

THIAGO OLIVEIRA DA CÂMARA

“O Marketing de Serviços em Empresas de Logística Internacional”

Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná

Orientadora: Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

CURITIBA
2009

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
2.1. MARKETING DE SERVIÇOS	04
2.2. AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DOS SERVIÇOS	05
2.3. SISTEMA DE MANUTENÇÃO DO CLIENTE NO MARKETING DE SERVIÇOS	07
3. COMPETINDO COMO UMA EMPRESA DE SERVIÇOS INTERNACIONAIS	09
3.1. GLOBAL MARKETING	11
3.2. DESENVOLVENDO ESTRATÉGIAS GLOBAIS PARA EMPRESAS DE SERVIÇOS INTERNACIONAIS	12
3.3. COMÉRCIO INTERNACIONAL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	16
4. LOGÍSTICA INTERNACIONAL	18
5. TRANSPORTES INTERNACIONAIS	21
5.1. TRANSPORTE AÉREO	23
5.2. TRANSPORTE MARÍTIMO	24
5.2.1. COMPOSIÇÃO DO FRETE E TIPOS DE CARGA	26
5.2.2. AGENTES DE CARGA (FREIGHT FORWARDER OU NVOCC)	28
5.2.3. CONHECIMENTO DE EMBARQUE	29
6. METODOLOGIA	31
7. ANÁLISE: ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇOS PARA O SETOR DE TRANSPORTES INTERNACIONAIS	33
8. CONCLUSÕES	38
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

Este trabalho tem como problema o envolvimento entre as ciências da logística internacional, marketing de serviços e o global marketing, estando estas interligadas, portanto foi definido como: **Marketing de Serviço voltado para o mercado internacional**

1.2 Cenário da pesquisa

A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de livros publicados sobre o assunto, artigos e periódicos impressos ou disponíveis na Internet.

1.3 Objetivos do trabalho

- **Gerais:** Consiste em descrever a relação do marketing de serviço com a logística internacional, tendo como referência o transporte internacional de cargas.
- **Específicos:**
 - ✓ Analisar o custo do transporte internacional como uma importante ferramenta para a logística empresarial,
 - ✓ Explicar o marketing de serviço em um cenário de logística internacional
 - ✓ Destacar os requisitos indispensáveis para um operador logístico ter sucesso na movimentação internacional de cargas
 - ✓ Descrever a importância do marketing de serviços para a prestação de serviços de logística internacional de cargas
 - ✓ Destacar a importância de intermediários na assessoria aos embarcadores devido às complexidades dos embarques

1.4 Justificativa

O crescimento econômico no mundo inteiro alimentou o crescimento do setor de serviços, enquanto a crescente prosperidade significa que as empresas, instituições e indivíduos cada vez mais se tornaram desejosos de trocar dinheiro por tempo e de comprar serviços em vez de gastar tempo fazendo coisas por si mesmas. Novas tecnologias levaram a mudanças consideráveis na natureza de

muitos serviços e no desenvolvimento de novos. Maiores receitas disponíveis levaram à proliferação dos serviços pessoais.

Sem dúvida, a economia mundial está passando pelo mais substancial período de mudanças desde a revolução industrial. Acompanhando essas mudanças, há uma alteração da filosofia de como as empresas de serviço devem organizar seus negócios.

Se as empresas de serviços quiserem sobreviver, precisam de um modelo de gerenciamento orientado para o mercado. O propósito da empresa é servir o cliente. Conseqüentemente, a lógica sugere que a empresa deveria ser organizada de maneira a apoiar as pessoas que “servem” o cliente. Seguindo essa abordagem, a prestação de serviço torna-se o foco do sistema e a vantagem diferencial em termos de estratégia competitiva.

A promoção de serviços apresenta desafios especiais para o profissional de marketing de serviços. A raiz do desafio é: como fazer para que os clientes tomem conhecimento de seu produto se não podem vê-lo? Como por exemplo, a indústria de fretes internacionais e agenciamento de cargas. Frete internacional é um produto complicado para muitas pessoas. Como clientes, nós não podemos vê-lo, somos incapazes de testá-lo antes de entrarmos no comércio exterior. Portanto, graças à intangibilidade, a tarefa de explicar os méritos do produto aos clientes é altamente desafiadora.

Disputar em igualdade de condições com as principais empresas do mundo é um desafio dos mais complicados. Além de todas as desvantagens proporcionadas pelas características macroeconômicas internas, existe ainda um conjunto de características externas que dificultam a expansão das empresas brasileiras. Um estudo da Fundação Dom Cabral mostra as conseqüências práticas dessa complexidade. Entre as 24 principais multinacionais brasileiras apontadas pela pesquisa, pouquíssimas têm relacionamento direto com o consumidor final fora do país. Assim como acontece com outros países emergentes, China e Índia à frente, o Brasil vive o movimento de formação de suas primeiras multinacionais.

Coordenador do estudo, Álvaro Cyrino, professor da Fundação Dom Cabral, aponta algumas das principais dificuldades enfrentadas pelas companhias que se lançam na competição de dimensões planetárias. O domínio do inglês no Brasil ainda é valorizado como se fosse uma característica incomum, quando na verdade trata-se de uma habilidade costumeira em empresas de países como Índia, Coréia do Sul e México. Outro problema é a falta de experiência nesse tipo de empreitada. Só recentemente as empresas brasileiras começaram a perceber o quanto poderiam se beneficiar de um processo de expansão externa. Durante décadas, a indústria se

desenvolveu basicamente pelo processo de substituição de importações e das barreiras aos produtos estrangeiros. Graças às dimensões continentais do Brasil e de um mercado consumidor de grande escala, durante muito tempo prosperou a visão de que a internacionalização era desnecessária. No Bradesco, por exemplo, reverbera até hoje uma frase do legendário Amador Aguiar, fundador do banco: "O Brasil é grande. Ainda temos muito que crescer por aqui".

Competir em território desconhecido costuma, de fato, ser um jogo bruto, um jogo cujas regras só agora as grandes companhias brasileiras estão descobrindo. Instalar fábricas em outros países requer não só uma alta competência em gestão de pessoas, mas também habilidade de lidar com questões tão complexas como regulamentação ambiental e relações trabalhistas bem diferentes das condições enfrentadas no Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing de Serviços

O serviço é intangível, ou seja, pode ser vendido como ações, esforços ou desempenhos, “pode vender o que quiser” o importante é vender o serviço compatível ao prometido para o cliente, como definir as promessas, ter conhecimento do seu “operacional”, pois é o pessoal de contato com o cliente e responsável pela parte da experiência de serviço.

As pessoas de contato, diferentemente dos bens, não são objetos inanimados e, como seres humanos, exibem variações de comportamento que não podem ser controladas pelo processo de serviço. Além disso, as atitudes e emoções do pessoal de contato são visíveis para o cliente e podem afetar a experiência de serviço para melhor ou para pior. Funcionários carrancudos ou infelizes podem afetar tanto clientes, com os quais entram em contato direto, quanto outros funcionários. Por outro lado, um funcionário brilhante e motivado pode criar uma experiência de serviço mais agradável para todos que entram em contato com ele. No objetivo de minimizar que funcionários infelizes afetem negativamente os clientes, é sugerido que empresas invistam em treinamento motivacional da equipe, fazendo com que a chefia seja o ponto de referência dentro do departamento.

Segundo Hoffman (2003; p. 06) é interessante notar que, acrescentar aspectos de serviço a um produto, muitas vezes o transforma de uma commodity em uma experiência positiva, aumentando intensamente as oportunidades de o produto gerar receita.

Por causa da predominância de intangibilidade, o conhecimento do serviço é adquirido de modo diferente do conhecimento que diz respeito a bens. Portanto, o conhecimento do serviço é obtido por meio da experiência de receber o serviço real. Enfim, quando um cliente compra um serviço, está realmente comprando uma experiência.

Em contraste com os bens, os serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência que é criada para o cliente.

Tento em vista que as empresas que trabalham com frete internacional têm pouco contato pessoal com seus clientes o setor que mais “interage” com o cliente é o departamento operacional. Mesmo assim o pessoal de contato é muito importante nas interações de serviço de frete internacional, mesmo se por um curto período de tempo, por exemplo, o embarque de uma carga somente.

O provedor de serviço muitas vezes está em constante contato com seus clientes e deve elaborar suas operações de serviço tendo em mente a presença física do cliente. Essa interação entre cliente e provedor de serviços define um incidente crítico que representam a maior oportunidade tanto para ganhos quanto para perdas no que concerne a satisfação e retenção do cliente, este fato é denominado de inseparabilidade.

A natureza do ato de prestação do serviço de transportadoras, armadores e companhias aéreas, é dirigido á posses de seus clientes, ou seja, processar os bens, através do embarque e movimentação de suas cargas, mercadorias e produtos, diferenciando assim de outros prestadores de serviços como escritórios de contabilidade, seguradoras, jurídicos e finanças que processam informações, considerados de atos intangíveis.

Os serviços não podem ser estocados, ao contrario dos bens, que podem ser armazenados e vendidos depois, os serviços que não são vendidos quando disponíveis cessam de existir, por esse motivo é considerado perecível. Por exemplo, espaço no navio que não foi preenchido por nenhum outro container, não pode ser armazenado e usado em outra viagem e acrescentado em outro navio durante a alta temporada de importação.

As indústrias de fretes internacionais têm experimentado enorme crescimento durante as ultimas décadas. No passado, muitos dos serviços oferecidos por esse ramo no Brasil só estavam disponíveis para algumas empresas privilegiadas. O segmento de frete internacional envolve movimentação física de cargas de um lugar para outro e inclui serviços associados como multimodais, por exemplo, transporte aéreo, marítimo e rodoviário, entre os fornecedores de serviço estão os armadores, despachantes aduaneiros, agentes de cargas, comerciais de importação, exportação, entre outros.

2.2 Aumento da Produtividade e Qualidade dos Serviços

Com o aumento da competição, muitas vezes com base no preço, tem sido maior a pressão para melhorar a produtividade dos serviços. As demandas dos investidores por lucros melhores nos investimentos também têm alimentado a procura de novas maneiras de aumentar os lucros mediante a redução dos custos de entrega do serviço, sobrecarregando de atividades alguns funcionários, por exemplo, o departamento operacional, que possuem dezenas de contas de clientes diferentes para administrar.

Segundo Lovelock (2001; p.13) os gerentes precisam estar atentos ao risco de que as medidas de corte de custos, acionadas por pessoal de finanças e operações, sem consideração para com as necessidades do cliente, possam levar a uma percepção de deterioração na qualidade e na conveniência.

Os anos 1980 foram marcados pela crescente insatisfação do cliente com a qualidade dos produtos e serviços. Muitos problemas com os produtos industrializados diziam respeito ao mau atendimento no ponto de compra e a dificuldade na solução de problemas, por exemplo, obtenção de reembolsos ou reparos após a venda. Empresas prestadoras de serviços eram criticadas constantemente por falhas humanas por parte dos funcionários e por fracasso nos aspectos técnicos do serviço.

