

Logística Internacional



Importação e Exportação

Professor Roberto Marcello

Logística

ORIGEM DO NOME LOGÍSTICA

LOGOS

Logistikos

Grego 2000 a.C.

cálculo e raciocínio
no sentido matemático

LOGGER

Logisticus

Roma 753 a.C.

Do Império Romano e
Bizantino, onde "*logista*"
era o termo em latim
empregado para designar
um administrador

LOGIS

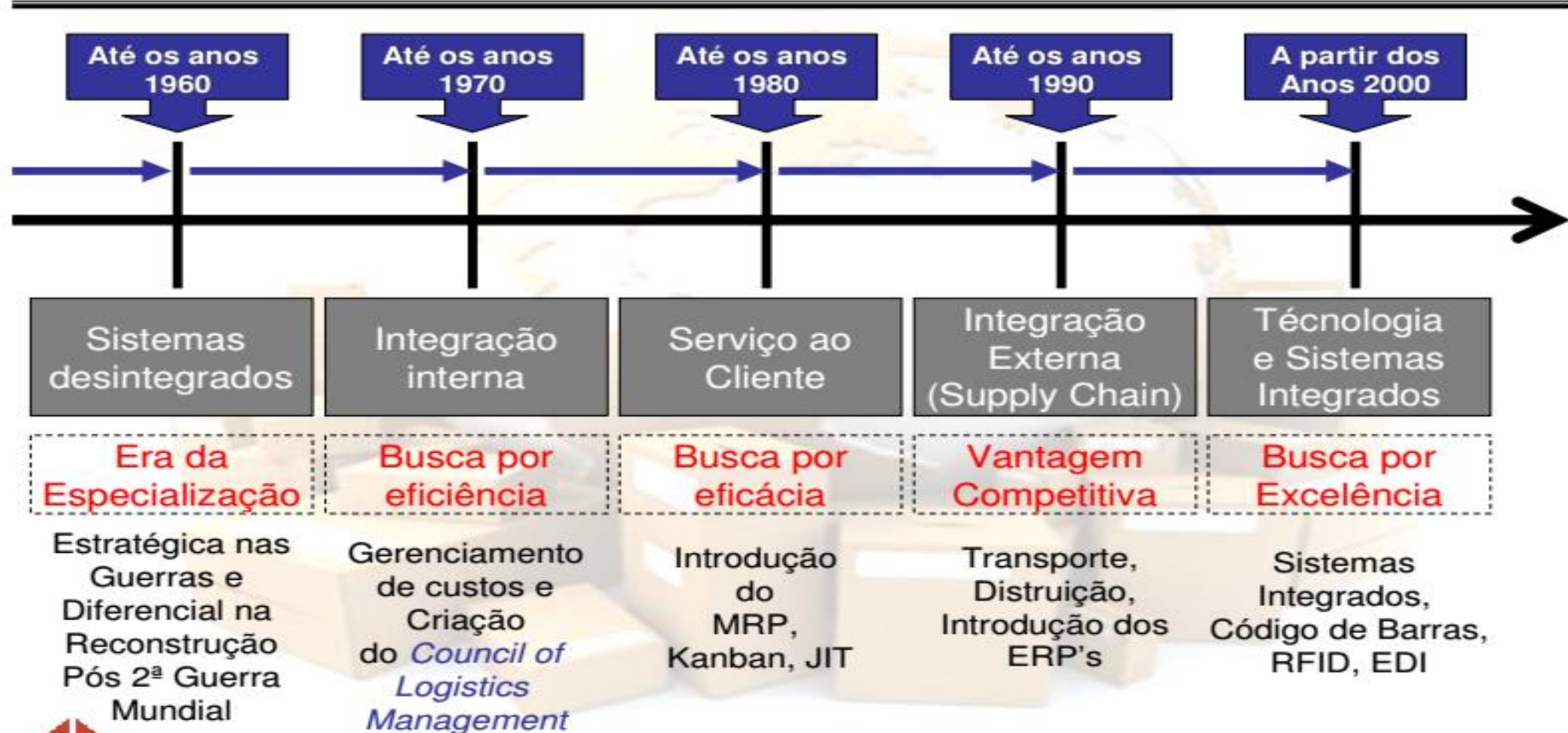
Logistiqué

França 1670 d.C.

a parte da arte da guerra
que trata do planejamento
e da realização de: projeto
e desenvolvimento, obtenção,
armazenamento, transporte,
distribuição, reparação,
manutenção e evacuação
de material para fins
operativos ou administrativos

Logística

CICLO EVOLUTIVO DA LOGÍSTICA



Logística

SEQUÊNCIA CRONOLÓGICA DA LOGÍSTICA



Logística

PRINCIPAIS MACROPROCESSOS LOGÍSTICOS



Logística

DIVISÃO DA LOGÍSTICA

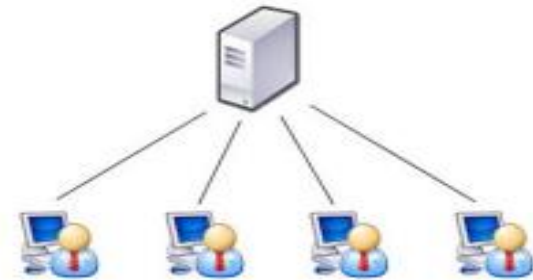
Atividades logísticas primárias



**Transporte e
distribuição**



**Manutenção
dos estoques**



**Processamento
de pedidos**

Logística

DIVISÃO DA LOGÍSTICA

Atividades logísticas secundárias



Planejamento



Suprimentos



Embalagem



Armazenagem



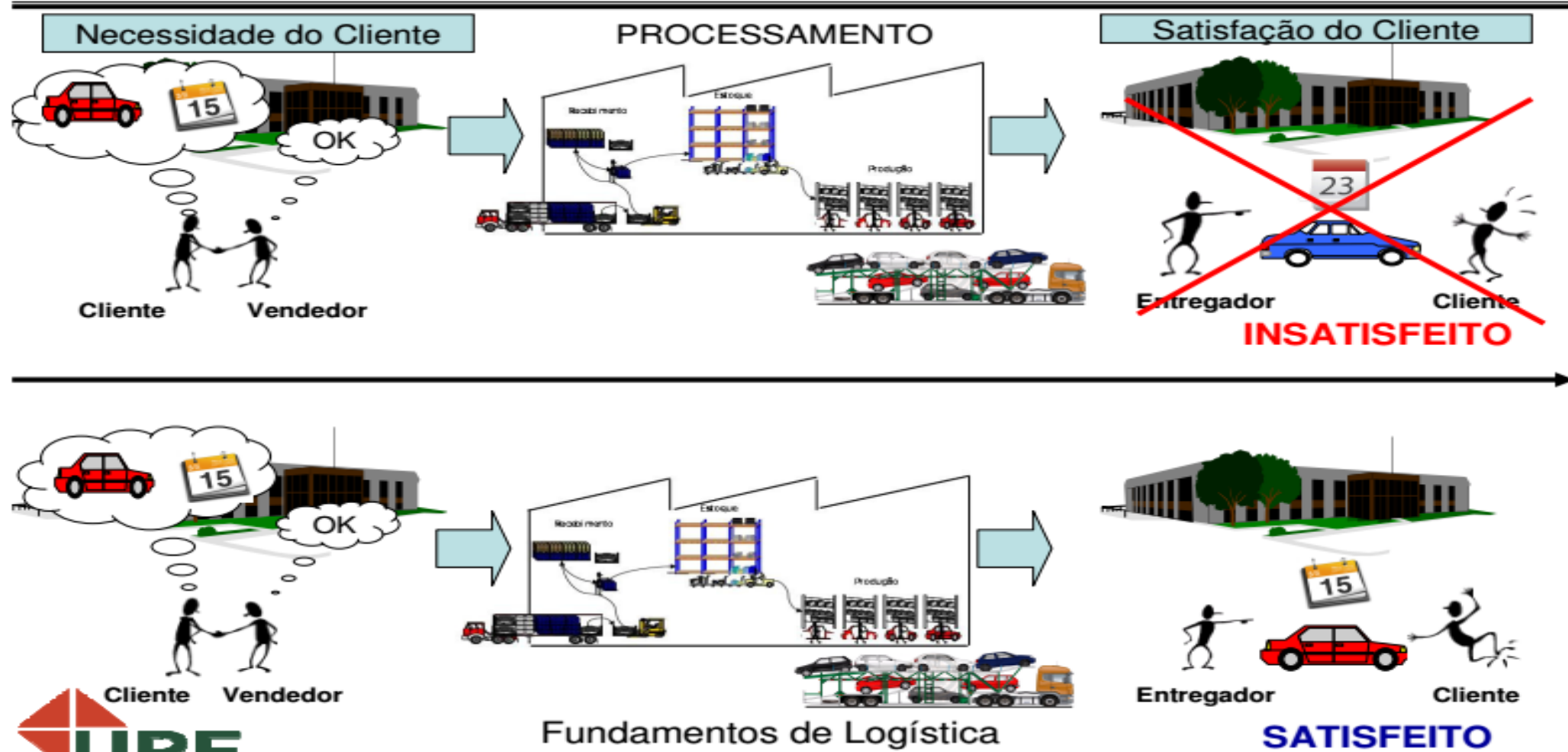
Manuseio de materiais



Sistemas de informações

Logística

MISSÃO DA LOGÍSTICA



Logística

MISSÃO DA LOGÍSTICA



Logística

IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA



CUSTOS



INTEGRAÇÃO



**ATENDIMENTO
PERSONALIZADO**

CRIAR VALOR

VALOR DE TEMPO



ESTOQUES

VALOR DE LUGAR



TRANSPORTES

VALOR DE FORMA



PRODUÇÃO

VALOR DE POSSE



**MARKETING &
FINANÇAS**



Logística

NOVAS EXIGÊNCIAS DO MERCADO

➤ NOVS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

➤ CLIENTES MAIS EXIGENTES

➤ CICLO DE VIDA DE PRODUTOS MAIS CURTOS

➤ COMPETIÇÃO EXTERNA

➤ DEMANDAS POR PARCERIAS

➤ CONFLITOS ENTRE DEPARTAMENTOS

➤ NOVAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO

O papel da logística no comércio exterior

- Exportar tem se tornado cada vez mais a opção das pequenas e médias empresas para o crescimento e sustentação de suas economias. Devido às diversas ferramentas e políticas de auxílio por parte pública, exportar produtos ficou mais fácil.
- No entanto, uma parte sensível do processo é a hora de produzir, armazenar e levar o produto até seu destino final, e esse é o papel que a logística desempenha.

