 26 de maio de 2013.

processo. Dependendo do INCOTERM negociado e do modal (aéreo ou marítimo), será responsabilidade do escritório de representação ou agente no país de origem da carga contatar o fornecedor e programar a coleta da carga, ou programar a entrega da mesma no porto, aeroporto ou terminal de cargas definido para que se iniciem os trâmites de liberação para a exportação na alfândega do país de origem.

O agente na origem será responsável por fazer a reserva e confirmação da programação de embarque (*booking confirmation*) e deverá emitir os conhecimentos para o transporte. Para fins de importação no território brasileiro estes conhecimentos deverão ter as seguintes especificações:

4.3 EMBARQUES AÉREOS

4.3.1 MAWB - Master Air Waybill

Documento de transporte emitido pela companhia aérea deve conter a informação de quem é o consignatário da carga (neste caso, o agente de cargas) e quem está remetendo a carga (o agente de cargas na origem); Aeroporto de Origem e de Destino (especificação da rota); deverá informar na descrição da mercadoria a informação: *Consolidation cargo as per manifest* com o número do manifesto e HAWB bem como dimensões da carga, peso bruto e peso tachável pela companhia aérea; O MAWB deverá, obrigatoriamente, conter a informação de frete e a moeda.

4.3.2 HAWB – House Air Waybill

Documento emitido pelo agente de cargas na origem onde deve constar os dados do fornecedor (exportador) e do consignatário da carga (importador); Aeroporto de Origem e de Destino (especificação da rota); Deverá mencionar todas as taxas da proposta comercial com a moeda e mencionar se o frete é *collect* ou *prepaid* (INCOTERM negociado); Descrição da Mercadoria (para embarques aéreos a informação de NCM não é obrigatória) dimensões da carga, peso bruto e peso tachável pela companhia aérea.

4.3.3 CARGO MANIFEST – Manifesto da Carga

Documento obrigatório em embarques consolidados, lista os números de conhecimentos aéreos (HAWB's) vinculados ao MAWB da companhia aérea, mostrando os dados do agente de carga, importador e exportador e o peso.

A RFB exige que acompanhem a carga para fins de liberação da mesma: 2 originais do MAWB, com carimbo e assinado duas vezes em tinta azul; 3 cópias originais do MAWB; 4 cópia do manifesto da carga; 2 originais do HAWB carimbados e assinados; 5 cópias do original do HAWB; 2 invoices originais e o packing list original, ambos os documentos são emitidos pelo fornecedor.

4.4 EMBARQUES MARÍTIMOS

4.4.1 MBL - Master Bill of Lading

Documento elaborado pelo armador contendo as especificações da carga embarcada. Deverá ter como fornecedor o nome do agente de cargas na origem registrado no Sistema da Marinha Mercante Brasileira, o nome do consignatário da carga (neste caso o agente de cargas no Brasil) e a parte a ser notificada (poderá ser o próprio agente de cargas ou seu representante nos portos).

A descrição, peso bruto da mercadoria, peso cubado (dimensões da carga), quantidade de embalagens (*outpacking*) e NCM's deverão ser informadas pelo importador.

Este documento também deverá conter a informação de número do container e sua tara, número do laque e a especificação do equipamento: se é uma carga solta (LCL - Less than Container Load) ou um container cheio (FCL - Full Container Load) este último tendo que ter especificado o tipo de container utilizado. Os valores do frete cobrado pelo armador deverão ser informados como *prepaid*.

4.4.2 HBL - House Bill of Lading

Documento elaborado pelo agente de cargas na origem deverá mostrar os dados do exportador e do importador (informar o CNPJ é obrigatório) e a parte a ser notificada, que pode ser o próprio importador ou terceiros.

É de responsabilidade do importador informar exatamente os dados da mercadoria a ser embarcada: descrição, peso bruto da mercadoria, peso cubado (dimensões da carga), quantidade de embalagens (*outpacking*) e NCM's. O valor do frete deverá ser informado de acordo com o INCOTERM negociado (*prepaid ou collect*).

Além destas especificações para os embarques marítimos, outras informações devem ser verificadas: a data do HBL deverá sempre ser a mesma data de saída informada pelo armador no MBL.

Todas as embalagens que contém madeira em sua composição devem ser fumigadas na origem e ter seu certificado de fumigação anexado aos documentos de transporte. Caso isso não ocorra, este procedimento será feito nos terminais portuários do Brasil o que demandará mais tempo e custos extras para o consignatário da carga.