Com a crescente consciência de que a melhoria da qualidade era boa para o negócio e necessário para a competição eficaz, ocorreu uma mudança radical no pensamento. Noções tradicionais de qualidade (baseadas na conformidade com padrões definidos por gerentes operacionais) foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade de dirigida pelo cliente, o que trouxe enormes conseqüências para a importância do marketing de serviços e o papel da pesquisa junto aos clientes. Numerosas organizações de serviço têm investido em pesquisas para determinar o que os clientes desejam em cada dimensão do serviço, em programas de melhoria da qualidade destinados a entregar aquilo que os clientes almejam e na avaliação contínua do grau de satisfação dos clientes com a qualidade do serviço recebido. A FedEx, a primeira companhia a conquistar o prêmio Baldrige de qualidade na categoria de serviços, é reconhecida por seus esforços para unir a qualidade e melhoria da produtividade.

A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre dois serviços concorrentes. Principalmente quando empresas que fornecem serviços semelhantes concorrem em uma área globalizada, como acontece com os agentes de cargas e armadores, estabelecer qualidade de serviço é uma das grandes maneiras de se diferenciar. Essa diferenciação pode oferecer uma maior possibilidade de escolha para o consumidor e, com isso, estabelecer a diferença entre o sucesso e fracasso financeiro.

De acordo com Bateson (2001; p.363) há amplas indicações sugerindo que a qualidade pode gerar compras repetidas e novos clientes. Clientes que voltam conferem muitos benefícios para a organização. O custo de marketing para eles é mais baixo do que para novos clientes.

À medida que os clientes leais adquirem confiança na organização, o nível de risco fica reduzido para eles, que têm mais probabilidade de consolidar sua transação com a empresa.

A maioria dos especialistas concorda que satisfação do cliente é uma avaliação passageira, específica de uma transação, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação de longo prazo.

Em suma, para transmitir um conjunto consistente de experiências satisfatórias que possam criar uma avaliação de alta qualidade, é preciso que toda a organização se concentre na tarefa. As necessidades do consumidor devem ser entendidas em detalhes, o que também deve acontecer com as limitações operacionais com as quais a empresa opera. Empresas de transportes internacionais devem focar em qualidade e o sistema deve ser projetado para dar sustentação a essa missão, sendo controlado diretamente.

2.3 O Sistema de Manutenção do Cliente no Marketing de Serviços

As empresas costumam perder de 15% a 20% de clientes a cada ano. Reduzir a deserção de clientes está associado à compensação imediata para a empresa.

Clientes leais tendem a recompensar seus fornecedores com aumento de renda. Devido aos altos níveis de risco percebido, os clientes leais tendem a concentrar suas compras em fornecedores em quem confiam. Pode até estar preparados para pagar um preço mais alto em troca de níveis reduzidos de risco percebido.

Um cliente insatisfeito não necessariamente muda para outra empresa. A relação entre satisfação e lealdade não é linear. A empresa tem de fazer tudo que está ao seu alcance para criar barreiras contra a deserção. O sistema de manutenção de clientes foca a criação dessas barreiras. Por exemplo, uma empresa com muitos embarques em andamento e processos de exportação em aberto, dificilmente mudará para outra empresa de transportes internacionais por causa de uma experiência insatisfatória.

O sistema é necessário porque a empresa prestadora de serviços internacionais deixou de proporcionar em encontro de serviço que gere satisfação do cliente. O que é pior, a estratégia de recuperação de serviço falhou. Com isso, o cliente está infeliz e prestes a mudar de empresa. O sistema de manutenção é projetado para evitar a mudança.

O objetivo é criar barreiras contra mudanças, de modo que um único encontro inaceitável seja desprezado e o cliente permaneça leal. Certamente, há fatores fora do controle da empresa prestadora de serviços, como disponibilidade de fornecedores alternativos adequados, que podem influenciar a propensão de mudança. Esse fator é muito comum na prestação de serviço de logística internacional.

Estratégias de manutenção tendem a cair em quatro categorias amplas: formação de preço, criação de privilégios para clientes, gerenciamento de deserção e garantias.

Ao relacionar preço e recompensa a uso múltiplo, servem para criar lealdade. Uma empresa que concede privilégios para clientes individuais e programas de retenção, como liberação de documentação (conhecimento de embarque) antecipada, tem mais probabilidade de ser “desculpada” por uma falha de encontro. O gerenciamento de deserção faz com que a organização modifique o foco para manter clientes existentes, e não para obter clientes novos, principalmente em época de crise, esta estratégia está sendo muito utilizada por empresas de transportes internacionais de cargas. Garantias criam um processo eficaz e equitativo para os consumidores serem recompensados por falhas de serviços.

3 COMPETINDO COMO UMA EMPRESA DE SERVIÇOS INTERNACIONAIS

Se a empresa prestadora de serviços deve permanecer estática e o serviço exige a presença física do cliente, então o cliente deve ir até o serviço. Essa competição foca o tamanho da área de captação. A empresa precisa saber o tamanho da área e até onde os clientes viajarão para usar o serviço. Essa é claramente uma função da singularidade da empresa e a compreensão da estratégia de localizações múltiplas.

Se a fórmula do serviço não pode ser defendida com um patente, a única alternativa é espalhar-se geograficamente, fazer isso rapidamente. Essa é a essência da estratégia de localizações múltiplas. Ela envolve a repetição da mesma fórmula básica em diferentes localizações, e talvez seja bem representada pelos escritórios de armadores e agentes de cargas (*freight forwarders*). Uma fórmula simples é estabelecida em uma ou duas localizações e aperfeiçoada. Em seguida é repetida em várias outras localizações, mantendo constante todo o resto. As complexidades envolvidas dizem respeito somente à escolha de localizações e ao gerenciamento de uma infra-estrutura em crescimento permanente. A criação da fórmula de sucesso terá envolvido muito insumo de pesquisa de marketing. Mas, quando essa fórmula está definida, a decisão crítica de marketing é a localização (decisão fundamental). Esse marketing tático por participações de mercado é uma briga de rua em uma guerra entre concorrentes para conseguir novos clientes e manter clientes antigos.

A internacionalização de uma empresa prestadora de serviço pode ser considerada como estratégia de localizações múltiplas, que se desenvolveu a partir das mesmas pressões por lucro e expansão doméstica. A natureza interativa da experiência de serviço significa que o consumidor é uma parte integrante do processo. Para que a internacionalização seja considerada uma estratégia de localizações múltiplas, é claro que os consumidores devem ser "idênticos" nos mercados domésticos e em países estrangeiros. Em alguns casos isso é factível, e os escritórios de armadores, companhias aéreas e agentes de cargas, conseguiram encontrar o mesmo "segmento de ocasião" em muitos países, pois com a globalização e a internacionalização das empresas, o comércio internacional passou a ser uma atividade de suma importância para sistema multilateral do comércio. Os escritórios foram espalhados nas principais capitais dos principais países do mundo, e outros escritórios menores foram localizados em pontos estratégicos próximos a clientes e segmentos em potenciais, no objetivo de estreitar relações e proporcionar serviços personalizados.

Com um mercado ou área de captação fixa, uma empresa prestadora de logística internacional ainda tem muitas estratégias a serem usadas. Sem modificar o tipo de serviço que oferece ou os segmentos que procura atrair, ainda pode procurar competir pela lealdade de seus clientes já existentes ou adquirir novos clientes de concorrentes. Por outro lado, pode expandir tanto os serviços oferecidos quanto os segmentos-alvos.

As empresas prestadoras de serviços como logística internacional também pode competir por participação no mercado ampliando o âmbito de serviços que oferecem. Nesta estratégia, a organização prestadora de serviços de frete internacional forma capital baseada em sua reputação e no conhecimento de seus clientes para vender outros serviços. Um bom modelo para essa estratégia é a empresa de serviços profissionais. Por exemplo: os escritórios de agentes de carga (*freight forwarders*) ampliaram a gama dos serviços que oferecem a seus clientes, além de coordenar o embarque, incluíram a assessoria em comércio exterior, serviço de despacho aduaneiro, operações especiais perante a receita federal e os ministérios do governo.

As empresas fretes internacionais também podem aumentar sua participação de mercado ampliando a gama de segmentos a que atendem. O problema do marketing é encontrar novos segmentos de empresas exportadoras e importadoras no mercado, que queiram comprar serviços de logística internacional. Um escritório especialista em coordenar embarques de commodities como exportação de madeiras e granitos para Europa, depois da crise financeira internacional e a recessão dos mercados europeus, este *freight forwarder* se viu obrigado a procurar outro segmento de clientes que atuam no comércio exterior, como por exemplo, clientes do ramo automobilístico ou indústria química, para se manter ativo no mercado.

Em suma, sugere-se que, ao competir no mercado, uma empresa prestadora de serviços tem uma ampla gama de alternativas disponíveis. Todavia, fundamentalmente, deve em primeiro lugar criar uma fórmula economicamente viável de serviço sobre a qual possa desenvolver-se.

A maior limitação do uso de estratégias múltiplas é a perda potencial do foco. A complexidade aumenta à medida que aumentam os números de localizações, segmentos, serviços e países. A não ser que haja um gerenciamento cuidadoso, esse aumento pode significar que a empresa torna-se não-competitiva em cada setor.

A atividade de qualquer empresa de prestação de serviços é competir por participação e lealdade. Depois de expandir-se por alcance e geografia, a chegada

da concorrência muda a ênfase para participação. Dado o alto custo de adquirir clientes de concorrentes, a maneira mais econômica de ganhar participação é manter os clientes existentes. Esses clientes são duplamente valiosos, porque a natureza dos serviços significa que clientes antigos são inerentemente mais lucrativos.

3.1 Global Marketing

Ao abrir-se para o exterior, a empresa desenvolve nova cultura e aprimora seus métodos administrativos e organizacionais. Por outro lado, a diversificação de mercados, conseqüência inevitável do desenvolvimento do processo exportador, conduzirá ao aperfeiçoamento da estratégia mercadológica, à assimilação de novas técnicas de produção e de comercialização e à utilização de planos de marketing mais sofisticados. Todos esses fatores contribuem para a maior competitividade da empresa, tanto no plano internacional quanto dentro de seu próprio mercado. A preocupação constante com a adequação do produto ao mercado consumidor vai produzindo na empresa uma mudança de mentalidade que termina por propiciar um saldo qualitativo, com reflexos positivos também sobre sua atuação no mercado interno.

Exportar é uma alternativa estratégica de desenvolvimento, na medida em que estimula a eficiência. O aumento da competitividade provoca o aparecimento de bens e serviços cada vez melhores, estabelecendo uma relação intrínseca entre aquele que produz e aquele que consome, que resulta num constante aprimoramento por parte do produtor para a conquista do consumidor.

Para Soares (2004; p.211), internacionalizar uma empresa é introduzir no seu planejamento estratégico (visão de longo prazo) o objetivo de buscar e manter negócios internacionais, tanto em relação à importação quanto a exportação.