A abrangência da Logística

- Engana-se quem acredita que o processo de logística no comércio exterior começa apenas no embarque de mercadorias no navio, ou em outro modal de transporte. Quando se vende um produto para fora, já se deve ter em mente que a integridade é fator primordial para que o cliente fique satisfeito.

A abrangência da Logística

- É só imaginar, por exemplo, exportar frango congelado e não tomar cuidado com o acondicionamento nos abatedouros, com o transporte do contêiner em temperatura adequada, ou com o manejo da mercadoria na chegada ao porto de destino.
- Sem **cuidados logísticos** adequados, a mercadoria antes mesmo de percorrer todo o trajeto já estará comprometida. Além de tudo isso, o preço ainda precisa estar competitivo em relação a outros fornecedores internos e externos, o que é desafio em cada **etapa logística**.

A Logística inclui:

- Gerenciamento de transporte de produtos
- Gerenciamento de frotas
- Armazenamento
- Manuseio de materiais
- Acompanhamento de pedidos
- Desenvolvimento de redes de logística
- Gerenciamento de estoques
- Planejamento de oferta e demanda
- Gerenciamento de fornecedores e serviços de logística
- Atividades de suprimento e desenvolvimento de fornecedores
- Planejamento e agendamento de produção
- Embalagem e montagem
- Serviço de atendimento ao cliente

Logística

- As atividades de **transporte** e de **armazenamento** são ainda consideradas como as principais funções logísticas.
- Logística mais eficiente relaciona-se a uma diminuição de custos, o que pode gerar preços menores ou maiores lucros.

O papel de um profissional de logística

- Um **profissional de logística** precisa pensar em todos os pormenores, não só no percurso em terras nacionais, como nos trajetos depois de cruzadas as fronteiras marítimas. Além disso, a comunicação é parte fundamental, determinando a maneira como o processo será feito, quais as partes envolvidas e quem ficará responsável por qual etapa dentro dos prazos estabelecidos.

O papel de um profissional de logística

- Dependendo dos termos acertados, o fornecedor do produto poderá ter que garantir a chegada da mercadoria até o destino final, arcando com as despesas do não cumprimento de tal tarefa, ou ficará responsável somente até o embarque no navio, avião, etc. Cada uma dessas etapas precisa ficar ajustada em contrato (**SLA - *Service Level Agreement* - Acordo de Nível de Serviço**) de forma a não gerar dúvidas para fornecedor e o cliente.

***SLA** como a melhor forma de saber como será a feita a entrega de serviços entre uma empresa e um cliente. Tudo que será realizado nesta relação será completamente baseado neste acordo.

“A batalha pela supremacia no mercado não será mais entre empresas mas sim entre cadeias de suprimentos”

Prof. Hau Lee, Stanford

Ph.D in Operations Research - Wharton School

Director of the Stanford Global Supply Chain Management Forum

“Sem logística adequada nenhum setor da economia apresenta desempenho satisfatório. Do transporte de mercadorias aos serviços bancários, das grandes empresas à nossa vida pessoal, nada funciona sem logística.”

Professor Dr. Orlando Fontes Lima - LALT UNICAMP

Logística no Dicionário

“Ciência militar que trata do alojamento, equipamento e transporte de tropas, produção, distribuição, manutenção, transporte de material e de outras atividades não combatentes relacionadas”

(DIC Prático Michaelis)

Conceito de Logística

“A logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, de forma a atender as necessidades do cliente”

(Council of Logistics Management, 1991)

Logística

A Melhor Maneira de:

- Diminuir Custos,
- Tempo e Espaço Físico,
- Visando Maior Lucro,
- Confiança e
- Satisfação de seus Clientes.

***Logística** nada mais é do que uma administração geral e bem detalhada de uma empresa seja ela pequena, média ou de grande porte.

Logística

- Até o fim da Segunda Guerra Mundial a Logística esteve associada apenas às atividades militares. Após este período, com o avanço tecnológico e a necessidade de suprir os locais destruídos pela guerra, a logística passou também a ser adotada pelas organizações e empresas civis.
- Era serviço de apoio e não estratégia...
- Logística era confundida como transporte e armazenagem...
- Hoje, a logística ganhou conotação estratégica, sendo de fundamental importância para manutenção do estado e competitividade das empresas.

Em 2004, O próprio **CLM** (Council of Logistics Management) - Conselho de Gestão da Logística - alterou a **definição de Logística**, passando a ser:

"a parte da cadeia de suprimentos (SCM - Supply Chain Management – Gestão da Cadeia de Suprimentos) que planeja, implementa e controla de modo eficiente o fluxo, para frente e reverso, e a estocagem de bens, serviços e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo de modo a atender os requisitos do consumidor"

A Missão da Logística

Disponibilizar o:

- Produto Certo,
- Na Quantidade Certa,
- No Lugar Certo,
- No Tempo Certo e
- No Menor Custo.

Determinando:

- O Que, Quanto, Onde Produzir e Adquirir,
- O Que, Quanto e Onde Armazenar,
- Quando e Como Produzir e Transportar.

Evolução da Logística

Atividades Separadas

- Atividades logísticas desempenhadas por diversas áreas.
- Logística se restringe ao transporte e armazenagem.
- Fluxo de informações é deficiente.
- Busca por eficiência departamental = não existe sinergia.

Evolução da Logística

Logística Integrada

- Integração das atividades sob a mesma responsabilidade.
- Criação do Departamento de Logística.
- Preocupação com o fluxo de informações.
- Busca pela redução do custo total da empresa = visão sistêmica interna.

Evolução da Logística

Supply Chain Management

- Integração das atividades logísticas entre diversas empresas.
- Troca de informações entre empresas.
- Busca pela redução do custo total da cadeia e satisfação do consumidor.

Evolução do Comércio Exterior

História

- O **comércio internacional** é a troca de bens e serviços através de fronteiras internacionais ou territórios.
- O comércio internacional está presente em grande parte da história da humanidade (Rota da Seda, Caminho das Índias, Descobrimento das Américas), mas a sua importância econômica, social e política se tornou crescente nos últimos séculos.

Evolução do Comércio Exterior

O Cenário no Pós Guerra

- **Acordo Breton Woods** (1944): regras para as relações comerciais e financeiras entre os países mais industrializados do mundo.
- Criação do **GATT** (1947): Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio ou Acordo Geral sobre Aduanas e Comércio
- Liberalização do comércio, para eliminar barreiras protecionistas e distribuir riqueza no planeta.
- USA abre suas fronteiras para Europa e Japão
- **Plano Marshal** (1948-1952): Reconstrução das nações e geração de emprego.

Evolução do Comércio Exterior

O Cenário nos anos 60 e 70

- Alemanha e Japão: papeis ativos na economia: marco e iene como alternativas ao dólar;
- Agosto de 1971: Nixon sobretaxa importações;
- Fim de Breton Woods e do lastro ouro-dólar;
- Pressão por melhores produtos/serviços a menores custos: início do protecionismo;
- 1973: Boom da OPEP = “petrodólares” baratos: Endividamento dos países subdesenvolvidos.

Multiplicam-se as empresas multinacionais

Evolução do Comércio Exterior

O Cenário nos anos 80

- Explosão dos fretes marítimos: O mundo exige redução nos fretes e tarifas portuárias;
- Nasce o conceito de *Hub-Ports*: Os navios crescem para obter economia de escala e a maioria dos portos se torna obsoleta;
- Escalada da taxa de juros em dólares: A dívida das nações pobres cresce para US\$ 900 bi (1984).

Evolução do Comércio Exterior

O Cenário nos anos 90

- Indústria e comércio consideram todos no mercado mundial como potenciais fornecedores, clientes e parceiros;
- *Just-in-Time* se torna comum: custos reduzidos, produtividade e não incidência de avarias;
- Transnacionais realocam plantas, em busca de imóveis / mão-de-obra barata e incentivos fiscais.

Evolução do Comércio Exterior

O Cenário no Século XXI

- China lidera a indústria e os comércios mundiais;
- Quebra da economia norte-americana, com fortes reflexos no mundo;
- Grécia falida. Portugal e Espanha a beira da falência;
- Risco de dissolução do Euro;
- Real valorizado favorece importações...
- Real desvalorizado favorece as exportações.

Evolução do Comércio Exterior no Brasil

1940 – II Guerra Mundial

Momento em que o Brasil entrou mais efetivamente no comércio internacional, exportando produtos primários e alguns manufaturados para os países da Europa que estavam envolvidos no esforço de guerra. Com o término da Guerra, em 1945, os países que eram importadores exigiram que o Brasil também importasse. Portanto, de 1940 a 1945, passamos de exportador a importador.

Evolução do Comércio Exterior no Brasil

1954 – Siderurgia

Um marco de um país que pretendia ser industrial, o Brasil implantou sua indústria siderúrgica. E a implantação desta indústria gerou uma série de outras indústrias que utilizam o aço para seus produtos.