Para a liberação dos documentos e da carga em embarques marítimos a RFB exige a apresentação de: três originais do MBL assinados pelo armador (companhia marítima); cinco cópias não-negociáveis do MBL também assinadas pelo armador; três originais do HBL assinados pelo agente na origem em tinta azul; cinco cópias não negociáveis do HBL assinados pelo agente na origem em tinta azul; um *invoice* original assinada pelo exportador em tinta azul; um original do *packing list*.

Por fim, deve-se ressaltar que através da importação, o governo e as próprias empresas conseguem suprir deficiências em suas estruturas econômicas, pois este processo acaba por fortalecer a competitividade e fomentar a inovação tecnológica além de garantir uma maior gama de produtos à disposição da população.

5 GESTÃO DE EMPRESAS DE COMÉRCIO EXTERIOR – AGENTES DE CARGA

Por ser uma área extremamente dinâmica, o trabalho não tem uma rotina definida e muitas vezes as programações são interrompidas por urgências que envolvem os órgãos governamentais, os armadores (donos do navio), as companhias aéreas, a elaboração de documentos, etc.

A atuação de um agente de cargas é global, para isso, o gestor deve estar preparado para lidar, além das diferenças entre legislações, com as questões culturais, pois cada país tem seus próprios feriados e costumes, além das diferenças de fuso horário. Como informado no capítulo anterior, na maioria das vezes, as empresas são multinacionais ou tem representantes em outros países, logo, é comum que os profissionais destas empresas não tenham horário fixo de trabalho e isto acaba por dificultar o acompanhamento dos processos “*full time*” pelo gestor.

Para Maurício Manfré (2009, p. 38) algumas competências são imprescindíveis a gestores de empresas na área de comércio exterior:

O comércio internacional é uma das atividades mais dinâmicas do mundo dos negócios. Ele está sujeito a influências de 5 continentes (mais de 200 países; mais de 6 bilhões de pessoas) e ainda assim mantém sua harmonia, compensando as diversas forças emanadas por interesses convergentes e divergentes.

A atividade implica em conhecimentos básicos sobre os fundamentos do direito, economia, geografia, história, política, antropologia e até mesmo filosofia.

Além dos conhecimentos acima, tal atividade requer do profissional dedicado ao comércio internacional um conjunto de habilidades pessoais fundamentais ao seu bom desempenho e consequente sucesso. São elas: Visão Global; Tolerância cultural; Dedicção; Persistência; Idiomas.⁴³

Neste íterim, o papel da empresa é fornecer a estrutura necessária para motivar e capacitar os colaboradores, permitindo o diálogo e o debate entre as diversas áreas da organização e garantindo a autonomia (dentro do padrão de

⁴³ MANFRÉ, Maurício. **Manual de Gestão do Comércio Internacional: Fundamentos, Estratégia & Ações**. Clube dos Autores - 1ª Edição. Brasília, 2009.

conhecimento individual) para a realização de tarefas que incentivem o crescimento individual e o desenvolvimento de novas lideranças.

O gestor deve saber agregar o conhecimento e as experiências individuais dos colaboradores de sua equipe e transformar este conhecimento em uma metodologia de trabalho que resulte em ganhos para a organização. Este princípio surge do fato de que uma empresa não cresce sem iniciativas conjuntas que tenham como objetivo comum a implantação de procedimentos gerais e a solução dos desafios e problemas que possam surgir – a confiança na equipe traz ganhos para a empresa e os funcionários da mesma.

Segundo Marcelo A. de Felippes (2010, p. 14 – 15):

O mercado de trabalho passa por modificações e abre espaço para um novo tipo de profissional, o trabalhador do conhecimento. Foi-se o tempo em que as regras no ambiente empresarial exigia que os subordinados cumprissem cegamente aos mandos e desmandos de seus superiores por considerarem que esses sabiam mais. Até mesmo nas corporações rígidas e fortemente hierarquizadas, como nas Forças Armadas, isso está acabando. Nas próximas décadas, o sistema hierárquico vem perdendo força e cedendo espaço a um novo modo *Prof. lo*, o qual tem por hierarquização o conhecimento. O chefe, pouco a pouco, não dará mais ordens ostensivas e sem fundamento, mas sim pedirá colaboração. Serão-lhe exigidos conhecimento e fundamento para que a ordem seja devidamente aceita, pois não será raro as situações que o subordinado dominará mais o conhecimento do que o chefe.⁴⁴

O gestor deve elaborar ferramentas operacionais e instrumentos gerenciais que permitam desenvolver uma metodologia de análise dos rendimentos a curto e longo prazo dos setores operacional e comercial dentro de um agente de cargas, como metas mensais e anuais a serem atingidas individualmente e pela equipe para construir um indicador de desempenho dos colaboradores, formalizar procedimentos e métodos de trabalho levando em conta as particularidades e necessidades de cada cliente. Enfim, fomentar a troca de informações e prestar suporte constante a equipe.