A internacionalização de empresas de serviço é prontamente evidente para qualquer pessoa que se adentra ao comércio exterior. As companhias aéreas de cargas tinham um alcance apenas doméstico, hoje possuem extensas redes de rotas estrangeiras. Os armadores, donos de navios e containeres, possuem escritórios nas principais capitais do mundo, principalmente nos países emergentes, no objetivo de alavancar mais o comércio internacional de carga como também para ter uma aproximação maior com os clientes exportadores e importadores. Essa estratégia pode refletir um desejo de atender melhor os clientes existentes e penetrar em novos mercados. O resultado líquido é o aumento da competição e o estímulo da

transferência, de país para país, tanto na inovação nos produtos como nos processos.

O sócio-líder da Deloitte para o atendimento ao setor de varejo e bens de consumo, Altair Rossato (2008), explica que a construção de uma marca global é um ponto crítico no processo de internacionalização das empresas do segmento. “É preciso sempre um esforço adicional para trabalhar a marca da empresa e dos seus produtos. Além disso, é necessário montar uma cadeia muito eficiente de logística e distribuição para maximizar os resultados. Esse processo é sempre longo e traz à empresa a necessidade de entender o ‘gosto’ local”, analisa. O caminho adotado pela AmBev para superar os desafios próprios do seu setor tem sido, como conta o gerente de Relações com Investidores da empresa, Fernando Tennenbaum (2008), pela via de “alianças firmadas com parceiros estratégicos em diferentes países, o que permite focar as operações locais e se adaptar às especificidades e à cultura de cada região”. Como exemplo, ele cita a decisão de alterar o nome da cerveja “Brahma” para “Brahva” em alguns mercados da América Central, como Guatemala e Nicarágua, devido a peculiaridades da língua local. Outro caso interessante foi a decisão de produzir no Brasil a Brahma comercializada nos Estados Unidos e no Canadá. Ser “made in Brazil” favoreceria a aceitabilidade da cerveja naqueles mercados, segundo a AmBev.

A Sadia, 11ª no *ranking* da FDC, informa, por meio de sua assessoria, sua visão sobre os desafios da internacionalização para as corporações cujos produtos se voltam ao consumidor final: “A arca não pode desaparecer de tempos em tempos; a empresa deve conhecer o seu consumidor e seus hábitos e a comunicação dessa marca tem de estar de acordo com a cultura dos públicos-alvo escolhidos”.

3.2 Desenvolvendo estratégias globais para empresas prestadoras de serviços internacionais

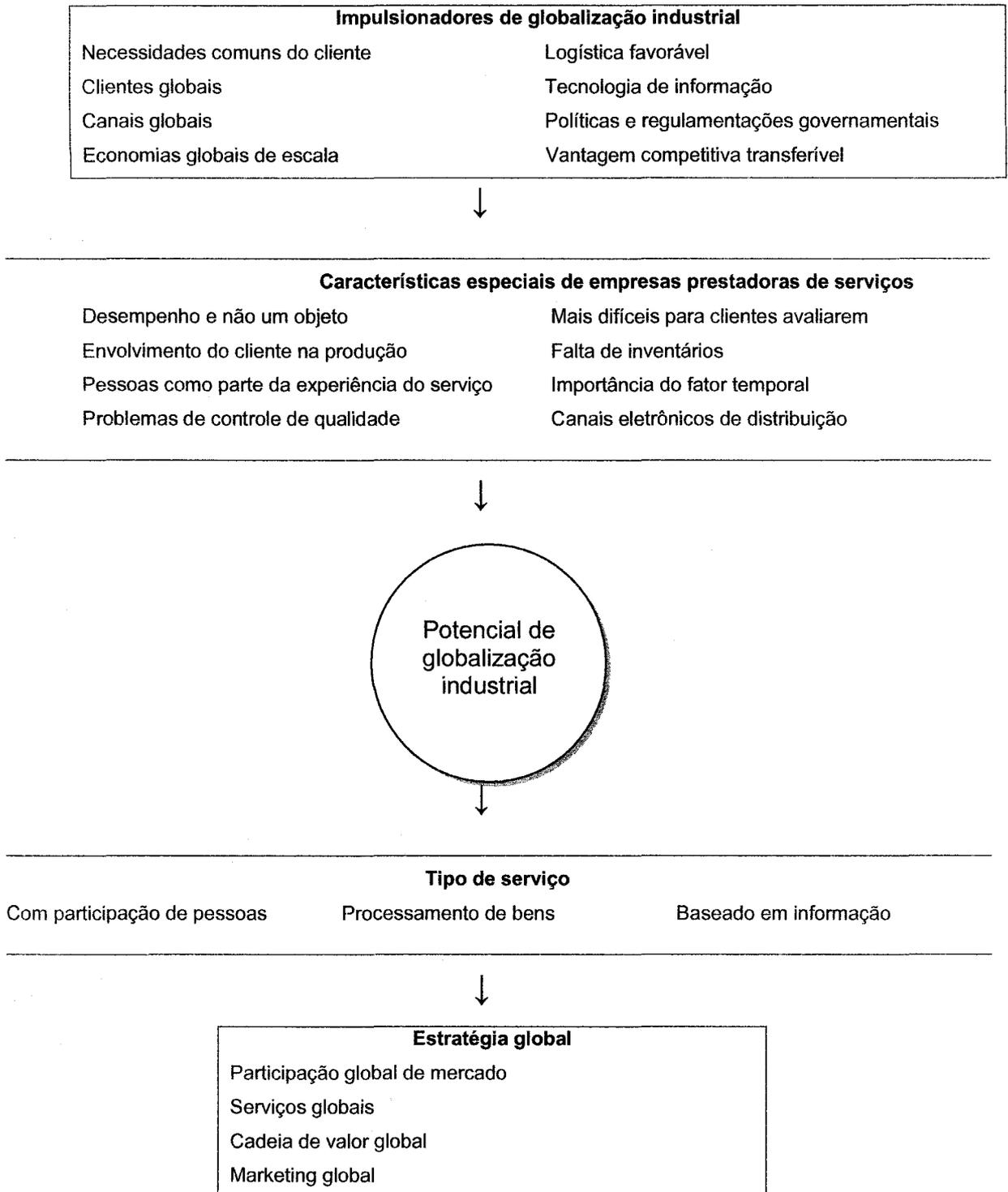
Um dos principais temas do comércio internacional é o crescente uso de estratégias globais. Essas estratégias envolvem a integração mundial de formulações e implementações, em contraste com uma abordagem doméstica que diz respeito ao desenvolvimento independente e à implementação de estratégias por país.

Segundo Lovelock (1994) uma empresa verdadeiramente global é aquela que não só faz negócios nos hemisférios oriental e ocidental, mas também nos hemisférios norte e sul. No processo, distâncias geográficas e variações de zonas de tempo são maximizadas.

Outras diferenças também tendem a se acentuar, como a variedade de idiomas, moedas, culturas, sistemas legais e políticos, regulamentações governamentais e nível de desenvolvimento econômico.

Figura 1

Estrutura de globalização para empresas prestadoras de serviços



Fonte: Lovelock (1994)

Nessa estrutura, determinados fatores provocam um potencial para globalização industrial, mas esse efeito é filtrado pelas características especiais das empresas prestadoras de serviços. Sucessivamente, o potencial para a globalização industrial deveria provocar quatro tipos de resposta de estratégia global: em termos da participação de mercado, da oferta de serviço, da localização e configuração da cadeia que agrega valor e na natureza da estratégia de marketing.

Necessidades comuns de clientes: setores com gostos de clientes comuns a vários países oferecem mais potencial para a globalização. A característica dos serviços de “envolver o cliente na produção” reduz a possibilidade de muitos serviços serem padronizados, e ainda assim atenderem às necessidades de uma ampla gama de clientes no mundo todo. É mais provável uma padronização global em armadores e companhias aéreas, onde o envolvimento do cliente é rigidamente controlado, do que em escritórios de agentes de carga, onde o envolvimento do cliente é mais prolongado.

Clientes globais: à proporção que clientes corporativos tornam-se globais, freqüentemente procuram padronizar e simplificar a gama de serviços que consomem. De acordo com Lovelock (1994) clientes globais de serviços que processam bens preferem procedimentos comuns e padrão.

Canais de distribuição: os distribuidores de bens têm se globalizado com relativa demora. Poucos distribuidores de qualquer categoria se adequaram a uma cobertura mundial. Em contraposição, a “disponibilidade de canais eletrônicos de distribuição” para serviços fornece cobertura global quase total para mais ofertas de serviços, notadamente serviços de logística e transportes internacionais. Esses canais globais eletrônicos sustentam serviços baseados em informação e podendo ser ampliado para processamento de bens (p. ex. entrega de materiais perecíveis)

Economias de escala global: aplicam-se quando os mercados de um único país não são suficientemente grandes para permitir que os concorrentes atinjam uma escala ideal.

Logística favorável: baixos custos com transportes permitem uma concentração de produção de bens. Em serviços, o “envolvimento do cliente na produção” provoca a questão da logística na globalização. Na maioria dos serviços que envolvem pessoas, a necessidade de conveniência elimina a concentração. Mas em alguns serviços que processam bens, os clientes podem estar dispostos a transportar suas mercadorias para outra localização para terem um serviço melhor. Assim, na maioria dos armadores atracam seus navios nos portos de Santa Catarina, pelo fato de terem uma melhor estrutura e não sofrerem com congestionamentos freqüentes de navios. Itajaí é considerado um dos melhores

portos para exportação de carga refrigerada provida do oeste de Santa Catarina e do Paraná.

Por fim, a logística raramente constitui uma barreira para a globalização de empresas baseadas em informação. Usar canais eletrônicos para transmitir esses serviços permite aos provedores concentrar a produção em localizações em especialização específica e oferecer economia de custos ou outras vantagens significativas. Por exemplo: escritórios de agentes de cargas em São Paulo e Curitiba podem coordenar embarques nos portos do norte e nordeste do Brasil, pois as informações são todas trocadas eletronicamente.

Políticas e regulamentações governamentais: governos anfitriões afetam o potencial de globalização por meio de impostos de importação. Barreiras não-tarifárias, subsídios para exportações, exigências locais e restrições para o fluxo de capital, padrões técnicos e exigências para transferência de tecnologia. A prática que os governos fazem dessas políticas e regulamentações podem tornar difícil a globalização das empresas. Os governos muitas vezes impõem regulamentações para proteger empresas locais no caso de serviços móveis como transportes de cargas. Por exemplo: restringir o direito de aterrissagem para companhias aéreas estrangeiras ou sua capacidade de transportarem cargas internacionais, é uma maneira de proteger as companhias aéreas brasileiras.

Vantagem competitiva transferível: o impulsionador mais importante da globalização competitiva provém da possibilidade de transferir vantagem competitiva. Se um participante do setor pode alavancar sua posição competitiva em um país para criar uma vantagem em outros países, todos os seus concorrentes também precisam desenvolver uma estratégia global.