Evolução do Comércio Exterior no Brasil

1960 – Montadoras de Automóveis

Neste ano, o Brasil passa a fabricar seus próprios automóveis, outro fator delimitativo de uma economia industrial. A fabricação de automóveis, durante décadas, era uma característica de países industrialmente fortes ou potencialmente industriais.

Evolução do Comércio Exterior no Brasil

1970 – O Modelo Exportador Brasileiro

Neste período o Brasil adotou a política de incrementar fortemente as exportações, com incentivos e créditos nunca antes propiciados, incluindo diversas medidas entre as quais um instrumento de estímulo chamado “crédito-prêmio”, que devolvia em moeda, ao exportador, um determinado percentual sobre o valor exportado. O lema do período era “exportar é o que importa”. E o Brasil entrou no processo exportador.

Evolução do Comércio Exterior no Brasil

1974 – A Substituição de Importações

Nesta fase que se iniciava, podemos dizer que o Brasil passou pelo céu e pelo inferno. Com toda a crise do petróleo e com o preço do barril atingindo patamares nunca igualados, com a taxa de juro internacional mais do que dobrando, e com o mercado mundial em crise, a política econômica adotada (e planejada) preparou o Brasil para o futuro, estimulando a substituição de importações, incentivando a indústria de base (indústria de máquinas) e investindo pesadamente em energia, telecomunicações e transporte. O Brasil se habilitava para ser um país de economia forte.

Evolução do Comércio Exterior no Brasil

1980 – Protecionismo

As bases da economia, planejada na década de 70, não tiveram continuidade neste período. O advento da automação e do processamento da informação no mundo, não foi acompanhado pelo Brasil, que adotou uma política protecionista, onde, por vários anos, para se importar um computador tínhamos que ter autorização especial, mesmo que esse computador fosse para aumentar a produção para exportação. E muitas empresas perderam a competitividade e o caminho natural da economia. Enquanto se protegia a indústria nacional de “hardware”, por exemplo, a nossa indústria de “software” não tinha qualquer incentivo. Foi uma década em que o mundo cresceu e o Brasil se fechou.

Evolução do Comércio Exterior no Brasil

1990 – A Abertura do Comércio Internacional

Em 1990, o Brasil desagravou e liberou as importações, abriu o mercado para a concorrência estrangeira, o que, no primeiro momento, em função do protecionismo da década de 80, causou uma série de implicações internas, com as importações chegando mais baratas do que o produto interno, e muitas indústrias e setores industriais sofreram para se ajustarem. Entretanto, no final da década, o Brasil já tinha a maioria das suas empresas voltando a ser competitivas, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

Globalização

Globalização é o processo de aproximação entre as diversas sociedades e nações existentes por todo o mundo, seja no âmbito econômico, social, cultural ou político.

Porém, o principal destaque dado pela **globalização** está na integração de mercado existente entre os países, impulsionado pela redução de custos dos meios de transporte e comunicação dos países no final do século XX e início do século XXI.

Globalização

Aspectos positivos da Globalização

Tecnologia, cultura, ciências, saúde, educação

Aspectos negativos da Globalização

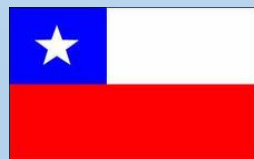
Desemprego, crises mundiais, especulação financeira, problemas cambiais

Globalização

Classificação Econômica dos Países na Globalização

Países Plataforma

Países de economia pequena, que mantêm vários tipos de acordos comerciais. Usados para distribuição em um país protecionista



Chile



Costa Rica

Globalização

Classificação Econômica dos Países na Globalização

Países Emergentes

Países pobres com recente estabilidade política e com rápido desenvolvimento econômico. Recomendável manter presença. Ex.: Colômbia, Angola e Vietnam



Colômbia



Angola



Vietnam

Globalização

Classificação Econômica dos Países na Globalização

Países em Crescimento

Países com economia média, estabilidade política e econômica, com desenvolvimento constante. Vantajosos para quem se instalou cedo



Brasil



China



Índia

Globalização

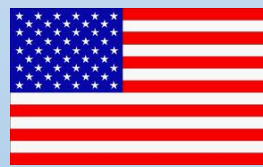
Classificação Econômica dos Países na Globalização

Países Maduros

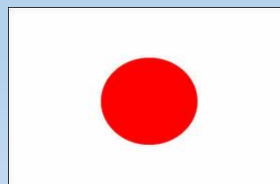
Países ricos, com economias consolidadas. Costumam ser protecionistas. Poucas expectativas de crescimento. Melhor usar alianças estratégicas.



Alemanha



EUA



Japão

Globalização

Criação dos Blocos Econômicos

Com o fenômeno da globalização, o mercado internacional tornou-se bastante competitivo, diante disso, somente os mais fortes prevalecem. O que acontece é uma disputa por mercados em âmbito global.

Muitos países, com o intuito de se fortalecer economicamente, unem-se para alcançar mercados e verticalizar a sua participação e influência comercial no mundo. A criação de blocos econômicos estreitou as relações econômicas, financeiras e comerciais entre os países que compõem um determinado bloco econômico.

Globalização

Blocos Econômicos

Os principais blocos econômicos do mundo são:

- UNIÃO EUROPEIA (UE),
- MERCOSUL (Mercado Comum do Sul),
- APEC (Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico) e o
- NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio).

Globalização

Blocos Econômicos

O que se espera com a formação de blocos econômicos é a intensificação econômica e a flexibilização comercial entre os integrantes.

Existem outros órgãos comerciais, como por exemplo, a **OMC** (Organização Mundial do Comércio), que integram todos os países que participam do comércio internacional, essas instituições têm como objetivo fiscalizar e mediar as relações comerciais para que não haja partes favorecidas.



Globalização

Acordos Comerciais

- Quando há interesses comerciais em comum, os países costumam firmar acordos bilaterais, privilegiando o comércio mútuo.
- É também comum que países de uma mesma região se unam em **blocos econômicos**, fortalecendo o comércio entre si e gerando economia de escala.
- Os fornecedores internacionais devem classificar os países em grupos homogêneos e conhecer o comportamento padrão de cada bloco.

Globalização

Acordos Comerciais

- **Áreas de Livre Comércio:** Eliminação progressiva e recíproca das barreiras comerciais entre países associados.
- **União Aduaneira:** Estados-membros eliminam gravames entre si e adotam tarifas externas comuns para não associados. Ex.: Association of South East Asian Nations - ASEAN.

Globalização

Acordos Comerciais

- **Mercado Comum:** Eliminam-se as restrições ao fluxo de produtos, capitais e trabalhadores entre os países membros.
- **União Econômica:** Livre fluxos de capital, bens e trabalhadores e harmonização das políticas econômicas nacionais.
- **Integração Econômica:** União de países, com políticas monetária, fiscal e social uniformes, além de moeda e Banco Central comuns.

Globalização

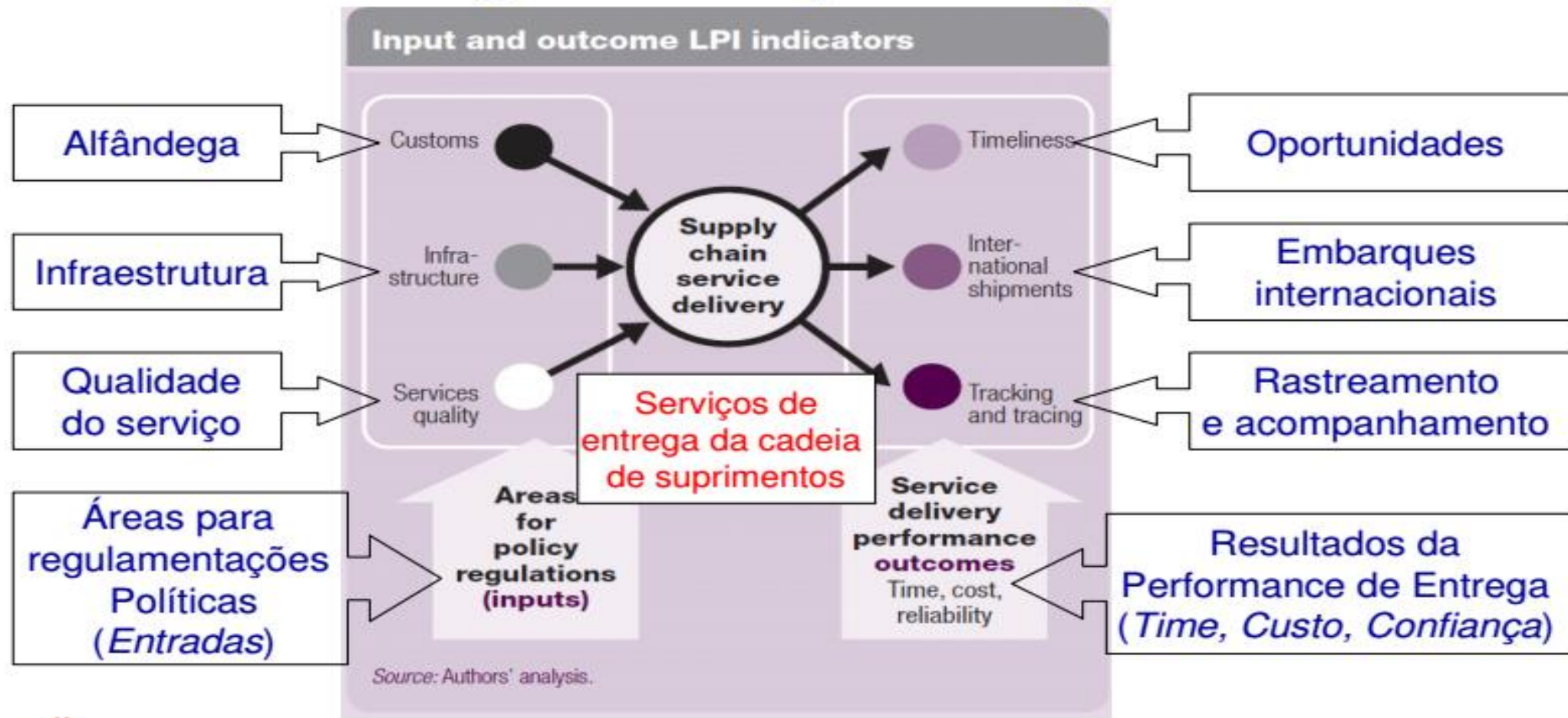
Para onde estamos caminhando

- Cada vez mais os países fazem acordos comerciais e se unem em blocos econômicos, priorizando negócios entre si e adotando ações comuns nas relações com países fora do bloco.
- Por outro lado, o protecionismo vem crescendo na maioria dos países, impondo barreiras que dificultam o comércio internacional.
- Além disso, podemos observar uma tendência ao separatismo. Por exemplo: A Catalunha vai ou não se separar da Espanha?