Erros de gestão são comuns e fazem parte do processo de aprimoramento do conhecimento e fomentam a busca por soluções que facilitem e dinamizem os

⁴⁴ FELIPPES, Marcelo Augusto de. **Gestão Estratégica da Logística, Transporte e Meio Ambiente.** Câmara Interamericana de Transportes – CIT. Brasília-DF, 2010

processos. O Comércio Exterior é uma área extremamente dinâmica onde em pouco tempo devem ser tomadas decisões que movem milhões de dólares – valores em moedas negociadas com o exterior – onde estes erros acarretam em custos extras para o cliente.

Estes erros afastam os clientes e diminui a carteira de clientes e, por conseqüências, a quantidade de negócios. No entanto, o gestor que se destaca é aquele que possui segurança psicológica e criatividade para encontrar uma alternativa que gere menos danos ao cliente final. Não obstante, empresas que não fomentam iniciativas de liderança de seus colaboradores e não possuem uma cultura de confiança e delegação de tarefas, sofrem com um staff desmotivado e alta rotatividade em seu quadro de funcionários.

Na concepção de Marcelo A. de Felippes (2010, p. 19):

Um processo de inovação é fundamentado em erros acumulados que levam ao aprendizado. Portanto, erramos para acertar. Com isso, conseguimos diferenciar de maneira bem definida entre os profissionais aqueles que preferem tarefas que envolvem ou não o risco de errar.⁴⁵

Ainda segundo Maurício Manfré (2009, p. 138):

O gestor eficaz deve ter em mente que a melhor forma de realizarum procedimento é por meio da simplicidade. Da mesma forma,além da simplicidade, deve o gestor agir com humildade ereconhecer que não é o detentor de todo o conhecimento existentesobre todos os procedimentos necessários ao comércio exterior.

Dessa forma deverá sempre contar com um grupo de parceiros (e éassim que eles devem ser tratados) detentores de conhecimentosespecíficos sobre algumas das atividades críticas expostas nestetrabalho.

Identifica-se uma gama de estratégias que visam facilitar o processo de elaboração e planejamento de informações dentro das organizações. Neste sentido, uma estruturação completa pode englobar desde mudanças na própria infraestrutura da empresa até no perfil comportamental dos colaboradores.

Uma prática comum dentro das organizações são as avaliações periódicas dos funcionários (*feedbacks*) realizada entre o gestor e o colaborador para avaliação

⁴⁵ FELIPPES, Marcelo Augusto de. **Gestão Estratégica da Logística, Transporte e Meio Ambiente**. Câmara Interamericana de Transportes – CIT. Brasília-DF, 2010.

de desempenho e cumprimento de metas individuais que permite o estreitamento da relação entre ambos e o debate de procedimentos a serem melhorados dentro da empresa. Em um sentido mais amplo as metas por células, setores e os objetivos e metas gerais de cada empresa, realizadas em períodos pré-definidos (mensais, semestrais e anuais) permitem medir o desempenho de cada área da organização e, respectivamente, de seus gestores (compreendidos em vários níveis hierárquicos: supervisão, coordenação, gerência, diretoria).

A informação ou o acesso à mesma é instrumento básico para que o processo de tomada de decisões ocorra de forma competente e com exatidão. No entanto, cabe ressaltar que ter a posse das informações, mas não saber como aplicá-las para obter resultados satisfatórios, não é suficiente para fundamentar uma boa gestão:

À medida que o conhecimento se torna um patrimônio essencial e estratégico, o sucesso organizacional depende cada vez mais da capacidade da empresa de produzir, reunir, armazenar e disseminar conhecimento. Como alertado por Srdoc *et al.* (2005), a qualidade de qualquer produto ou serviço depende significativamente do conhecimento. Isto significa que através do conhecimento as empresas tornam-se mais eficazes e eficientes na utilização que fazem de seus escassos recursos. Por outro lado, sem conhecimento tornam-se menos eficientes e eficazes no emprego de seus recursos e, por fim, fracassam.⁴⁶

Observa-se que, ainda hoje, o processo de tomada de decisões nas empresas ocorre de forma isolada. Logo, situações que deveriam contar com o suporte gerencial de mais de um departamento são solucionadas de maneira unilateral, o que “engessa” o processo e o torna extremamente burocrático.