Uma abordagem estratégica de participação de mercado envolve criar participação significativa em mercados globalmente estratégicos. Esses países são importantes além de sua atratividade e podem ser uma fonte de volume para atender a economia de escala, o mercado de clientes globais e uma fonte importante de inovação. A não-participação em mercados estratégicos pode comprometer a concorrência global. Para empresas de rede como de logística internacional, localizações geográficas altamente específicas podem ser consideradas essenciais. Nenhuma empresa de transporte internacional pode se dar o luxo de não marcar presença em Nova York, Londres, Frankfurt, Tóquio, São Paulo e Shanghai.

Uma empresa internacional usa marketing global quando lança mão de uma mesma abordagem para um ou mais elementos o composto de marketing, ou seja, os mesmos nomes de marca, propaganda e outros elementos em países diferentes. A incerteza criada pela intangibilidade exige uma marca para compensá-la. Portanto,

a tarefa básica do nome da marca para um serviço é oferecer reconhecimento e segurança. A Kuehne-Nagel, um dos maiores escritórios de agentes de cargas do mundo, tem a marca reconhecida por, praticamente, todas as empresas que atuam no comércio exterior. A Kuehne-Nagel, “KN” como é chamada no mercado, tem sua matriz na Alemanha, e foi fundada logo após a segunda guerra, desde então tem um posicionamento e imagem globalmente consistente, com escritórios em praticamente todas as principais capitais do mundo, que utilizam um sistema integrado de gestão capaz de movimentar enormes quantidades de dados com grande velocidade e precisão, se diferenciando de seus concorrentes com o auxílio desta ferramenta.

Em suma, muitas empresas prestadoras de serviços estão agora operando fora de seus países. Conceitos de globalização e estratégia global desenvolvidos por empresas fabricantes de bens também podem ser aplicados a empresas prestadoras de serviços. Algumas diferenças significativas podem existir, principalmente entre serviços que lidam com pessoas e informações. As empresas podem desenvolver estratégias globais eficazes analisando sistematicamente os impulsionadores de globalização que afetam seus setores e as características distintivas de suas empresas prestadoras de serviços.

3.3 Comércio Internacional e Desenvolvimento Econômico

Os estudos a respeito da relação entre comércio internacional e desenvolvimento econômico alimentaram a evolução do sistema multilateral do comércio. Ao longo do tempo adquiriram e perderam forças teorias que sugeriam a limitação do comércio internacional livre, como a de substituição de importações.

Por mais controversa que possa ser a relação entre comércio internacional e desenvolvimento econômico, fato é que praticamente todos os países do mundo optaram a se vincular a um sistema que busca viabilizar o crescimento econômico por meio do livre comércio. Trata-se de uma vitória da perspectiva liberal a respeito da conexão entre comércio e desenvolvimento.

Para Lopez (2005; p.7), “comércio internacional sempre apresentou uma das mais estimulantes atividades para o ser humano, ao interligar áreas distintas de sua razão de ser: lado emocional e lado racional”.

A cada dia o comércio internacional assume papel mais importante, informa Lopez, que cuja relevância alcança a necessidade de se estabelecer políticas específicas, em virtude de seu impacto sobre a economia de qualquer país.

De acordo com Vazquez (2004; p.17), a globalização internacional da economia faz com que os países intercambiem bens e serviços com mais rapidez,

num fluxo que tende a ser cada vez mais ágil e interativo. Formam-se os grupos regionais, as alianças, para que os países, unidos nos mesmos objetivos, possam disputar com maiores possibilidades de sucesso sua fatia no bolo.

Segundo Vazquez (2004), o comércio exterior brasileiro, carente de uma política operacional e administrativa que parametrize e oriente sua evolução e crescimento tem sido um dos sustentadores da economia nesses anos de recessão, colaborando com eficácia para que o PIB voltasse a ter um crescimento positivo.

“Sugerimos que o setor privado e o governo estabeleçam o diálogo em busca de uma pauta convergente (...) que permita a criação de uma agenda consensual mínima, de apoio e incentivo ao comércio exterior.” (VAZQUEZ, 2004, p.20)

De acordo com Lopez, o comércio exterior é vantajoso para duas economias desde que as quantidades relativas de trabalho para produzir dois bens em cada economia sejam distintas, de modo que cada economia se especialize na produção de bem cujo preço relativo exceder seu custo de oportunidade. As vantagens comparativas determinam o padrão de produção de um país, pois cada nação acaba exportando os bens produzidos com o trabalho interno de maneira relativamente eficiente (produtividade alta).

Embora o Brasil não tenha condições vantajosas ou, pelo menos, de igualdade para competir em termos de capacidade produtiva de forma geral, certamente, em alguns nichos, a exemplo de áreas em que as condições intrínsecas à natureza suplantam desigualdades relativas ao trabalho, seria de se esperar que o comércio brasileiro com o exterior acontecesse de modo mais intenso do que se verifica, o que leva a crer na existência de outras variáveis explicativas para a participação de um país no comércio internacional e conseqüente dispersão da atividade por número maior de empresas. (LOPEZ, 2005, p.24)

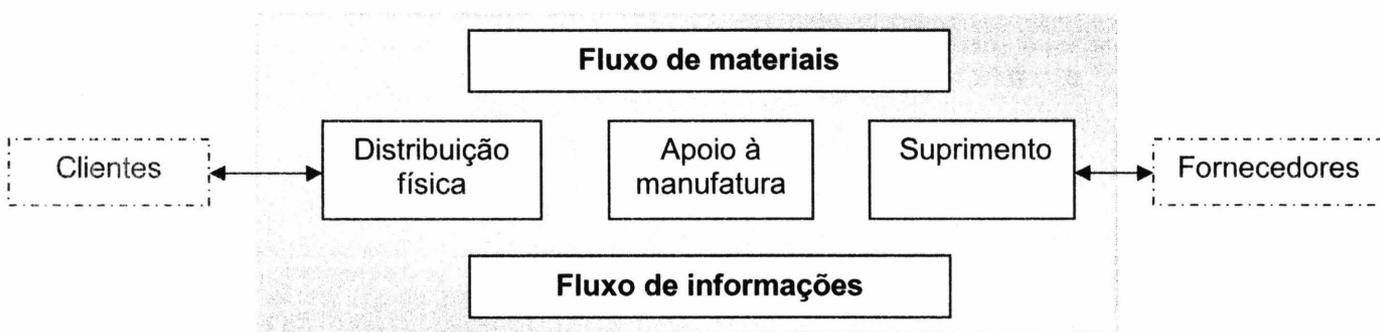
As exportações aumentaram nos últimos três anos, em relação direta com a depreciação da moeda, e isso acabou acarretando elevação das taxas de juros, motivada, segundo a teoria macroeconômica, pela necessidade de contenção do processo de aumento de inflação. Política monetária restritiva causou retração econômica e a conseqüente incapacidade de consumo interno manteve as empresas brasileiras direcionadas ao exterior mesmo nos casos de rentabilidades inferiores às que almejavam, porque, ainda assim, seriam suficientes para ocupar capacidade produtiva.

4 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

O objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados (Bowersox, 2001 p.19).

A logística envolve a integração de informações, transportes, estoques, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem. Todas essas áreas que envolvem o trabalho logístico oferecem ampla variedade de tarefas. Combinadas, essas tarefas tornam o gerenciamento integrado da logística desafiante.

A logística é vista com a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores. As informações recebidas de clientes e sobre eles fluem pela empresa na forma de atividades de venda e pedidos. As informações são filtradas em planos específicos de compras e de produção. No momento do suprimento de produtos e materiais, é iniciado um fluxo de bens de valor agregado que resulta na transferência de propriedade de produtos acabados aos clientes. Assim, o processo tem duas ações inter-relacionadas: fluxo de materiais e fluxo de informações.



Fonte: BOWERSOX (2006)

O gerenciamento operacional da logística abrange a movimentação e a armazenagem de materiais e produtos acabados. As operações logísticas de fluxo de materiais têm início com a expedição inicial de materiais por um fornecedor, e terminam quando um produto fabricado é entregue a um cliente.

Os gastos com logística variam normalmente de 5 a 35% do valor das vendas, dependendo do tipo de atividade, da área geográfica de operação e da relação peso/valor dos produtos e materiais. A logística é, em geral, responsável por uma das maiores parcelas do custo final do produto. Portanto a logística é atividade vital para o sucesso dos negócios.

O serviço logístico é medido em termos de desempenho operacional, que está ligado ao tempo decorrido desde o recebimento de um pedido até a entrega da respectiva mercadoria, também conhecido como "*leadtime*". O desempenho operacional das empresas de logística internacional pode ser apreciado em termos

de flexibilidade com que conseguem atender a solicitações dos clientes. Poucas empresas de logística internacional conseguem prometer e apresentar um desempenho perfeito, pelo fato de dependerem de outros prestadores de serviço para executarem melhor suas atividades. Portanto, é importante avaliar a probabilidade de alguma coisa sair errada, como a probabilidade de o desempenho logístico apresentar problemas, por exemplo, produtos avariados ou documentação imprecisa. Em caso de falha, o desempenho da empresa pode ser avaliado em termos do tempo necessário para a recuperação. O desempenho operacional está relacionado com o modo como as empresas lidam com todos os aspectos das necessidades do cliente, incluindo falhas de serviço.

Logística integrada é definida como fazer chegar o produto certo no lugar certo na hora certa com a qualidade assegurada e ao menor custo, ou seja, disponibilizar os bens nos mercados e pontos de consumo com a máxima eficiência, rapidez e qualidade, com custos controlados. (GAMA, 2005, p.335)

Segundo Lopez (2005), é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e da armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente.

Para o professor Dieter Goebel (1996), em termos amplos entende-se logística como 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.

Um estudo que abordava questões econômicas relativas ao frete aéreo forneceu uma nova perspectiva ao custo logístico. Num esforço para explicar as condições sob as quais o transporte aéreo, de alto custo, poderia ser justificado, os autores conceituaram o custo total da logística, sendo definido como o custo que inclui todos os gastos necessários para executar as exigências logísticas. Foi exposta uma estratégia de distribuição de peças eletrônicas em que o alto custo variável do transporte aéreo direto da fábrica para o cliente era mais do que compensado por reduções em custos de estoque e de armazenagem secundária. Portanto a logística com menor custo total para fornecer o serviço desejado ao cliente era, no caso, a que centralizava o estoque em um único armazém e fazia entregas com o uso do transporte aéreo. O nível adequado de custos logísticos está relacionado com o desempenho desejado de serviço.

Geralmente, as empresas procuram desenvolver e implementar uma competência logística que satisfaça às expectativas básicas do cliente com um custo total realista. Muito raramente, o custo total mais baixo ou o melhor serviço ao cliente constitui a estratégia logística mais apropriada. Um esforço logístico bem planejado deve ter uma grande capacidade de resposta ao cliente e deve controlar desvios de desempenho operacional.