Logística no Mundo

PANORAMA LOGÍSTICO MUNDIAL

Ranking de desempenho logístico



Logística no Mundo

PANORAMA LOGÍSTICO MUNDIAL

A avaliação de desempenho logístico feita pelo Banco Mundial consiste analisar os países a partir de 6 pontos principais:

- 1. A eficiência alfandegária e o gerenciamento de fronteira.*
- 2. A qualidade do serviço e infra-estrutura de transportes.*
- 3. A facilidade de organizar expedições a preços competitivos.*
- 4. A competência e a qualidade dos serviços de logística.*
- 5. A capacidade de controlar e rastrear remessas.*
- 6. A frequência com que os embarques chega ao cliente dentro do prazo de entrega programado.*

Logística no Mundo

Confira os 5 países com a melhor logística, segundo o Banco Mundial em 2018:

1. Alemanha

A logística é o terceiro maior setor econômico da Alemanha, em sua frente estão apenas a indústria automotiva e o comércio. A atividade lidera os setores de eletrônica e engenharia mecânica, com cerca de 3 milhões a mais de profissionais.

Logística no Mundo

Confira os 5 países com a melhor logística, segundo o Banco Mundial em 2018:

2. Holanda

A Holanda é um dos países com uma das maiores instalações para o transporte aéreo e marítimo do mundo. Somado a isso, os holandeses são responsáveis por 13% de todo o transporte rodoviário de mercadorias na União Europeia.

Logística no Mundo

Confira os 5 países com a melhor logística, segundo o Banco Mundial em 2018:

3. Bélgica

A Bélgica ocupa o posto de país com excelência para a instalação de uma base logística, uma sede ou um centro de distribuição no continente europeu. Graças à sua infraestrutura, habilidades e oportunidades em TI, o país é o mais indicado para conquistar o mercado do velho continente.

Logística no Mundo

Confira os 5 países com a melhor logística, segundo o Banco Mundial em 2018:

4. Reino Unido

- Com níveis que batem recordes de investimento nas estradas, ferrovias, portos e aeroportos, o Reino Unido figura entre os cinco países com a melhor logística do mundo.
- O investimento em ativos de logística do Reino Unido atingiu 2,6 bilhões de euros em 2016, 53% acima da média do ano anterior.
- O crescimento do setor impulsionado pela demanda contínua de varejistas online e uma mudança estrutural causada por mais clientes comprando pela internet.

Logística no Mundo

Confira os 5 países com a melhor logística, segundo o Banco Mundial em 2018:

5. Singapura

- Estar entre os melhores colocados no ranking mundial não é novidade para a República de Singapura. Desde 2007, o país é campeão em termos logísticos no continente asiático.
- Singapura, quando conquistou sua independência em 1965, era um país de baixa renda, com recursos naturais limitados, que careciam de infraestrutura básica, investimento e empregos.
- Algumas décadas depois: Singapura se tornou um dos países mais ricos da Ásia e grande parte disso se deve à sua emergência como um centro de logística de alto desempenho.
- Os números falam por si: hoje, o pequeno país abriga o maior porto de contêineres de transbordo do mundo, conectado a mais de 600 outros em todo o globo. O aeroporto de Singapura Changi foi eleito o melhor internacionalmente e é servido por cerca de 6.800 voos semanais para 330 cidades. E, finalmente, o valor comercial do Estado asiático equivale a 3,5 vezes o seu PIB.

Logística no Mundo

Todas essas conquistas e reconhecimentos não são à toa, elas resultam de uma combinação de políticas públicas prospectivas e amplo engajamento do setor privado. Essa experiência poderia fornecer algumas lições para qualquer país em desenvolvimento que busca melhorar sua rede logística. Entre os fatores-chave de sucesso, destacamos:

- **conectividade;**
- **infraestrutura e processos inovadores;**
- **incentivo à participação do setor privado.**

Logística no Mundo

E o Brasil?...

Para finalizar, e a título de informação, o **Brasil ocupa a 65ª posição** entre os países com a melhor logística do mundo.

Em comparação com o ranking anterior, ele caiu dez posições, mostrando que ainda tem e pode evoluir muito no setor em questão.

Logística no Mundo

PANORAMA LOGÍSTICO MUNDIAL

Os 10 melhores países em desempenho logísticos

Table 1.1 The top 10 performers on the 2012 LPI

Economy	2012			2010			2007		
	LPI rank	LPI score	% of highest performer	LPI rank	LPI score	% of highest performer	LPI rank	LPI score	% of highest performer
Singapore	1	4.13	100.0	2	4.09	99.2	1	4.19	100.0
Hong Kong SAR, China	2	4.12	99.9	13	3.88	92.4	8	4.00	94.1
Finland	3	4.05	97.6	12	3.89	92.6	15	3.82	88.3
Germany	4	4.03	97.0	1	4.11	100.0	3	4.10	97.1
Netherlands	5	4.02	96.7	4	4.07	98.5	2	4.18	99.6
Denmark	6	4.02	96.6	16	3.85	91.4	13	3.86	89.6
Belgium	7	3.98	95.3	9	3.94	94.5	12	3.89	90.7
Japan	8	3.93	93.8	7	3.97	95.2	6	4.02	94.8
United States	9	3.93	93.7	15	3.86	91.7	14	3.84	89.1
United Kingdom	10	3.90	92.7	8	3.95	94.9	9	3.99	93.8

Source: Logistics Performance Index 2007, 2010, and 2012.

Logística no Mundo

PANORAMA LOGÍSTICO MUNDIAL

Performance dos 10 melhores países com renda média

Table 1.3 The top 10 upper middle-income performers on the 2012 LPI

Economy	2012			2010			2007		
	LPI rank	LPI score	% of highest performer	LPI rank	LPI score	% of highest performer	LPI rank	LPI score	% of highest performer
South Africa	23	3.67	85.5	28	3.46	78.9	24	3.53	79.4
China	26	3.52	80.5	27	3.49	79.9	30	3.32	72.8
Turkey	27	3.51	80.3	39	3.22	71.4	34	3.15	67.5
Malaysia	29	3.49	79.8	29	3.44	78.4	27	3.48	77.7
Bulgaria	36	3.21	70.7	63	2.83	58.8	55	2.87	58.6
Thailand	38	3.18	69.6	35	3.29	73.6	31	3.31	72.5
Chile	39	3.17	69.5	49	3.09	67.3	32	3.25	70.5
Tunisia	41	3.17	69.4	61	2.84	58.9	60	2.76	55.3
Brazil	45	3.13	68.2	41	3.20	70.6	61	2.75	54.9
Mexico	47	3.06	66.0	50	3.05	65.7	56	2.87	58.6

Source: Logistics Performance Index 2007, 2010, and 2012.

Logística no Mundo

PANORAMA LOGÍSTICO MUNDIAL

Avaliação do Brasil por competência logística



Performance geral

LPI rank

LPI score

% of highest performer

Fronteira (Customs)

Infraestrutura (Infrastructure)

Embarques Internacionais (International shipments)

Qualidade e Competência (Logistics quality and competence)

Rastreabilidade Acompanhamento (Tracking and tracing)