Neste sentido, a adequação das necessidades da empresa dentro de um sistema que priorize o intercâmbio de informações de modo ágil se tornou indispensável para maximizar os lucros e garantir que a qualidade nos serviços prestados e produtos promova competitividade dentro de mercados em constante renovação.

⁴⁶ ALMEIDA, D.A. LEAL, F. PINHO, A.F. FAGUNDES L.D. **Gestão do Conhecimento na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistema de informação.** UFI. Prod. vol. 16 no.1 São Paulo, 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000100014&lang=pt.

Sabe-se que os avanços tecnológicos ocasionaram uma revolução no modo de apresentação e organização das empresas. Ferramentas de trabalho que visam aperfeiçoar os processos e integrar áreas são necessárias para moldar os procedimentos e processos e facilitar a obtenção de informações de maneira ágil e precisa. Segundo LAUDON & LAUDON (1999, p. 26), *“a razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas, então, é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente”*.⁴⁷

Neste sentido, uma área de Tecnologia da Informação eficaz se impõe como ferramenta na manutenção dessas vantagens competitivas, pois permite que o acesso aos dados e a administração de recursos financeiros, humanos e estruturais seja mais ágil e exato.

No entanto, a implantação desses sistemas possuem custos elevados e, muitas vezes, são demoradas e muitas empresas não estão dispostas a pagar pelo mesmo e esperar pelos resultados a longo prazo. Logo se vê a importância de aliar os conceitos de planejamento estratégico à tecnologia da informação.

SANTOS, LUCIANO e FREITAS (2005) afirmam que:

Para que a empresa faça amplo (e bom) uso das tecnologias da informação, precisa haver orientação/estímulo, vontade política, determinação/liderança, comprometimento, compartilhamento de visões, planejamento, capacidade de assimilar inovações e consciência por parte de toda a organização, notadamente da alta administração. A utilização adequada da TI está, então, sujeita a um conjunto de condições. Isto é, os componentes organizacionais e suas interações determinarão a capacidade de utilização e adequação das TIs disponíveis para o sucesso empresarial. É necessário, pois, pensar a TI nas organizações como parte de um sistema maior, o que nos remete ao conceito de sistemas.⁴⁸

Logo, a análise e elaboração de soluções na área de sistemas da informação têm como objetivo principal identificar, mapear, analisar, processar, padronizar e organizar as necessidades da empresa e, a partir disso, propor métodos eficazes que aperfeiçoem e integrem as diversas áreas da organização

⁴⁷ LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

⁴⁸ FREITAS, H. M. LUCIANO, E. M. SANTOS S. **Dificuldades para o uso da tecnologia da informação**. RAE electrOnic. Vol.4 no.2 São Paulo Julho-Dezembro, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000200005&lang=pt.

sendo que determinados elementos figuram como obrigatórios na implementação destes sistemas. Neste contexto, pode ser citada a busca por sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), a exemplo do sistema implantado pela empresa alemã SAP, responsáveis pela sofisticação e aprimoramento dos métodos de gerenciamento empresarial.

Dentre os diversos conceitos de sistema de informação destaca-se o proposto por BATISTA (2004):

É o conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processamento dos dados disponíveis. É um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados". (BATISTA 2004, pg.22 *apud* BAZZOTI & GARCIA, pg. 9)⁴⁹

Neste sentido, a representatividade dos sistemas de informação dentro da esfera de análise e elaboração de soluções para problemas de empresas e organizações ocorre de forma diversa, tal qual sua conceituação.

Também MACCARI & SAUAIA (2006) definem sistemas de informação como "um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais." ⁵⁰

Definir métodos para mapear os processos da empresa e a partir daí melhorar o ambiente organizacional é uma das principais metas de um sistema de informação eficaz. O foco das empresas é a melhoria contínua de seus serviços e/ou produtos com oferta de vantagens competitivas dentro do mercado, logo, é necessário que a elaboração de soluções esteja voltada para ações corretivas e preventivas, diminuindo assim o retrabalho.

⁴⁹ BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004

⁵⁰ SAUAIA, A.C.A. MACCARI E.A. **Aderência de sistemas de informação na tomada de decisão: um estudo multicaso com jogos da empresa**. JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online) vol.3 no. 3. São Paulo, 2006.