5 TRANSPORTES INTERNACIONAIS

Normalmente o transporte representa o elemento mais importante em termos de custos logísticos para inúmeras empresas. A movimentação de cargas absorve de um a dois terços dos custos logísticos totais. Por isso, o operador logístico precisa ser um grande conhecedor da questão de transportes.

Logística representa lógica matemática, pois relativa ao cálculo, busca minimizar custos e tempo e maximizar segurança, em tarefas de planejamento, projeto, realização, controle, armazenamento, distribuição e transporte.

O usuário de transportes tem uma ampla gama de serviços à disposição, girando em torno de cinco modais básicos: marítimo, ferroviário, rodoviário, aeroviário e dutoviário.

Um serviço de transporte é um elenco de características de desempenho comprado a um determinado preço. A variedade dos serviços de transporte é quase ilimitada. Os cinco modais citados podem ser usados em combinação (p. ex., movimentação em carretas ou contêineres); agências de transporte e associações de transportadores são igualmente úteis para facilitar esses serviços; transportadores de *courier* (por exemplo, Federal Express – FEDEX, e United Parcel Service – UPS) podem ser usados por sua eficiência com cargas menores. A partir dessas opções de serviços, o usuário seleciona o serviço que lhe proporcione a melhor combinação de qualidade e custos.

A escolha do serviço de transporte deve ser visto em termos de características básicas a todos os serviços: preço, tempo de trânsito, perdas e danos. O custo do serviço varia bastante de acordo com o transporte utilizado. O transporte aéreo é o mais caro, sendo o hidroviário um dos menos dispendiosos.

Freqüentes estudos comparativos comprovam que o tempo médio da entrega está sempre nos primeiros lugares das relações das mais importantes características de desempenho do transporte. O tempo de entrega é calculado como o tempo do percurso de um frete entre origem e destino.

A variabilidade do tempo de entrega diz respeito às diferenças normais que ocorrem entre embarques feito em modais diferentes. Ainda que todos os fretes tenham os mesmos pontos de origem e de destino e um único modal, isso não significa que virão a completar o percurso necessário em tempo exatamente igual. Variáveis como: condição do tempo, congestionamento de tráfego, número de escalas e diferença no tempo de consolidação das cargas podem provocar demoras. A variabilidade do tempo de viagem é uma medida da incerteza no desempenho do transportador.

O sucesso alcançado pela indústria dos transportes no desenvolvimento de um sistema rápido, confiável e eficiente contribuiu enormemente para o nível de grande expansão apresentado pelo comércio internacional nos últimos 30 anos. O transporte mais barato permitiu às empresas dos EUA tirar proveito das diferenças do custo da mão-de-obra mundial, garantir acesso a matérias-primas geograficamente dispersas e colocar seus produtos a preços competitivos em mercados distantes das fronteiras. Dessa forma, o operador logístico precisa ter pleno conhecimento dos requisitos indispensáveis a uma eficiente movimentação internacional de cargas.

Com o decorrer do tempo, o acirramento da competitividade lançou uma nova palavra de ordem: economicidade. Tenta-se cada vez mais acompanhar proximamente os custos, elencados como fatores de peso para sua elevação. Conseqüentemente, alguns objetivos principais foram determinados na estruturação da logística como mecanismo fundamental para melhor desempenho das empresas: redução de gastos globais, obtenção do nível de qualidade desejado, rapidez nas entregas e registros, controles e transmissão de dados instantâneos e confiáveis.

O transporte internacional, por servir como elo entre a zona de produção e a zona de consumo, é componente decisivo no custo final da mercadoria e no atendimento dos prazos e condições de entrega estabelecidas.

Tecnicamente pode ser definido como “deslocamento da carga regido por um contrato internacionalmente aceito” (MALUF, 2000, p.105). Esse contrato é representado pelo conhecimento de embarque, documento de transporte emitido pelo dono do veículo, o qual irá se constituir em prova fundamental de que a mercadoria foi embarcada, ao atestar que a mesma está em posse do transportador internacional.

De acordo com Maluf (2000, p.107) a utilização dos cinco modais fica condicionada pela localização geográfica dos países, urgência da mercadoria, relação custo x benefício e pelas características do produto a ser transportado.

Para Barbosa (2004, p.255), um esquema de transporte internacional tido como ideal implica não apenas transportar cargas, mas, fundamentalmente, em prestar de um modo eficiente todo um *mix* de serviços que, atendendo a requisitos mínimos de agilidade, rapidez e economicidade, façam desses esquemas de transportes os mais adequados para o envio a determinadas distâncias de variados volumes dos mais diversos tipos de produto, atingindo diferentes localidades do globo.

Os transportes marítimos dominam o transporte internacional com mais de 50% do volume do comércio em dólares e 99% do peso total. O transporte aéreo

movimenta 21% dos valores em dólares, ficando o restante por conta do transporte rodo/duto/ferroviário.

O domínio de determinados modais de transporte é em grande parte consequência da geografia do país e da proximidade entre os maiores parceiros comerciais. Países que são ilhas, como o Japão e a Austrália, precisam usar extensivamente os modais aéreos e marítimos.

Os embarques internacionais são muitos mais complexos, porque as cargas precisam passar por um determinado número de portos e alfândegas para entrar ou sair de um país. Podendo haver problemas decorrentes de exigências legais implícitas na movimentação de bens internacionais e há também a responsabilidade limitada dos transportadores internacionais. Isto é, os embarques internacionais precisam de mais documentos que os embarques nacionais, estão sujeitos a atrasos causados pelas regulamentações e a responsabilidade limitada dos transportadores impõe a necessidade de embalagens com maior capacidade de proteção dos produtos. Isto explica parte do avanço do transporte de mercadorias de alto valor nos mercados internacionais em contêineres.

Outra característica que distingue o transporte internacional é o número e a variedade de intermediários, ou agentes (NVOCC), preparados para assessorar o exportador ou importador. Cuidam dos procedimentos necessários à transposição de fronteiras, podendo incluir a preparação da documentação para a alfândega, a coordenação das inspeções alfandegárias, armazenagem, consolidação dos embarques, otimização dos fretes e rastreamento (*tracking*) dos embarques.

5.1 Transporte Aéreo

O transporte aéreo passa a ser levado em consideração por um número crescente de embarcadores como serviço regular, embora suas taxas sejam superiores às do transporte hidroviário. A confiabilidade e disponibilidade do serviço aéreo podem ser qualificadas como boas sob condições operacionais normais. A variabilidade do tempo de entrega é baixa em valores absolutos, embora o serviço aéreo seja extremamente sensível em termos de manutenção mecânica, condições do tempo e congestionamento de tráfego. A variabilidade, quando comparada com os tempos médios de entrega, chega a qualificar o transporte aéreo como um dos modais menos confiáveis (BALLOU, 2006, p.156)

A capacidade do serviço aéreo tem sofrido enormes restrições em decorrência das dimensões físicas do espaço de carga e limitações de potencia das

aeronaves. Isto, contudo, está sendo contornado e superado à medida que aviões de maior capacidade e potencia entram em serviço.

O transporte aéreo tem uma vantagem adicional em termos de perdas e danos. Dessa maneira, as embalagens podem ser menos protetoras se o manuseio em terra não representa exposição maior a danos que na fase de trânsito, e os roubos em aeroportos não são excessivos.

5.2 Transporte Marítimo

A Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Antaq), agência reguladora vinculada ao Ministério dos Transportes, com independência administrativa, autonomia financeira e funcional, é o órgão governamental responsável pelo acompanhamento dessa modalidade (regulação, supervisão e fiscalização), no que tange à distribuição de linhas e oferta de espaço, aos valores de frete praticados e ao funcionamento das empresas de navegação, aditando a regulamentação necessária.

O Ministério dos Transportes, por intermédio do Departamento da Marinha Mercante – D.M.M., é o órgão governamental que regula as operações de transporte marítimo no Brasil.

Para Lopez (2005, p. 381) o governo pode exercer pouca influência sobre a atividade, considerando que cerca de 98% dos valores do comércio internacional de bens brasileiros transportados por via marítima utilizam navios de bandeira estrangeira.

Segundo Barbosa (2004, p.257) o transporte marítimo responde atualmente por cerca de 80% das movimentações de carga realizada em todo o mundo, o transporte marítimo se caracteriza como de grande versatilidade e capacidade de carga, uma vez que hoje se mostra habilitado a transportar praticamente qualquer tipo de mercadoria em volumes gigantescos e a grandes distâncias.

No transporte marítimo encontram-se armadores que operam com serviços regulares para determinadas rotas e tipos de carga, em função da sua disponibilidade e tipo de navio, oferta de carga e interesse econômico na operação.

Segundo Gama, os armadores procuram atentar tão somente para o cumprimento da legislação pertinente a aspectos operacionais, implementando verdadeiros cartéis que contrariam os fundamentos econômicos básicos, na certeza de serem imprescindíveis para nossa inserção internacional.

Visando reduzir custos de transporte, os armadores têm procurado fazer com que suas embarcações operem cada vez mais próximas à plena capacidade,

conforme relata Goebel (2002), contraindo, para tanto, a oferta, por meio de restrição da quantidade de embarcações disponíveis. Essa tem sido a forma adotada também para refrear a queda contínua dos valores de frete, provocada pela concorrência, por racionalização dos processos e aumentos de produtividade.

Os custos em perdas e danos resultantes do transporte marítimo são considerados baixos em relação aos outros modais, pois o dano não é a maior das preocupações quando se trata de produtos de alto volume e reduzido preço, e as perdas derivadas de atrasos não são serias (os compradores em geral mantêm grandes estoques). É necessário muito cuidado com a embalagem a fim de proteger os bens, especialmente contra os eventuais danos causados por manejo inadequado durante as operações de carga e descarga. (BALLOU, 2006, p.157)

Adicionalmente, no intuito ainda de reduzir custos, têm ocorrido fusões e aquisições entre os armadores internacionais que acarretam aumento da escala operacional de transporte e de distribuição de contêineres.

Para Lopez (2005, p.119), no transporte internacional, hoje predominam poucas empresas do serviço (mega transportadores), com veículos cada vez maiores e com maior rendimento operacional, ávidas por aportarem o menor número de vezes possível e em terminais convenientes, ou seja, com rendimento compatível.

Ficamos reféns de políticas e decisões adotadas pelos armadores internacionais, com respeito a valores de frete, rotas, escalas, disponibilidade de espaço nos navios e outros itens, todos importantes, porque podem causar uma ruptura no processo comercial, queimando esforços enormes empreendidos. (LOPEZ, 2005, p.119)

Cada vez mais a demanda por transporte marítimo se acentua, causando desequilíbrio e proporcionando condições de escolha aos armadores, os valores de frete aumentam e fica difícil conseguir espaço nos navios, o que causa um efeito duplamente nocivo. Primeiro, porque compromete a competitividade das empresas brasileiras, podendo transformar operações inicialmente rentáveis em geradoras de prejuízos. Adicionalmente, também acaba comprometendo a confiabilidade estabelecida entre vendedor e comprador, por conta dos atrasos de entrega.