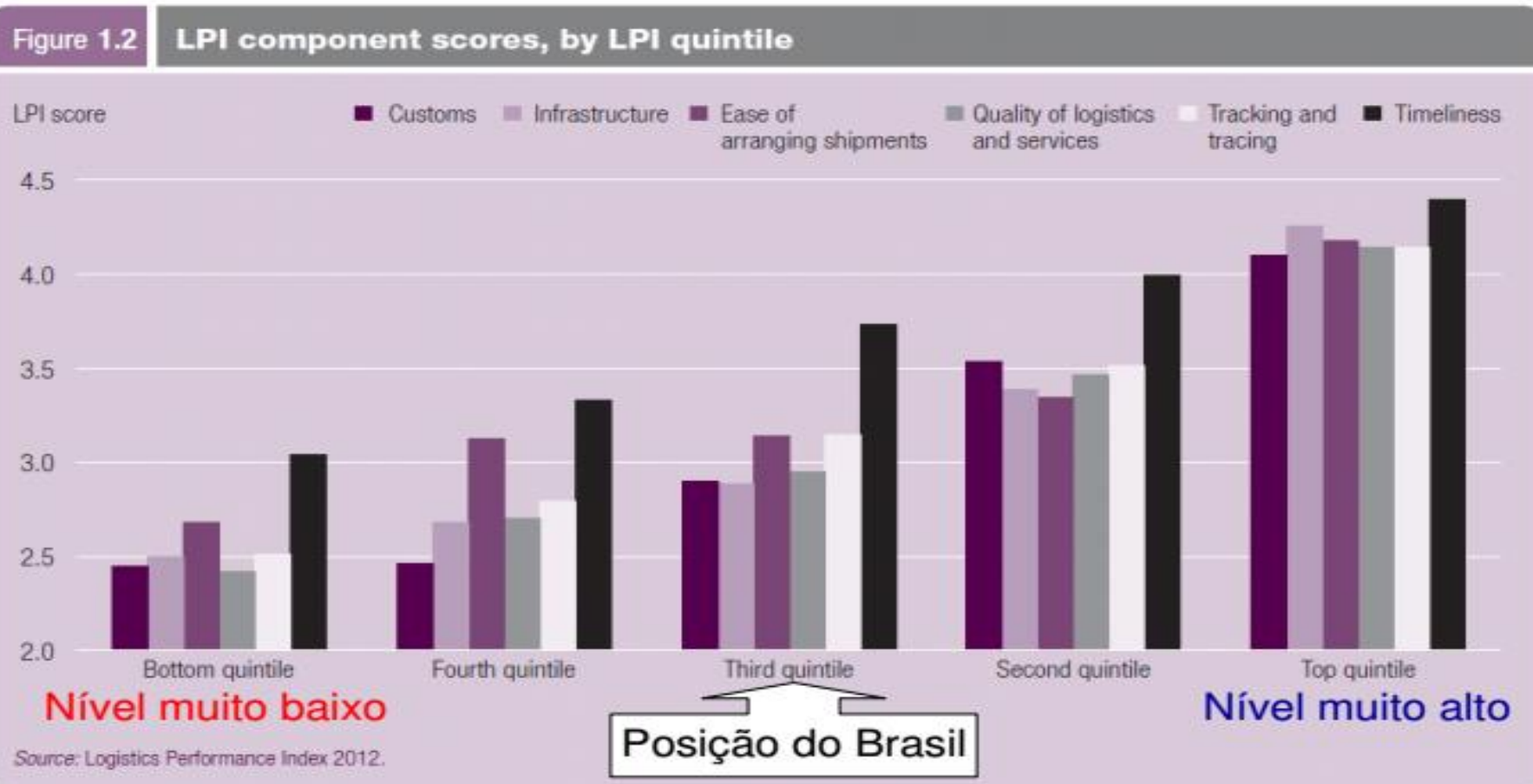
Oportunidade (Timeliness)

	LPI rank			LPI score			% of highest performer	Customs		Infrastructure		International shipments		Logistics quality and competence		Tracking and tracing		Timeliness	
	Rank	Lower bound	Upper bound	Score	Lower bound	Upper bound		Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Malta	43	33	54	3.16	2.99	3.33	69.0	49	2.81	41	3.10	37	3.17	45	3.01	56	3.05	32	3.79
Czech Republic	44	33	61	3.14	2.90	3.38	68.5	43	2.95	50	2.96	45	3.01	31	3.34	46	3.17	63	3.40
Brazil	45	35	52	3.13	3.02	3.24	68.2	78	2.51	46	3.07	41	3.12	41	3.12	33	3.42	49	3.55
India	46	44	53	3.08	3.00	3.15	66.4	52	2.77	56	2.87	54	2.98	38	3.14	54	3.09	44	3.58
Mexico	47	37	59	3.06	2.94	3.18	66.0	66	2.63	47	3.03	43	3.07	44	3.02	49	3.15	55	3.47
Bahrain	48	33	82	3.05	2.74	3.37	65.7	60	2.67	43	3.08	72	2.83	53	2.94	34	3.42	60	3.42
Argentina	49	37	61	3.05	2.90	3.19	65.5	83	2.45	52	2.94	32	3.33	51	2.95	38	3.30	72	3.27

Logística no Mundo

PANORAMA LOGÍSTICO MUNDIAL

Componentes de Pontuação da Avaliação



Logística no Mundo

Table 1.1

The top 10 performers on the 2014 LPI—largely unchanged since 2010

Economy	2014 LPI			2012 LPI			2010 LPI		
	Rank	Score	% of highest performer	Rank	Score	% of highest performer	Rank	Score	% of highest performer
Germany	1	4.12	100.0	4	4.03	97.0	1	4.11	100.0
Netherlands	2	4.05	97.6	5	4.02	96.7	4	4.07	98.5
Belgium	3	4.04	97.5	7	3.98	95.3	9	3.94	94.5
United Kingdom	4	4.01	96.6	10	3.90	92.7	8	3.95	94.9
Singapore	5	4.00	96.2	1	4.13	100.0	2	4.09	99.2
Sweden	6	3.96	94.9	13	3.85	91.2	3	4.08	98.8
Norway	7	3.96	94.8	22	3.68	85.9	10	3.93	94.2
Luxembourg	8	3.95	94.4	15	3.82	90.3	5	3.98	95.7
United States	9	3.92	93.5	9	3.93	93.7	15	3.86	91.7
Japan	10	3.91	93.4	8	3.93	93.8	7	3.97	95.2

Source: Logistics Performance Index 2010, 2012, and 2014.

Logística no Mundo

LPI ranking and scores, 2014

Economy	2014 LPI		
	Rank	Score	% of highest performer
Germany	1	4.12	100.0
Netherlands	2	4.05	97.6
Belgium	3	4.04	97.5
United Kingdom	4	4.01	96.6
Singapore	5	4.00	96.2
Sweden	6	3.96	94.9
Norway	7	3.96	94.8
Luxembourg	8	3.95	94.4
United States	9	3.92	93.5
Japan	10	3.91	93.4
Ireland	11	3.87	91.9
Canada	12	3.86	91.5
France	13	3.85	91.2
Switzerland	14	3.84	91.1
Hong Kong SAR, China	15	3.83	90.5
Australia	16	3.81	90.0
Denmark	17	3.78	89.1
Spain	18	3.72	87.1
Taiwan, China	19	3.72	87.0
Italy	20	3.69	86.2

Logística no Mundo

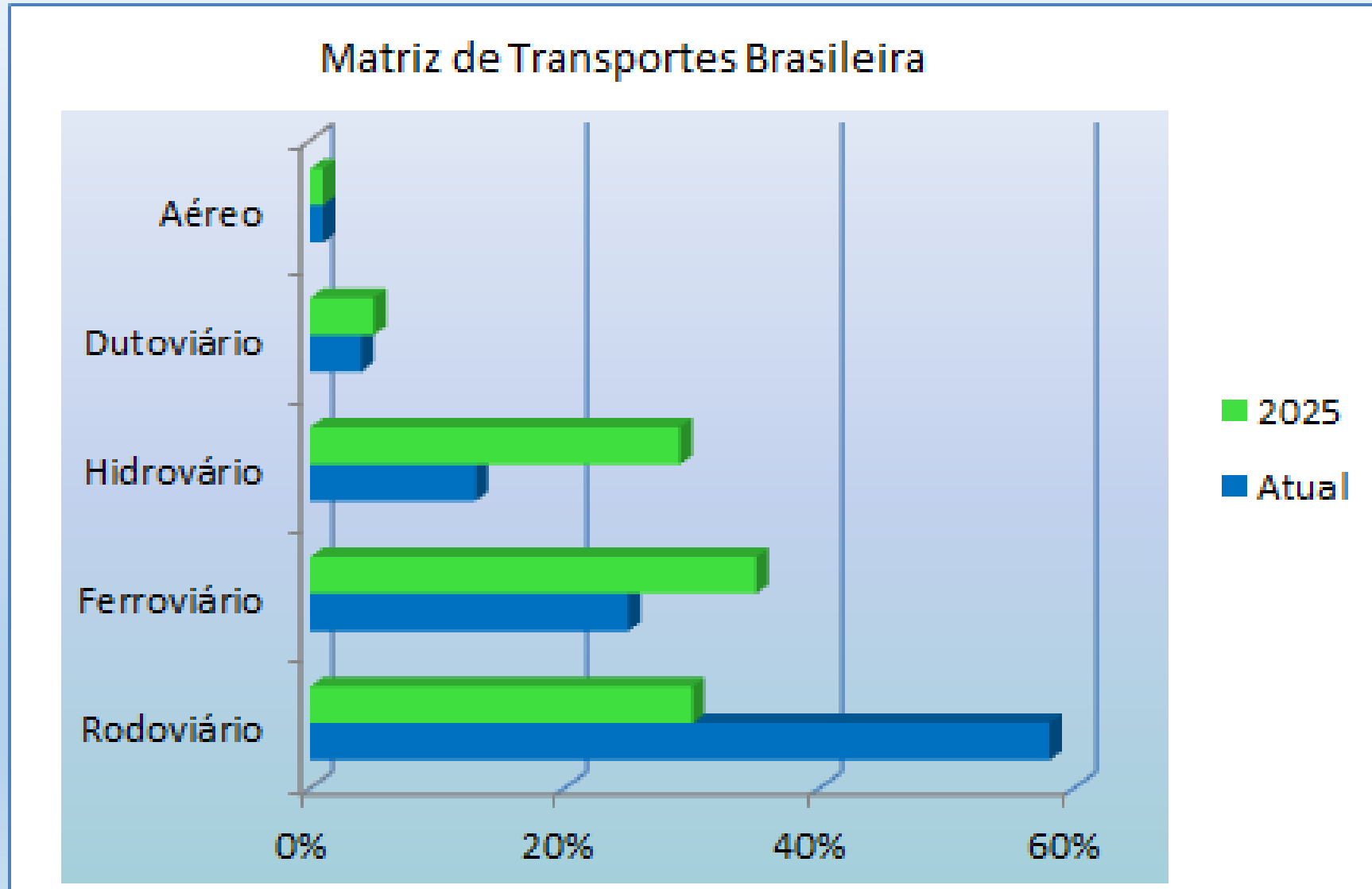
Economy	2014 LPI		
	Rank	Score	% of highest performer
Croatia	55	3.05	65.8
Kuwait	56	3.01	64.4
Philippines	57	3.00	64.2
Cyprus	58	3.00	64.1
Oman	59	3.00	63.9
Argentina	60	2.99	63.6
Ukraine	61	2.98	63.3
Egypt, Arab Rep.	62	2.97	63.0
Serbia	63	2.96	62.9
El Salvador	64	2.96	62.8
Brazil	65	2.94	62.3
Bahamas, The	66	2.91	61.2
Montenegro	67	2.88	60.1
Jordan	68	2.87	60.0
Dominican Republic	69	2.86	59.6
Jamaica	70	2.84	59.0
Peru	71	2.84	59.0
Pakistan	72	2.83	58.5
Malawi	73	2.81	58.1
Kenya	74	2.81	58.0