No entanto, apenas a disponibilização da ferramenta não torna os procedimentos eficazes, logo, os grandes responsáveis por esta gestão e planejamento estratégico são os colaboradores. Trabalhar uma postura proativa e criar um ambiente (aliado à cultura da empresa) que permite e fomenta o desenvolvimento de novas idéias (*brainstorming*⁵¹) é essencial, pois o desenvolvimento e construção dos pontos que deverão melhorar dentro da organização são, primeiramente, percebidos pelas pessoas envolvidas no processo.

Sendo assim, a escolha e implementação de sistemas de informação requer outro cuidado básico: ao escolher o melhor sistema para a empresa, os gestores devem primar pela excelência do serviço prestado pelo fornecedor, ou seja, os responsáveis pela instalação devem ser competentes e treinados para a função e que conheçam o funcionamento do sistema como um todo, dando suporte para sanar as eventuais dúvidas que surgirem.

Diante deste panorama, surge a ideia de MASP (Método de análise e solução de problemas) como conceito, aqui definido por Paulo Celso Gonçalves Aguiar (2004) como:

(...) uma maneira sistêmica de se tratar duas situações básicas que podem exigir tomada de decisão:

1. Sempre que haja uma situação insatisfatória, um desvio do padrão de desempenho esperado ou de um objetivo estabelecido, e que se reconheça a necessidade de corrigir.
2. Sempre que haja uma oportunidade de melhoria ou que surjam alternativas de ação a escolher, independente da existência de uma situação insatisfatória.” (AGUIAR, Paulo. pg. 23)⁵²

Para construir a análise e elaborar soluções devem-se seguir os passos listados abaixo:

- I. Identificar o problema: desenhar o processo e descobrir quais as falhas;
- II. Observar e identificar as características do problema;

⁵¹ **Brainstorming:** método conhecido como tempestade de idéias. Desenvolvido na década de 30 que relaciona quantidade à qualidade, ou seja, de acordo com esta técnica quanto mais ideias forem propostas para a construção de determinado processo, mais fácil será identificar possíveis soluções e criar associações para aperfeiçoar cadeias/procedimentos.

⁵² AGUIAR, P.C.G. **APLICAÇÃO DA METODOLOGIA, DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NA CÉLULA LATERAL DE UMA LINHA DE PRODUÇÃO AUTOMOTIVA.** Universidade Taubaté, 2004. Página 23. Disponível em http://www.ppga.com.br/mba/2004/aguiar_paulo_celso_goncalves.pdf

- III. Analisar as causas do problema;
- IV. Elaboração de Plano de Ação;
- V. Executar as diretrizes definidas no Plano de Ação;
- VI. Verificar a eficácia da ação e se há reincidência do problema no processo;
- VII. Padronizar: transformar a ação em procedimento para evitar problemas iguais e similares;
- VIII. Concluir o processo fazendo uma análise geral do mesmo.

Outra ferramenta de extrema importância dentro da empresa e que o gestor e sua equipe devem ter como normativa, ou seja, devem agir de acordo com o mesmo é o Código de Conduta elaborado pela diretoria da empresa. As exigências para o trabalho em uma empresa de agenciamento de cargas são complexas e constantemente averiguadas para que não ocorra violação de informações e quebra de sigilo dos clientes.

Neste sentido, os conflitos entre interesses particulares e da corporação devem ser evitados e eventuais conflitos devem ser resolvidos sob orientação da supervisão operacional. Logo, qualquer interesse particular que influencie no desempenho das atividades profissionais pode afetar diretamente o desempenho e interesses da organização. Cita-se aqui como exemplo os conflitos entre gerência e operação; as relações pessoais entre os colaboradores; o favorecimento de terceiros e a nomeação destes como fornecedores ou parceiros comerciais sem a aprovação do gestor ou da diretoria; o uso do patrimônio da empresa (veículos, computadores, acesso a internet, materiais de escritório em geral) para fins particulares, entre outros.

A corrupção é considerada crime em muitos países, sendo o Brasil um deles, logo, o gestores não devem permitir (isto deve ser uma regra clara e imposta ao colaboradores) nenhum tipo de influência ilegal para obtenção de vantagens comerciais, como por exemplo, a aceitação de presentes inapropriados – as exceções devem ser definidas pelas empresas – e dinheiro, sendo esta condição aplicada, no caso dos agentes de carga, ao suborno de órgãos fiscais municipais, estaduais e federais para quaisquer fins que justifiquem uma conduta ilegal.