O que se encontra aqui é o contrario do que os armadores internacionais almejam, de forma que não é para o Brasil que é direcionado o foco em evolução e tecnologia do transporte marítimo, pois, mesmo que isso acontecesse, pouco efeito prático resultaria, seria investimento desnecessário, considerando que os navios maiores e modernos não poderiam ser utilizados em sua plenitude operacional, porque, não haveria profundidade suficiente nos portos para os calados atuais, seria comum a situação de subaproveitamento do espaço disponível por causa do risco de

encalhe e as paradas nos portos seriam muito maiores, por conta da movimentação mais lenta.

As empresas que embarcam volumes maiores e de forma constante são priorizadas pelos armadores em função do retorno que proporcionam, correndo menos risco de terem suas cargas preteridas. Complementarmente, mediante alternativas negociais interessantes, os grandes embarcadores, como a gigante MAERSK LINE, conseguem reduções significativas de fretes, diminuindo o impacto do transporte internacional.

Os embarcadores de lotes menores ou iniciantes em comércio exterior efetivamente ficam no fim da fila, sujeitos a uma série de condicionantes devidas à falta de interesse ou a falta de garantia de realização dos embarques programados, sem contar que todos os seus custos emanam das tabelas convencionais, ou seja, os maiores valores praticados. Por tanto é viável que empresas de lotes menores venham a contratar os serviços dos agentes de carga, chamados de *Freight Forwarder* ou *NVOCC*.

5.2.1 Composição do Frete e Tipos de Carga

De acordo com Maluf (2000, p.109) o frete marítimo compõe-se basicamente dos seguintes itens:

- a) Frete Básico (*BAS*): valor cobrado por peso, por volume de mercadoria ou por contêiner sendo normalmente aplicado ao que fornecer maior receita ao armador.
- b) Taxas para volumes pesados (*heavy lift charge*): aplicada a volumes que tenham peso superior a um limite estabelecido pelas companhias de navegação.
- c) Taxas para volumes com grandes dimensões (*extra length charge*)
- d) Sobre taxa de combustível (*bunker surcharge, BAF ou EFAF*): taxa muito comum cobrado por contêiner, varia sempre o valor de 20 pés/TEU do valor 40 pés/FEU, é o percentual que incide sobre o frete básico para cobrir os gastos de combustível.
- e) Sobretaxa de congestionamento (*congestion surcharge*): é cobrada nos portos onde há demora para a atracação. Esta sobretaxa é imposta obrigatoriamente em determinados portos, como no porto de Algeciras na Espanha, sendo que, em certos casos, atinge até mais de 30% do valor do frete.
- f) Adicional de porto (*THD, THC, DHC, terminal handling charge ou Capatazia*): é cobrado quando a mercadoria embarca ou desembarca em porto secundário ou fora de rota. Existem outros adicionais como *feeder* dependendo da rota a ser percorrida.
- g) Fator de Ajuste Cambial (*Currency Adjustment Factor*): países de instabilidade monetária onde ocorrem repentinas desvalorizações da moeda na qual o frete é cobrado.

- h) Taxa de Risco (*emergency risk surcharge*), geralmente cobrado nos fretes para países que possuem uma instabilidade civil ou de guerra.

À exceção dos graneis (cargas soltas, convencionalmente não contáveis, a exemplo, líquidos, farelos e grãos), as mercadorias transacionadas entre mercados distintos costumam ser acondicionadas em módulos específicos, não só para preservar suas condições ideais de consumo como também para se imprimir escala de movimentação conveniente num processo contínuo e eficiente de escoamento, até porque percorrerão distâncias maiores. Nesse sentido, antes da movimentação é coerente transformá-la em carga, unidade convencional de manipulação do transportador ou operador logístico.

Para Lopez (2005; p. 108), os processos de transformação de mercadoria em carga são a paletização e a containerização. É interessante colocar as mercadorias em paletes, todo o conjunto envolvido por cintas ou filmes plásticos, enquanto que o contêiner é muito mais eficiente para as movimentações nas modalidades terrestres e aquaviária.

A menor demanda histórica tem inibido a oferta do equipamento por parte do transportador intermodal, que é efetivamente o supridor de contêiner no mercado de transporte, mesmo porque o contêiner é, na realidade, parte do próprio navio transportador, cada equipamento um pequeno porão móvel. Menor oferta provoca desequilíbrio de mercado e propicia vantagem ao transportador, que pode priorizar a disponibilidade do equipamento para seus clientes mais fortes e tradicionais. Desse modo, o exportador de menor porte, conseqüentemente embarcador de lotes menores, fica dependendo da boa vontade do transportador até para melhor adequar suas mercadorias para transporte, sujeito a custos maiores e perdas de prazos de entrega por falta de equipamentos.

A situação se agrava quando ocorre desbalanceamento no fluxo de mercadorias, como é muito comum no Brasil, em que os volumes exportados por contêiner têm sido muito superiores aos importados. Segundo o Centro de Navegação Transatlântica (CNNT), que congrega os armadores internacionais, em 2004, para cada 2,8 contêineres exportados com mercadorias apenas um retornou cheio e isto gera um custo elevado de reposição, repassado aos fretes de exportação.

O baixo índice de crescimento econômico provoca o direcionamento das vendas para o exterior, que agrava o problema logístico e encarece as operações, respingando intensamente nas empresas menores e alijando boa parte em razão de

custos proibitivos ou mesmo falta de equipamentos ou alternativas viáveis economicamente para escoar seus produtos.

5.2.2 Agentes de Carga (*Freight Forwarders* ou *NVOCC*)

Existem várias agências que fornecem serviços de transportes para os embarcadores mesmo sem contar com equipamento próprio de movimentação. Em primeiro lugar, se reúnem vários pequenos fretes até consolidá-los em carga completa, por exemplo, dentro de um contêiner. Os agentes se beneficiam com as taxas e tarifas mais competitivas no mercado, mediante a consolidação dos inúmeros pequenos embarques com os quais trabalham. Para Ballou (2006, p.159) o diferencial da taxa do frete entre grandes e pequenos embarques ajuda a compensar as despesas operacionais.

Além da consolidação, os agentes oferecem serviços de coleta e entrega aos embarcadores, contratando outros prestadores de serviço com diferentes tipos, como transporte rodoviário e ferroviário.

Para Ballou (2006, p.160) os agentes de carga (*freight forwarders*) são contratantes de frete. Cobram serviços de transporte multimodal de longa distância.

Os *Freight Forwarders* são empresas que fazem acontecer os processos da cadeia logística levando a carga até o seu destino final. Eles cuidam do desembarço, embarque (algumas vezes fazem até a reserva de praça no navio para o cliente), desembarque no destino e até entrega na porta do cliente final. Já os *NVOCCs* são empresas consolidadoras de carga que foram criadas, nos anos 80, pelos próprios armadores que preferiram não se dedicar a consolidar pequenas cargas. Os *NVOCCs* então compram espaço nos navios full-containers para embarcar seus contêineres com cargas consolidadas de diversos clientes. Acontece que com o tempo os *NVOCCs* começaram a vender contêineres cheios também para seus clientes (H/H com carga de um cliente só), tornando-se de certa forma “concorrentes” dos próprios armadores. A sigla *NVOCC* significa *Non Vessel Operator Common Carrier* ou, numa tradução literal, carregador que não é operador de navio.

A maioria dos grandes *Freight Forwarders* tem uma divisão *NVOCC* para atender melhor seus clientes.

No caso das empresas puramente *NVOCCs* é mais comum haver um acordo de parcerias do que uma fusão uma vez que, normalmente cada um é especialista em uma região do globo e o serviço do parceiro vai complementar o seu próprio.

Segundo Barbosa (2004, p.231), o processo de terceirização das atividades logísticas de exportação, lembra-se dos serviços prestados na modalidade *door to door* (porta a porta).

No *door to door*, o exportador pode contratar uma só empresa, entregando a ela a responsabilidade pela coordenação de toda a cadeia logística de exportação, incluindo do gerenciamento, a execução e a contratação das operações (de preparo de documentos, de carga, descarga, containerização, armazenagem, movimentação, transporte, desembarço, seguros, dentre outras) que vão desde a coleta das mercadorias no estabelecimento do exportador até a entrega das mesmas diretamente nas mãos do importador ou depositário no exterior.

5.2.3 Conhecimento de Embarque

Um dos documentos mais importantes para o transporte internacional marítimo e mais conhecido como B/L (*Bill of Lading*), pode ser composto de várias vias, sendo mais comum em número de seis, todas datadas e assinadas pelo transportador ou seu agente com pelo menos três vias negociáveis (originais). É preciso constar em todas as vias a quantidade de originais emitidas, para controle dos possíveis interessados.

Cada companhia de navegação pode ter seu modelo de conhecimento de embarque, a ser preenchido com os dados necessários, tais como: nome do exportador; nome e endereço da companhia de navegação; nome do importador; porto de embarque; porto de destino; nome de quem vai ser notificado quando da chegada da mercadoria; total de volumes; nome da mercadoria; peso bruto e volume cúbico; forma de pagamento; valor do frete (em algarismos e por extenso); nome do agente da companhia transportadora no porto de embarque, com o carimbo e a assinatura do responsável; e carimbo do local de estiva da mercadoria (*shipped on board*), indicando que os bens foram recebidos a bordo.

Para Lopez (2005, p.384), o conhecimento de embarque assume as seguintes funções: prova de entrega de mercadoria a bordo do veículo (título de posse); evidência de contrato de transporte; e meio de transferência de direitos sobre mercadorias em trânsito (título de propriedade).

Embora seja um documento de cunho internacional, o conhecimento de embarque marítimo é disciplinado pelo Código Comercial Brasileiro, tendo força e sendo acionável como escritura pública.

A importância deste documento para a logística internacional é muito grande, principalmente porque não se consegue liberar uma carga do porto de destino sem

as vias originais do B/L, caso ocorra o extravio dos originais, a carga pode ficar dias no armazém até que os assuntos legais sejam resolvidos, acarretando em elevados custos extras não planejados e atraso na entrega da carga para o importador.

A fim de evitar este tipo de problema, o agente de carga e (ou) armador utiliza um eficiente sistema de informação que pode autorizar a impressão do B/L original no destino (Telex Release, Express Release), dependendo da negociação que foi feita entre seus clientes, importador e exportador, antes do embarque. Outra maneira é a impressão do B/L original na origem, porque o exportador em posse do conhecimento de embarque original é uma garantia do mesmo receber o pagamento do importador pela sua mercadoria, o exportador deverá enviar os documentos originais para o porto de destino na forma de viabilizar a liberação e retirada da carga do porto.

6 METODOLOGIA

Segundo Lüdorf (2004; p. 35) o projeto de pesquisa serve para orientar o próprio pesquisador sobre os resumos que devem ser tomados no decorrer da investigação. É um planejamento inicial, que pode sofrer alterações de percurso, mas que indica os caminhos a serem seguidos.