(e o Brasil em 65º, caiu 20 posições)

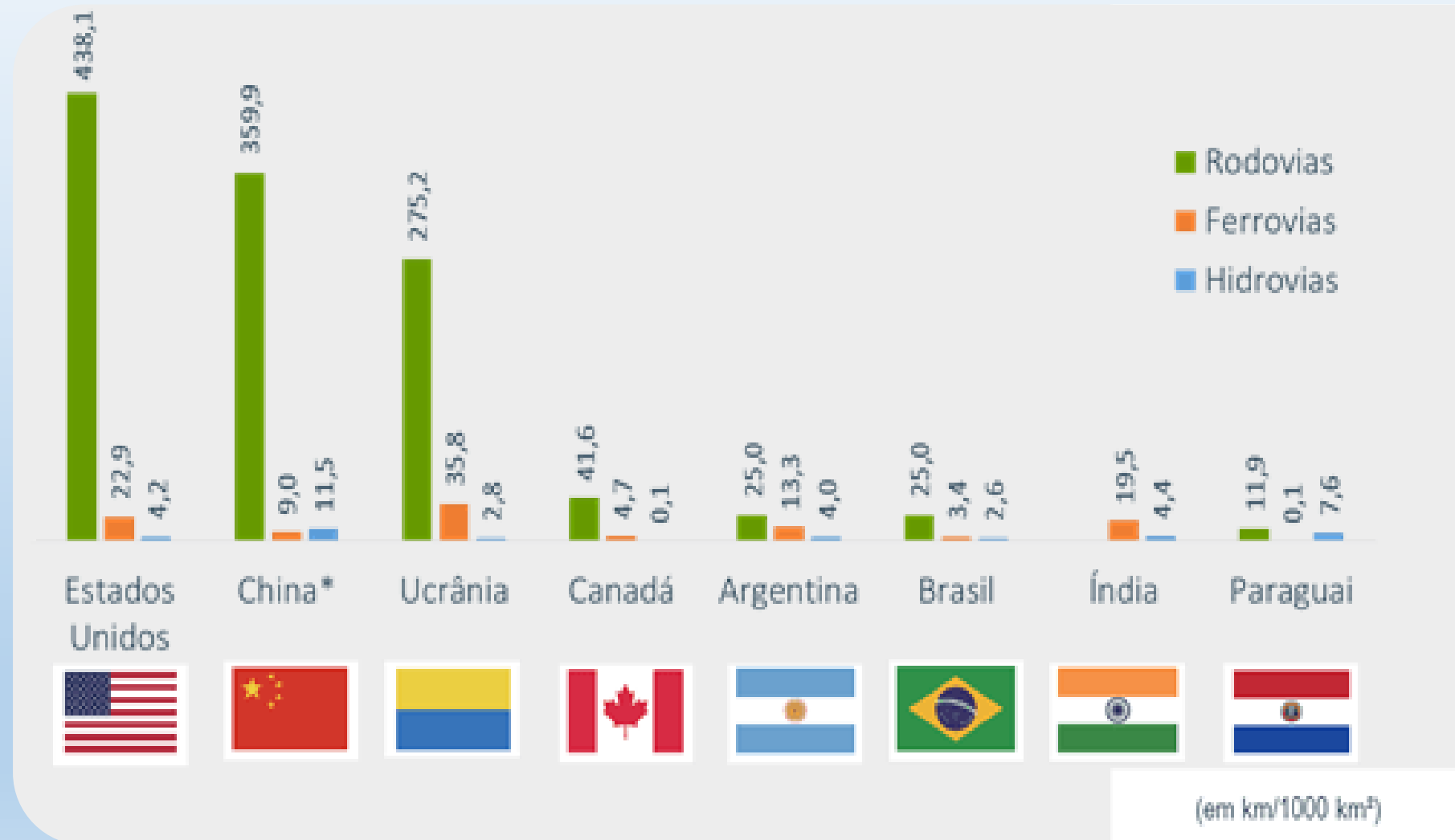
Logística no Mundo



Logística no Mundo



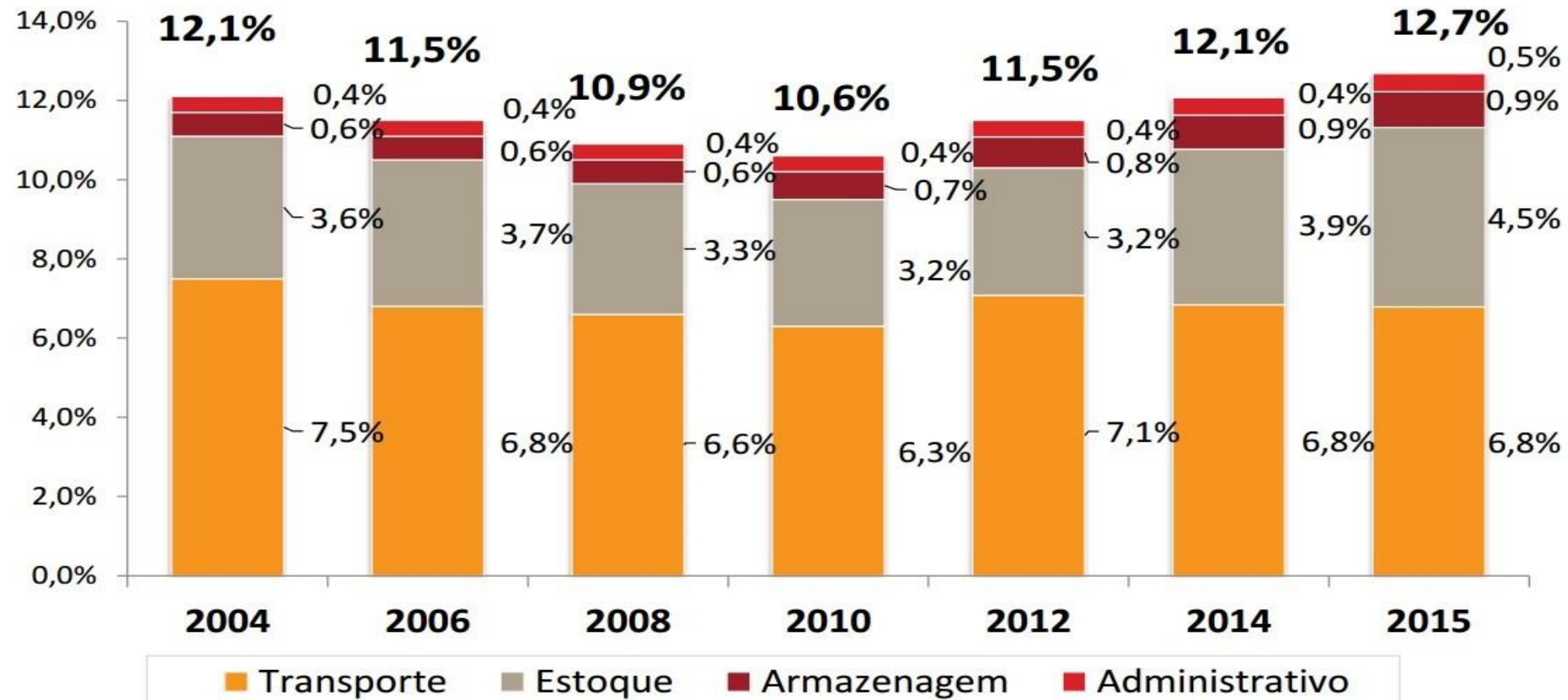
Logística no Mundo



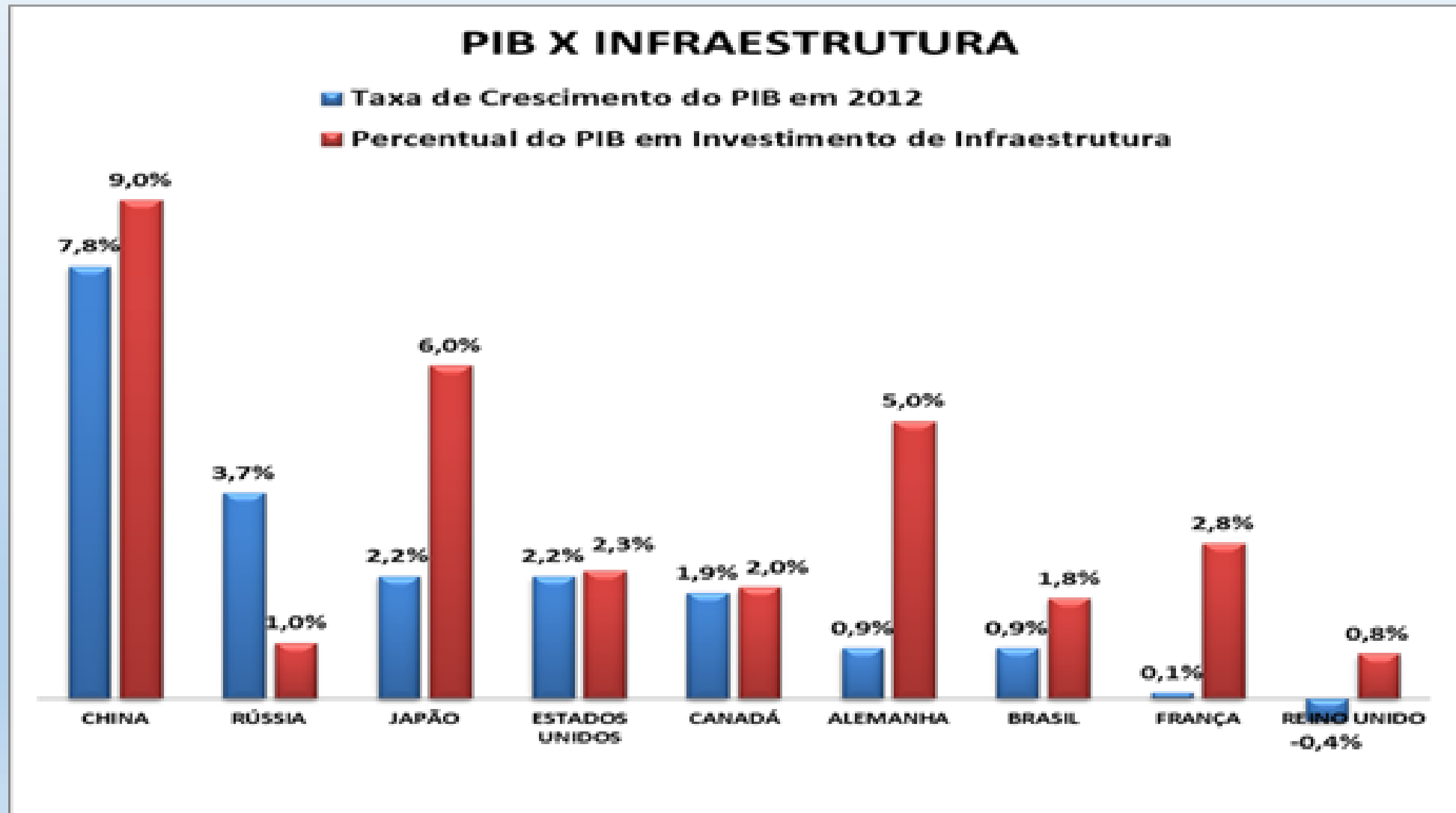
Logística no Mundo

Custos Logísticos - Brasil

Representatividade dos Custos Logísticos em relação ao PIB