Sendo assim, ratifica-se que o gestor e os funcionários da organização devem estar atentos para quaisquer práticas de favorecimento ilícito de terceiros, seja na fixação de preços de frete abaixo do mercado ou na coordenação de embarques que não obedeçam estritamente a legislação local. As informações pertinentes a processos internos da empresa devem ser preservadas, principalmente se envolverem aspectos comerciais que facilitem o acesso de outras empresas a dados de clientes.

Um fenômeno crescente na sociedade, logo, dentro das empresas e que deve ser mencionado e tem sido amplamente discutido é o chamado “bullying”, ou seja, a discriminação, exclusão ou tratamento diferenciado dado aos indivíduos que, por consequência, prejudiquem o trabalho, as relações pessoais e profissionais. É de responsabilidade dos gestores avaliar e relatar à administração superior qualquer caso em que fatores como a cor da pele, a identidade de gênero, a orientação política ou religiosa ou demais atos discriminatórios que comprometam a dignidade do indivíduo. A organização, por sua vez, deve punir estes atos e quando houver necessidade, encaminhar os mesmos para averiguação de órgãos legais.

6 CONCLUSÃO

Conclui-se que a qualidade na prestação de serviços logísticos está atrelada às estratégias que visam atender as exigências das empresas e a capacidade do gestor de lidar com a complexidade das diversas ações necessárias para atender as demandas dos clientes e, por outro lado, para lidar com a burocracia brasileira (tributação, exigências dos órgãos reguladores e a fiscalização sobre o manuseio dos materiais, a armazenagem e o transporte) e também o conhecimento sobre as especificidades exigidas em cada país (de origem ou destino do material) para que o agenciamento de cargas seja eficiente, com uma relação custo-benefício adequada e que traga vantagens competitivas ao cliente final.

Os próprios clientes perceberam que uma parceria de longo prazo traz muitos benefícios uma vez que as empresas passam a se adaptar uma a outra de forma muito mais eficiente, assim o processo se torna dinâmico, logo as melhorias trazem resultados mais rapidamente, sendo que, ao longo do tempo, as parcerias se fortalecem.

Neste ínterim, a logística de transportes é considerada uma área de extrema importância para o sucesso das empresas que, com o advento da globalização, passaram a buscar alternativas para aprimorar a gestão da cadeia de suprimentos e exigir maior qualidade, assim como vantagens na prestação de serviços, para assim agilizar e tornar mais flexível a matriz logística em sua totalidade.

Logo, verifica-se que a gestão de empresas de comércio exterior, sendo tratada neste trabalho em específico a atuação dos agentes de carga, no processo de desenvolvimento da prestação de serviços logísticos, depende de inúmeros instrumentos complementares, a exemplo dos sistemas de informação que aperfeiçoam o gerenciamento das atividades comerciais e operacionais, servindo como banco de dados e instrumento de gerenciamento *full time* para assim coordenar os processos de importação e exportação aérea e marítima, além do transporte rodoviário/ferroviário nacional e internacional.

Sendo assim, os agentes de carga devem ser capazes de administrar o fluxo de trabalho e o caminho das informações de forma mais eficiente que forneçam aos clientes acesso direto a todas as informações da programação de transporte da carga até sua entrega no destino final.

Também se deve citar a importância dos colaboradores que, quando reconhecidos por suas competências, ficam motivados a cumprir suas metas individuais e coletivas e, por consequência, fortalecem-se os laços de comprometimento com a empresa. Cabe lembrar que as diretorias das empresas não estão preocupadas com os processos em específico, mas com os resultados obtidos.

Conclui-se que este é um dos principais fatores que garantem o sucesso de uma equipe e da empresa em si. Logo, esta deve ser uma preocupação constante dos gestores que devem buscar instrumentos para manter a equipe atualizada tecnicamente para que os índices de produtividade sejam elevados e todos sejam beneficiados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA -

ABML. Conceito do operador Logístico. 1999. Disponível em:

<http://www.abml.org.br/website/downloads/conceitoDoOperadorLogistico.pdf>. Acesso em 13 de fevereiro de 2013.

AGUIAR, P.C.G. **Aplicação da metodologia de análise e solução de problemas na célula lateral de uma linha de produção automotiva.** Universidade Taubaté, 2004. Disponível em

http://www.ppga.com.br/mba/2004/aguiar_paulo_celso_goncalves.pdf. Acesso em

15 de outubro de 2012.