Sobre o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, é importante que se tenha em mente dois conceitos fundamentais: 1) a acessibilidade bibliográfica, e 2) a disponibilidade bibliográfica. A bibliográfica torna-se acessível ao leitor quando lhe é dado conhecer o que foi publicado sobre algum assunto. Quanto ao conceito de disponibilidade bibliográfica o mesmo está associado à posse do documento, isto é, ao momento seguinte à operação de aquisição do mesmo. Em síntese, do ponto de vista da teoria bibliográfica, ter acesso é saber da existência de um documento e ter disponibilidade é estar com documentos em mãos.

Gil (1996) classifica as pesquisas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória tem o objetivo de aprimorar as idéias ou descobrir intuições. Já as pesquisas descritivas, "descreve" uma população ou um fenômeno com a finalidade de levantar opiniões e atitudes sobre o mesmo. E as explicativas se preocupam em desvendar o que leva a ocorrer esses fenômenos. Para cada pesquisa há um procedimento técnico que utiliza para mostrar o plano da pesquisa e uma forma utilizada é o delineamento, o qual interpreta a coleta de dados e desenvolverá a pesquisa. Este delineamento expressa as idéias de modelo, sinopse e plano.

Das diversas formas de se classificar uma pesquisa, afirma-se que esta se trata de uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas locais e específicos.

Sobre o tipo de abordagem, pode ser considerada uma pesquisa qualitativa, pois o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise e da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. As experiências pessoais do pesquisador são elementos importantes na análise e compreensão dos fenômenos estudados.

Em sua maioria, os estudos qualitativos são feitos no local de origem dos dados; não impedem de empregar a lógica do empirismo científico, mas partem da suposição de que seja mais apropriado empregar a perspectiva da análise fenomenológica, quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambigüidade.

Do ponto de vista de seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. Este esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas.

Para MALHOTRA (2001), o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.

A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

A pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas e documentais), levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal (a olho nu ou mecânico).

Definir um problema significa especificá-lo clara, concisa e objetivamente. O problema deve ser levantado, formulado e delimitado.

Conforme Laville e Dionne (1999, p. 159): “É um processo contínuo de pensar reflexivo, cuja formulação requer conhecimentos prévios do assunto, ao lado de uma imaginação criadora”

A pesquisa bibliográfica foi elaborada a partir de livros publicados sobre o assunto, artigos e periódicos impressos ou disponíveis na Internet.

7 ANÁLISE: ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇOS PARA O SETOR DE TRANSPORTES INTERNACIONAIS

A principal ferramenta para o sucesso na prestação de logística internacional é a comunicação e em paralelo caminha as inovações tecnológicas, que estão alterando radicalmente o modo pelo qual muitas organizações de serviço negociam com seus clientes, bem como aquilo que acontece nos bastidores. O fator mais poderoso de mudança atualmente pode vir da integração entre computadores e telecomunicações. Um exemplo deste avanço, as companhias marítimas, aéreas e as próprias agentes de cargas, operam muitos serviços baseados em informações trocadas e disponibilizadas na web, como por exemplo, rastreamento da carga do cliente em tempo real, impressão de documentos como o conhecimento de embarque, e envio de informações sigilosas para agentes representantes em todos os lugares do mundo através de e-mails.

Aplicação: Nova ferramenta digital de rastreamento, DHL Express

A DHL Express lança o Proview, uma nova ferramenta de rastreamento de encomendas, que permite administrar remessas ilimitadas e até duas mil contas simultaneamente. Criado para empresas multinacionais ou nacionais de médio a grande porte, o novo produto oferece visibilidade e controle do transporte de carga entre 25 países, incluindo toda a América do Sul, Canadá e Caribe.

Desenvolvido sobre plataforma flexível e dinâmica, o programa permite a gestão customizada da informação através de busca e filtro de dados, além de eliminar o processo manual de inserção dos códigos individuais de remessas, aplicação muito útil para quem lida com transferências numerosas. O sistema de rastreamento digital permite acompanhar em tempo real, onde e quando estão centenas ou milhares de remessas, tudo na mesma tela do computador, e oferece ao cliente a possibilidade de solicitar alertas e atualizações por email e mensagem de texto no celular. Como está disponível gratuitamente na Internet, a ferramenta tem custo zero de implementação, mas tem segurança garantida pois só pode ser acessado mediante senha pessoal

A tecnologia faz mais do que possibilitar a criação de serviços novos ou melhores. Ela também pode facilitar a reengenharia de atividades como prestação de informações, tomada de pedidos, reservas e pagamentos, aumentar a capacidade de uma empresa de manter padrões de serviços mais consistentes; permitir a criação de departamentos centralizados de atendimento ao consumidor; e

propiciar maior envolvimento dos clientes nas operações por meio da tecnologia de auto-atendimento.

Aplicação: Parker-Hannifin Corporation

A Parker-Hannifin Corporation é uma das maiores empresas mundiais na fabricação de equipamentos hidráulicos, como tubos, conexões, cilindros, vedações e filtros. Seus produtos são fabricados nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia e vendidos em quase todos os países. As vendas internacionais são controladas de duas maneiras: (a.) os embarques podem ser coordenados por agentes. O produto é levado de caminhão a um armazém onde se faz a consolidação de fretes menores em grandes fretes. Um transportador aéreo ou marítimo é usado para levar os produtos ao destino. A segunda alternativa (b) é a remessa direta por transportador aéreo ou marítimo sempre que se trate de uma região com volume significativo de transações. Essa é uma opção razoável quando de se trata de cargas maiores e volumosas. Existe a alternativa da utilização de *courier*, como FEDEX ou UPS. É uma opção útil para pedidos urgentes e cargas pequenas e leves, através do modal aéreo, pelo fato da segurança e rapidez. A utilização de métodos variados de embarque permite a Parker-Hannifin compatibilizar transporte eficiente com as necessidades de serviço dos clientes.

Para empresas agentes de cargas (*freight forwarders*) a principal ferramenta de trabalho é a troca de informação com precisão e qualidade junto ao cliente, o que condiz com um dos princípios do marketing de serviços, atendendo assim as expectativas do cliente. Diante deste fato, empresas de logística internacional, investem diariamente em sistemas de informação, como softwares que são alimentados com dados e geram informações para os clientes.

A empresa Mac Logistic Internacional Group, presente no mercado nacional a mais de 10 anos, possui escritórios em mais de cinco capitais no Brasil, tendo o "head office" na cidade de São Paulo, onde é feito todos os estudos relacionados ao marketing de serviços e implementações do software antes de ser aplicado nas outras filiais. Estes estudos e pesquisas são feitos de acordo com as necessidades do cliente em paralelo com as atividades dos departamentos: operacional e comercial.

No objetivo de atender o cliente de forma rápida, eficiente e com qualidade, a Mac Logistic criou um sistema integrado de gestão. Sendo este alimentado por todos os departamentos e todas as filiais do Brasil.

O processo “nasce” no departamento comercial, sendo colocadas todas as informações de compra e venda do processo, dados cadastrais dos clientes, stakeholders e outros agentes. É gerado pelo sistema um número de referência que será utilizado na seqüência pelo departamento operacional, para que o operador logístico responsável possa acessar os dados do embarque e alimentar com informações relacionadas ao processo em aberto.

Este sistema de gestão visa eliminar o retrabalho, não sobrecarregando os funcionários de atividades, pois o software poderá processar todos os dados previamente alimentados e criar informações precisas para os clientes através de “*follow up*”.

Um dos maiores desafios para a implementação deste software, é fazer o “tracking” da carga em tempo real, ou seja, o cliente poderá rastrear sua carga no site da Mac Logistic, e saberá onde a mesma está e qual o status do embarque, tempo de chegada no destino e o trajeto feito, tudo em tempo real. Mas para a empresa ter sucesso nesta implementação, o departamento operacional tornar-se-á responsável em alimentar o sistema para ter mais precisão nos dados disponibilizados no site.

O benefício deste “rastreamento” on-line está diretamente relacionado às atividades do departamento operacional, pois com essa implementação, o analista operacional não precisará mais fazer o “*follow up*” da carga junto aos clientes, informando o status e a situação atual do processo, porque todas essas informações estarão disponíveis no site, do qual o cliente terá um login e senha, tornando-se usuário e acessando as informações sempre que necessário.

Ao fechar o processo, o sistema disponibilizará para o cliente, através do site, a taxa de câmbio utilizada para o cliente efetuar o pagamento, evitando telefonemas e envio excessivo de emails

Outra estratégia importante é a relação dos agentes de carga com os stakeholders e outros prestadores de serviço, porque dessa maneira, haverá um objetivo único de atender o cliente da melhor maneira por todos os envolvidos no processo. Para garantir este bom relacionamento, os agentes de cargas também devem focar na troca de informação com os stakeholders, peças importantes na qualidade do serviço juntos aos clientes.

O termo “*stakeholders*” foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização.

Um exemplo de relacionamento positivo entre stakeholders, fornecedor de serviços logísticos e cliente, é o projeto promovido pela Golden Cargo a Nufarm, destacado abaixo.

Aplicação: Projeto da Golden Cargo rende economia à Nufarm

Operadora e fabricante comemoram resultados do redesenho da distribuição de insumos agrícolas.

Desde 2003 a Golden Cargo presta serviços a Nufarm, multinacional fabricantes de fitossanitários, produtos químicos utilizados na defesa das plantações contra pragas e intempéries climáticas. O que aconteceu há seis anos como uma operação acanhada, em um pequeno CD em Cuiabá (MT), foi se desenvolvendo até chegar ao modelo de hoje, que envolve cinco unidades; dois armazéns e mais três pontos de cross-docking, além da planta. Foi, sem dúvida, um grande salto, mas este não é o resultado mais importante da parceria entre ambas as empresas.

“O redesenho feito pela Golden Cargo para a nossa distribuição gera uma economia de R\$ 300 mil por ano, entre frete e armazenagem”, comemora Marcelo Melo, gerente de Logística da Nufarm. O executivo acrescenta ainda que o número de entregas realizadas dentro do prazo cresceu em cerca de 28 pontos percentuais. “Se em 2004 esse índice era de 65%, hoje ele gira em torno de 93% - e nossa meta é 95%”, informa Melo.

Foram vários os motivos que levaram à economia de tempo e de dinheiro. “A partir de 2007 as coisas começaram a mudar em duas frentes: a verticalização da operação em São Paulo e o incremento neste mesmo CD, que desde então é o centro da operação”, explica Wander Sinigaglia, gerente de Desenvolvimento de Novos Negócios da Golden Cargo. “O espaço ocupado pela Nufarm no armazém passou de mil metros quadrados e 1.500 posições-paleta, para três mil metros quadrados e 6.000 posições-paleta”, justifica o executivo, descrevendo a parte física do processo. Mas Sinigaglia afirma que o diferencial foi mesmo o redesenho do processo, centralizando a atividade.