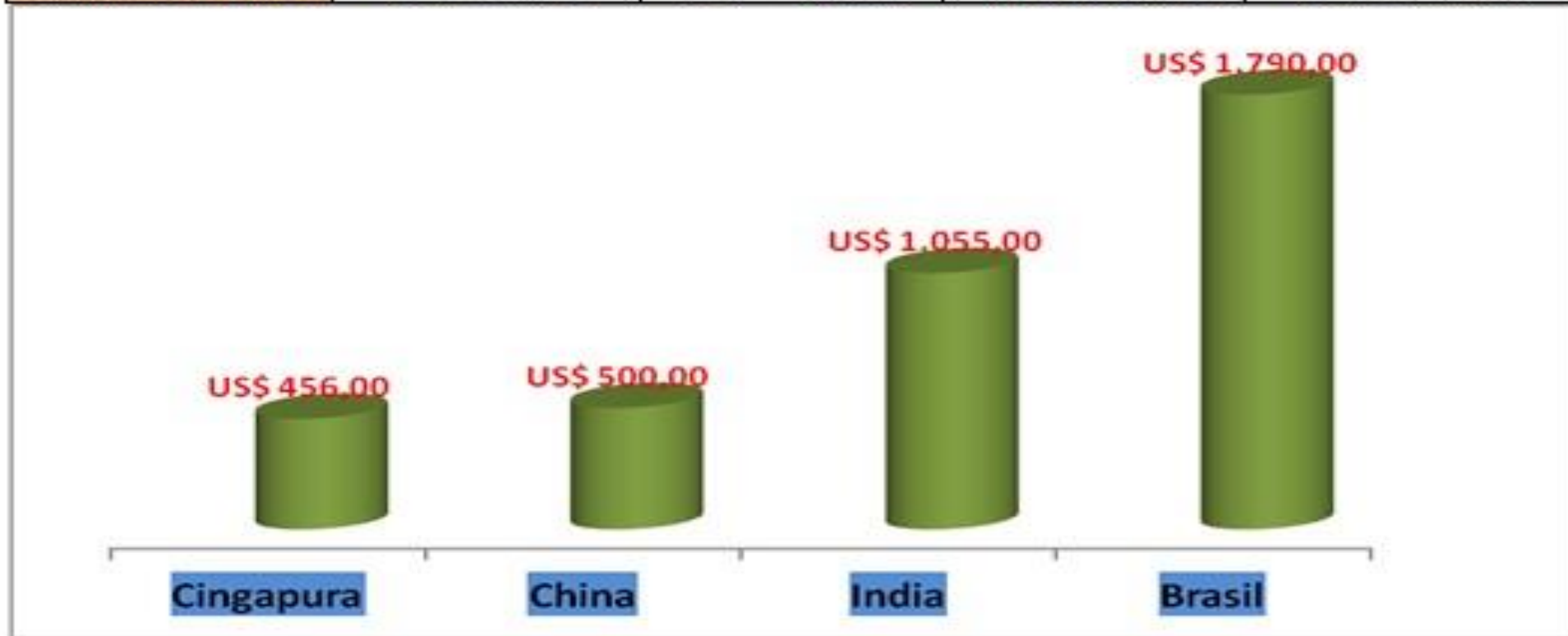
Logística no Mundo



Logística no Mundo

Custo de exportação de contêiner/país

Países	Cingapura	China	Índia	Brasil
Valores em US\$	US\$ 456,00	US\$ 500,00	US\$ 1.055,00	US\$ 1.790,00

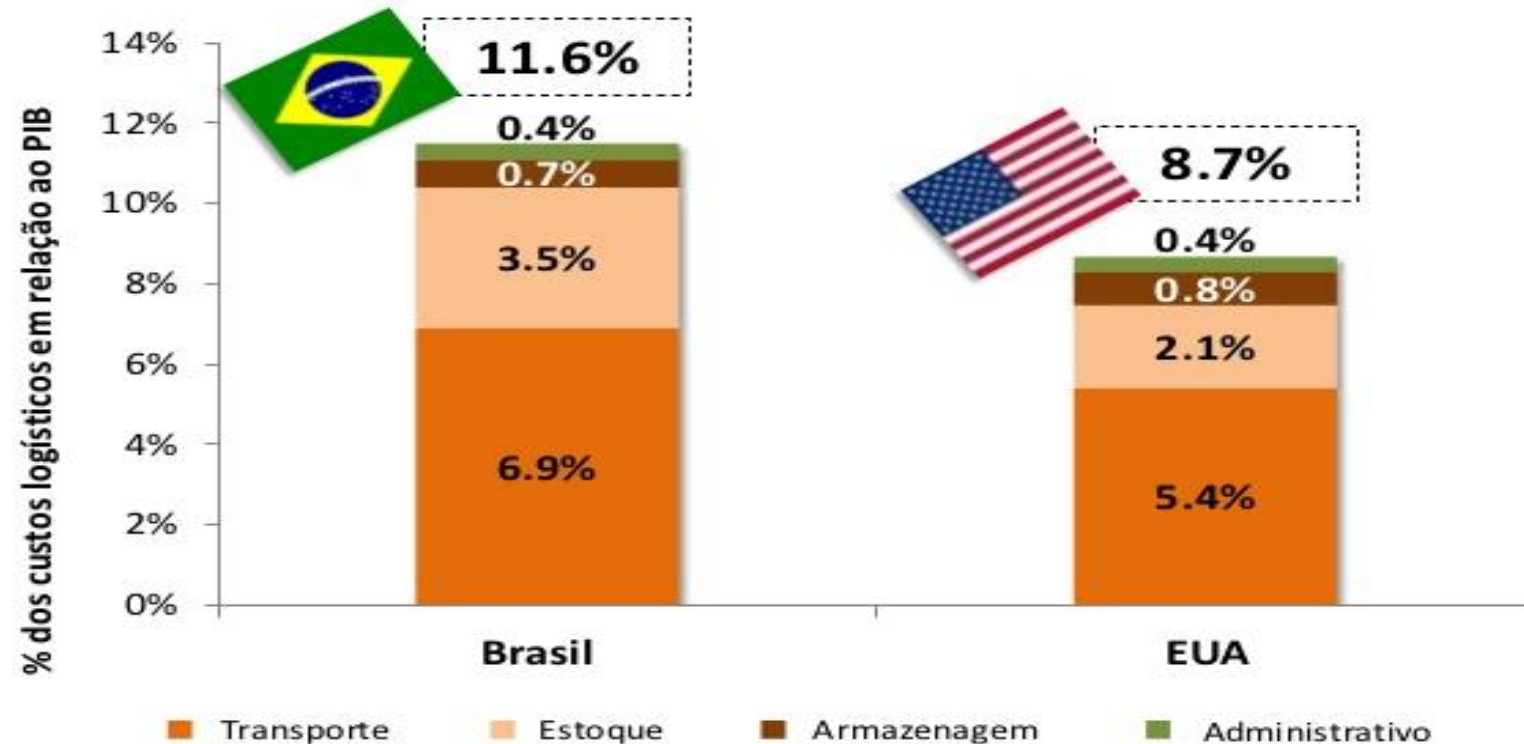


Antônio Ananias 2012 – Os dados são da fundação dom Cabral.