ALMEIDA, D.A. LEAL, F. PINHO, A.F. FAGUNDES L.D. **Gestão do Conhecimento na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistema de informação.** UFI. Prod. vol. 16 no. 1 São Paulo, 2006. Disponível em

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000100014&lang=pt)

[65132006000100014&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000100014&lang=pt). Acesso em 20 de dezembro de 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Dados Históricos. Disponível em

<http://www.bcb.gov.br/?HISTORIABC>. Acesso em 05 de maio de 2013

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Acordo de Cooperação nº 03/2013 – Processo 52700.004224/2012-49. Disponível em

http://www.bcb.gov.br/pre/acordos_e_convenios/Acordo_CNE_2013.pdf. Acesso em 07 de maio de 2013.

BOWERSOX, Donald J. & CLOSS, David J. **Logística Brasileira: Momento de Transição.** Gestão de Produção. vol.4 no. 2. São Carlos, Agosto de 1997.

Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1997000200002&lang=pt)

[530X1997000200002&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1997000200002&lang=pt). Acesso em 12 de agosto de 2012.

CANUTO, Otaviano. XAVIER, Clésio L. **Padrões de especialização e competitividade no comércio exterior brasileiro: uma análise estrutural-diferencial.** IE/UNICAMP, Campinas, n. 86, set. 1999.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística.** 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

DIAS, R. CASSAR, M. RODRIGUES, W. **Comércio Exterior: História, teorias e práticas.** Editora Alínea. São Paulo, 2002.

DINIZ, Érica Leonor Alves Leroy. **Fatores determinantes da qualidade, satisfação e desempenho em serviços logísticos: um estudo de caso com operadores no CEASA/MG**. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresarias, Belo Horizonte, 2007.

FAÇANHA, Sandra L. SILVA, Marco Antônio. FELDMANN, Paulo R. **Tendências e desafios brasileiros na logística globalizada do século XXI**. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/293.pdf>. Acesso em 11 de setembro de 2012.

FELIPPES, Marcelo Augusto de. **Gestão Estratégica da Logística, Transporte e Meio Ambiente**. Câmara Interamericana de Transportes – CIT. Brasília-DF, 2010.

FIGUEIREDO, Gustavo S. **O papel dos portos concentradores na cadeia logística global**. Bahia, 2001.
Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR11_0464.pdf. Acesso em 3 de setembro de 2012.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati (org.). **Logística Empresarial: A perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, F. P. **A infra-estrutura e os desafios logísticos das exportações brasileiras**. Centre de Estudos em Logísticas (CEL), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2005.

FREITAS, H. M. LUCIANO, E. M. SANTOS S. **Dificuldades para o uso da Tecnologia da Informação**. RAE electrOnic. Vol.4 no.2 São Paulo Julho-Dezembro, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000200005&lang=pt. Acesso em 10 de outubro de 2012.

GOEBEL, Dieter. **Logística – Otimização do Estoque e Transportes na empresa**. ECEX/IE/UFRJ. Estudos em Comércio Exterior Vol. I nº 1 – jul/dez 1996. Disponível em: http://xa.yimg.com/kq/groups/24005436/1212690999/name/logistica_otimizacao_do_transporte_e_estoques_na_empresa.pdf. Acesso em 11 de setembro de 2012.

GONZÁLES, Patrícia Gonzáles. **A logística: custo total, processo decisório e tendência futura**. Revista Contabilidade & Finanças. Volume 13 nº29. São Paulo, 2002. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 02 de outubro de 2012.

GRIECO, Francisco de Assis. **O Brasil e o comércio internacional**. Editora: Aduaneiras. São Paulo, 1994.

IANNI, Octávio. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

KEEDI, Samir. Mendonça, Paulo C. C. **Transportes e Seguros no Comércio Exterior**. 2ª edição – Aduaneiras. São Paulo, 2000.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4ª Edição, LTC: Rio de Janeiro, 1999.

LIMA, R. S. Ricardo. **Estágio Atual e tendências de evolução da atuação dos operadores logísticos como integradores logísticos**. COPPEAD, UFRJ. Rio de Janeiro, 2004.

LUNA, Monica M. M. LUNA, Paulo T. M. FRIES, Carlos E. MOTTA, Karla S. **Planejamento de Logística e Transporte no Brasil: Uma análise dos planos nacional e estaduais**. Disponível em <http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2011/406AC.pdf>. Acesso em 14 de setembro de 2012.