“Com essa medida de concentrar no mesmo lugar a armazenagem e a distribuição, transferimos o grosso do faturamento da Nufarm, que antes ficava na planta de Maracanaú (CE), para cá. A mudança também nos permitiu usar toda nossa *expertise* logística, no sentido de consolidar todas as fracionadas, inclusive de outros clientes”, conta o executivo. Ainda segundo Sinigaglia, “a redução de custos alcançou 7% com a eliminação de passos do processo, como a coleta do material e o re-processamento; e a diminuição do *transit time* foi de um dia , e em alguns

casos, até dois dias graças a uma diferença geográfica: agora, 80% da demanda da fabricante química fica num raio de 1.000km; antes essa demanda ficava a 3.000km”, compara.

“Oferecemos sólida infra-estrutura logística e ampla malha rodoviária, para permitir à Nufarm atender, diretamente da fábrica, praticamente todas as regiões do Brasil”, conta Sinigaglia. “A Golden Cargo opera a distribuição para estados do Centro-Oeste, Norte, Nordeste e Sudeste, através de dois CD’s – um em Cuiabá para atendimento do Mato Grosso e Rondônia, e outro em Barueri, verticalizando a operação de armazenagem e distribuição para Mato Grosso do Sul, Goiás, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Bahia. Para as regiões Norte e Nordeste, a distribuição é feita através de cross-docking nas filiais de Araguaína (TO), Feira de Santana (BA) e Luis Eduardo Magalhães (BA)”, enumera.

Sinigaglia estima que a movimentação da operadora para a multinacional química chegue a 28 mil toneladas anuais de produto manufaturado. É um volume razoável, mas que não chega à meta do total produzido e distribuído pela Nufarm. “Em um ano fazemos circular quase 75 mil toneladas de produtos, em cerca de 15.600 entregas”, contabiliza Marcelo Melo.

Para alcançar essa performance, é preciso driblar alguns entraves. O gerente de Logística da fabricante afirma que, “como a maior parte dos clientes está em áreas rurais, a má-qualidade das estradas, muitas vezes sem asfaltamento, costuma atrasar as viagens; mais até do que para os transportadores de uma forma geral”. Sinigaglia tem a mesma percepção: “Até existem dificuldades específicas deste setor, como a observância à rígida legislação e altos investimentos em treinamento, em segurança e meio-ambiente. Mas os principais problemas são aqueles inerentes ao transporte no país, e que atingem todo o mercado, como falhas estruturais, má-qualidade das estradas e roubo de carga”, acredita ele.

8 CONCLUSÕES

Os transportes representam um componente vital do projeto e gerenciamento dos sistemas logísticos. Tão vital que em geral constituem entre um e dois terços dos custos logísticos totais. Este trabalho pretendeu descrever a relação do marketing de serviços com o sistema de transportes internacional de carga em termos das opções ao alcance dos usuários, podendo contratar os serviços, ou optar por serem seus proprietários.

Os serviços de transportes têm sua melhor descrição quando tomados por suas características de custo e desempenho. São elas que fazem a diferença entre os vários prestadores de serviços de transporte, e também o que o usuário compra do sistema de transporte. As características de custo variam conforme os diferentes modais e contratos e acabam dando forma às estruturas de taxas para os clientes. Essas taxas se diferem em três fatores – distância, tamanho do embarque e concorrência. Por outro lado o desempenho do transportador baseia-se na extensão do manuseio das cargas nos terminais e na inerente velocidade/rapidez de cada transportador. É adequadamente descrito em termos de tempo médio em trânsito, variabilidade do tempo e perdas e danos.

Para o marketing de serviços, a natureza do ato de prestação do serviço está dirigida à posse de seus clientes, processar os bens, através do embarque e movimentação de suas cargas, mercadorias e produtos. Os serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência que é criada para o cliente (embarcador). Tendo em vista que as empresas que trabalham com frete internacional têm pouco contato pessoal com seus clientes, mesmo assim o pessoal de contato é muito importante nas interações de serviço, mesmo se por um curto período de tempo, por exemplo, através de telefonemas e troca de emails.

O cenário hoje, de alguns agentes de carga e despachantes aduaneiros, é fazer o follow up e atualizações dos embarques manualmente, ou seja, o operador logístico faz o rastreamento e verifica o status da carga através de telefonemas e troca de mensagens eletrônicas com os armadores, portos e companhias aéreas, após a confirmação do status é passado à informação para o cliente embarcador. Este procedimento é mais lento, podendo ser mais oneroso pelo fato de haver maior ruído e quebra de informação.

As ferramentas de rastreamento disponibilizadas pelos armadores, companhias aéreas e agentes de carga, são consideradas hoje pelo mercado, como a nova tendência na agilidade na troca da informação, se tornando indispensável e

de grande importância até para a sobrevivência da companhia no mercado. Afirma o coordenador operacional da Mac Logistic, Bernardo Leandro.

Em paralelo, destaca-se a importância em divulgar esta ferramenta e sua utilização pela empresa, como foi feito pela DHL Express, que oferece consulta em 40 idiomas, visualização de status detalhado, atendendo as solicitações de seus principais clientes. Esse é um dos objetivos do marketing de serviço, atender o mais rápido a solicitação do cliente, agregando valor na prestação de serviço, divulgando a implementação do sistema via web, e dessa maneira, se destacando da concorrência. Segundo o presidente da DHL Express, Joakim Thrane, o rastreamento on-line tornou-se um aspecto importante das remessas expressas, tanto para empresas como para clientes individuais. “Por várias razões, os usuários querem ser capazes de visualizar onde seus pacotes estão e de onde estão vindo a qualquer momento. Nosso objetivo é oferecer aos clientes serviços de rastreamento bem planejados, confiáveis e rápidos, com funções úteis”, afirma. Para o executivo, o novo design da ferramenta Internet Tracking System cria uma experiência mais ágil para o usuário.

O transporte internacional constitui uma área de crescente interesse e preocupação para os operadores logísticos. O usuário do sistema internacional de transportes pode sentir-se sobrecarregado com a crescente documentação, as diferenças nos níveis de responsabilidade dos transportadores, pelos inúmeros procedimentos aduaneiros e a utilização de zonas de livre comércio. Por esses motivos que se justificam a importância do grande número de intermediários, como agentes de cargas e despachantes aduaneiros para assessorar o cliente (embarcador) em relação aos meandros e complexidades da transferência internacional de produtos.

9 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BALLOU, Ronald. Gerenciamento da cadeia de suprimento. Porto Alegre. Bookman, 5a edição. 2006.

BARBOSA, Paulo Sérgio. *Competindo no Comércio Internacional*. Uma Visão Geral do Processo de Exportação. São Paulo: Aduaneiras, 2004

BATESON, John E.G. Marketing de Serviços /John E.G. Bateson e K. Douglas Hoffman; trad. Lúcia Simonini. - 4.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001

BOWERSOX, Donald. CLOSS, David. COOPER, Bixby. Gestão Logística de Cadeias de Suprimento. Porto Alegre. Bookman Cia Ed. Ed Atlas, 2006.

BOWERSOX, Donald J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento /Donald J. Bowersox, David J. Closs;

tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística , Adalberto Ferreira das Neves; coordenação da revisão técnica Paulo Fernando Fleury, Cesar Lavallo, - São Paulo: Atlas, 2001.

CAMARGOS, Daniella. Aprendendo a competir lá fora. **Revista Exame**, 17/05/2007.

CHEREM, Mônica Teresa Costa Sousa; JUNIOR, Roberto Di Sena. Comércio Internacional e Desenvolvimento: Uma perspectiva brasileira. São Paulo: Saraiva. 2004.

CNI.INTER (Confederação Nacional da Indústria. Unidade de Integração Internacional). *Os Problemas da Empresa Exportadora Brasileira*. Brasília: CNI, 2002.

DHL EXPRESS, Nova ferramenta digital de rastreamento. Disponível em <www.dhl.com.br/publish/br/pt/eshipping/proview.high.html> Acesso em: 16 de abril, 2009.

DICIONÁRIO COMERCIAL MARÍTIMO - 3º ed. Curitiba: A C Martins Publicações, 1986.

FLEURY, Paulo Fernando. Gestão Estratégica do Transporte. Disponível em <www.cel.coppead.ufrj.br> Acesso em: 03 de outubro, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Como classificar as pesquisas. IN: Projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOEBEL, Dieter. Logística: Otimização do Transporte e Estoques na Empresa. Estudos em Comércio Exterior, UFRJ, Vol. I, n°1 – julho/dezembro/1996.

GOEBEL, Dieter. *A competitividade Externa e a Logística Doméstica*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas. Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, estratégias e casos – Tradução da segunda edição Norte Americana / K. Douglas Hoffman, John

- E. G. Bateson ; Tradução de Brasil Ramos Fernandes; Revisão técnica Tânia Maria Vidigal Limeira – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003
- JOHNSTON, Robert. Administração de operação de serviço. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAVILLE, Christian & DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LEIS E DECRETOS, que regulamentam as atividades de transportes de cargas. Disponível em <<http://www.guiadostransportes.com.br/leis.asp>> Acesso em: 15 out. 2008.
- LOPEZ, José Manuel Cortiñas; GAMA, Marilza. Comércio Exterior Competitivo, 2ª edição. São Paulo: Aduaneiras. 2005.
- LOVELOCK, Christopher. Serviços: marketing e gestão / Christopher Lovelock, Lauren Wright; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. - São Paulo: Saraiva, 2001.
- LÜDORF, Sílvia M. Agatti. *Metodologia da Pesquisa*. Do projeto à monografia. Rio de Janeiro. Shape, 2004.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: 3ª edição Campus 2007.
- PROJETO da Golden Cargo rende economia à Nufarm. Disponível em: <www.tecnologistica.com.br/site/5,1,16,23949.asp> Acesso em: 12 de maio, 2009.
- SOARES, Claudio César. *Introdução ao Comércio Exterior*. Fundamentos Teóricos do Comércio Internacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SOUZA, Francisco das Chagas de. *Escrevendo e Normalizando Trabalhos Acadêmicos*; um guia metodológico. Florianópolis. Ed. da UFSC, 1997.
- STAKEHOLDERS – Como interagir com tantos públicos diferentes. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/04/financiadores.htm>> Acesso em: 25 mar. 2009.
- ROCHA, Paulo Cesar Alves. *Logística & Aduana*. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- ROSENBLOOM, Bert. Canais de marketing: uma visão gerencial.. São Paulo. Atlas. 2002.
- TREBILCOCK, Michael; HOWSE, Robert. **The regulation of international trade**. 2. ed. Londres e Nova York: Routledge, 1999, p. 379.
- TREVISAN (Auditoria, consultoria e treinamento empresarial). *Superação dos Gargalos dos Setores Portuário e Aeroportuário*. Brasília: 2004.
- VAZQUEZ, José Lopes. Comércio Exterior Brasileiro. São Paulo: Atlas, 2004.