MANFRÉ, Maurício. **Manual de Gestão do Comércio Internacional: Fundamentos, Estratégia & Ações**. Clube dos Autores - 1ª Edição. Brasília, 2009.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Disposições do Conselho Nacional do Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1035175/lei-5025-66>. Acesso em 07 de abril de 2013.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Estrutura Regimental do Ministério da Fazenda. Disponível em <http://www.fazenda.gov.br/>. Acesso em 13 de abril de 2013.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. Informações Institucionais – COMEX Disponível em <http://www.itamaraty.gov.br/temas/aceso-a-informacao/institucional/conheca-o-ministerio>. Acesso em 24 de maio de 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM). Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1090>. Acesso em 26 de maio de 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
Secretaria do Comércio Exterior - SISCOMEX. Disponível em
<http://www.desenvolvimento.gov.br/siscomex/siscomex.html>. Acesso em 13 de março de 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
Secretaria do Comércio Exterior. Disponível em
<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=1680>. Acesso em 16 de março de 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
Decreto de criação da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Disponível em:
http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/legislacao/decretos/decreto3756_2001.pdf. Acesso em 4 de abril de 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
Secretaria do Comércio Exterior. Disponível em:
http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1251143349.pdf. Acesso em 17 de março de 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
Termos Internacionais de Comércio – INCOTERMS. Disponível em:
http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/30. Acesso em 13 de maio de 2013.

MORAIS, Rodrigo J. MOSCARDI, Tatiana N. KROM, Valdevino. **A importância da eficiência logística para o posicionamento competitivo das empresas no Mercado Internacional.** VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2004. Disponível em:
http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-45R.pdf. Acesso em 22 de agosto de 2012.

NAZÁRIO, Paulo. **A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística.** COPPEAD, 2003. Disponível em:
<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca.htm?fr-sist-info.htm>. Acesso em 15 de setembro de 2012.

OKITA, Katsuhisa. ISHII, Yasuo. TAKEYASU, Kazuhiro. **Optimization in Inter-Modal International Logistics.** Disponível em:
http://www.apiems.net/archive/apiems2004/pdf/apiems2004_18.6.pdf. Acesso em 3 de setembro de 2012.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Locais e Recintos Aduaneiros.

<http://www.receita.fazenda.gov.br/Aduana/LocaisRecintosAduaneiros/default.htm>. Acesso em 13 de maio de 2013.

RIBEIRO, Romeu. **Logística como fator de Competitividade.** *Adcontar*, Belém, v. 2, nº 1. Maio, 2001. Disponível em: <http://www.nead.unama.br/bibliotecavirtual/revista/adcontar/pdf/adcontar22art17.pdf>. Acesso em 22 de agosto de 2012.

ROBESON, James F. COPACINO, William C. **The Logistics Handbook.** Arthur Andersen & CO, SC. Nova Iorque, 1994. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=TPJrAp1fejMC&oi=fnd&pg=PR11&dq=international+logistics&ots=xF0HyzRDq6&sig=sa0rZ2KzFF=-onepage&q=international%20logistics&f=false>. Acesso em 12 de setembro de 2012.

RUSHTON, Alan. WALKER, Steve. **International Logistics and Supply Chain Outsourcing: From local to Global.** Kogan-Page. Londres, 2007. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=11x-Y0cdFbcC&oi=fnd&pg=PP2&dq=international+logistics&ots=5pAUDcw79S&sig=ZYzV8ZGeuuPGIWLZdhscCvTkhHw#v=onepage&q=international%20logistics&f=false>. Acesso em 3 de setembro de 2012.

SAUAIA, A.C.A. MACCARI E.A. **Aderência de sistemas de informação na tomada de decisão: um estudo multicaso com jogos da empresa.** *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.* (Online) vol.3 no.3. São Paulo, 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752006000300007&script=sci_arttext. Acesso em 15 de outubro de 2012.

SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL. Lei Nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm. Acesso em 05 de maio de 2013.

WOOD, Donald. BARONE, Anthony. MURPHY, Paul. WARDLOW, Daniel. **International Logistics.** AMACON, 2ª Edição, Nova Iorque, 2002. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=iUle8LVs11sC&oi=fnd&pg=PR11&dq=international+logistics&ots=INy6EouBdY&sig=vf31_lbqs_SMY4XMfBZIWWtXVm4#v=onepage&q=international%20logistics&f=false. Acesso em 12 de agosto de 2012.