Logística no Mundo



Custos logísticos em relação ao PIB Brasil x EUA

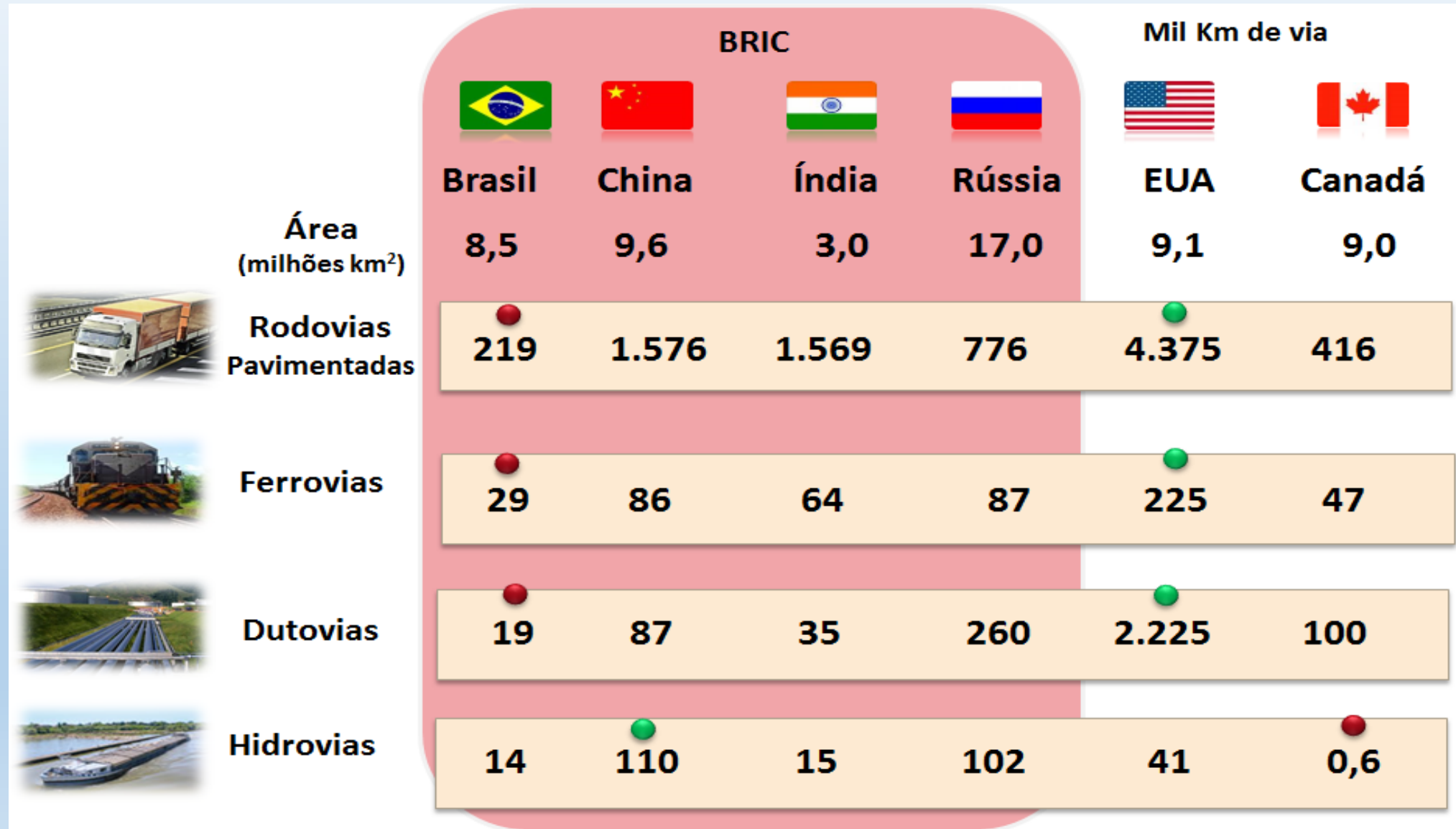


Fontes:

Brasil: instituto ILOS

EUA: CSCMP's 20th Annual State of Logistics Report (Rosalyn Wilson) – Somente custos domésticos

Logística no Mundo



Logística no Mundo



Logística no Mundo

Especialidades

- Carga Comum,
- Líquida,
- Granel,
- Perecível,
- Aquecida,
- Concreto em execução e
- Veículos novos, entre outras.

Há mais de 30 especialidades dentro da Carga Comum:

- Encomendas,
- Documentos,
- Valores,
- Mudanças,
- Granel, e
- Contêiner, entre outros

Logística no Mundo

Modalidades de Transportes:

- Rodoviário
- Aéreo
- Ferroviário
- Aquaviário (Mar, Rios e Lagos)
- Dutoviário
- Multimodalidade

Escolha do Modal:

- Estrutura de Custo e Opção de Modal:
 - Faixa de Peso;
 - Distância;
 - Valor da Mercadoria;
 - Tempo

Logística no Brasil

Reboque da onda de terceirização:

Início da discussão sobre logística no Brasil as *indústrias perceberam que seu negócio não era:*

Warehouse (controle de estoques);

Guardar produtos;

Gerenciar transporte.

Logística no Brasil

Percepção de que tudo o que se referia à:

- Armazenagem,
- Movimentação física,
- Controle de estoque,
- Transportes e
- Entrega de produtos

*não fazia parte do “**core Business**” da empresa, portanto, poderia ser terceirizado.*

Logística no Brasil

1º Momento:

- Transportadores Brasileiros assumiram;
- *Know-how*, espaço físico para movimentação e armazenagem;
- Montaram empresas de Logística em separado;
Unitown – Unidocks, TransBueno – ArmaVale
- Faltava-lhes know how em tecnologia
WMS, TMS, ERP, MRP.

Logística no Brasil

2º Momento

- Entrada de grandes **operadores logísticos** internacionais
Ryder, TNT Logistics, Exel, DHL

Advento do **E-Commerce** (acelerador da importância da Logística – NO MUNDO!)

- Grupos internacionais fizeram enormes investimentos em empresas de entrega expressa (EBX, Total Express)
- Logística como tema central no desempenho do E-Commerce

Logística no Brasil

Primeiramente, é necessário entender o que são Operadores Logísticos:

- É um fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes.
- As Empresas tendem a terceirizar a função de logística através de operadores logísticos ou empresas de entrega rápida que tenham uma rede global de atuação ou especialização regional.

Desafios Logísticos no Comércio Exterior para o Brasil

- O Brasil é um país com uma logística ainda bastante dependente do modal rodoviário, ou seja, caminhões e similares fazem o **transporte interno** por todo o país. Sem uma estratégia adequada para a execução dessa tarefa, corre-se o risco de, além de perder mercadorias, encarecer ainda mais o custo final da logística no comércio exterior. São perigos durante esse processo os acidentes em ruas esburacadas ou a demora na espera em trajetos distantes.

Desafios Logísticos no Comércio Exterior para o Brasil

- Temos um grande desafio no Brasil, pois nossa estrutura não atende à demanda de produto que temos, e um país tão grande como o nosso carece de melhor interligação entre produtores, rodovias e portos. Com a dependência do transporte rodoviário, o produto encarece e força o **profissional da logística** a ter um maior cuidado nas etapas.

Desafios Logísticos no Comércio Exterior para o Brasil

- Algumas políticas de melhorias para a infraestrutura já estão sendo implementadas, mas não acompanham o ritmo da demanda externa.
- Mesmo diante desse cenário, por vezes desfavorável, **o Brasil é um dos principais exportadores mundiais**, e carece de bons profissionais.

Desafios Logísticos no Comércio Exterior para o Brasil

Os custos de transportes, quando medidos como proporção de preço final do produto (*ad valorem*) são substancialmente maiores que as tarifas de importação.

O custos de transporte são substancialmente mais altos do que nos países desenvolvidos.

Por uma combinação de geografia e vantagens comparativas, os custos de transporte para a América Latina assumem uma importância estratégica.

Desafios Logísticos no Comércio Exterior para o Brasil

Um país que exporta bens “pesados” como minerais e produtos agrícolas, cujo frete alcança em alguns casos mais da metade do preço final do produto não pode se dar ao luxo de transportes.

O Brasil gasta em média 50% a mais que os Estados Unidos em transporte para importar seus bens.

No Brasil as despesas de frete são equiparáveis às da China.

As exportações brasileiras para os Estados Unidos tem despesas de frete que são cerca do dobro das despesas da Holanda.

Os principais fatores que explicam essa diferença são o “peso” das exportações brasileiras, a relativa ineficiência de suas instalações portuárias e o baixo grau de competição entre as empresas transportadoras que operam as rotas brasileiras

Desafios Logísticos no Comércio Exterior para o Brasil

Principais gargalos do Setor Rodoviário:

- Níveis insuficientes de conservação e manutenção
- Deterioração das condições operacionais
- Aumento de acidentes
- Perdas energéticas
- Déficit de capacidade em regiões desenvolvidas
- Extensão e/ou cobertura inadequada em regiões em desenvolvimento e de fronteira agrícola
- Tráfego de passagem em áreas urbanas

Desafios Logísticos no Comércio Exterior para o Brasil

Principais gargalos do Setor Ferroviário:

- Invasão da faixa de domínio
- Bitolas
- Centros urbanos
- Acessos aos portos
- Excesso de passagens de nível
- Baixa integração operacional entre concessionários
- Deficiências de extensão / cobertura
- Contornos de áreas urbanas

Desafios Logísticos no Comércio Exterior para o Brasil

Principais gargalos do Setor Hidroviário:

Portos

- Coordenação e gestão
- Infra-estrutura / berços
- Acesso marítimo / dragagem
- Restrições de acesso terrestre (rodoviário e ferroviário)

Hidrovias

- Sinalização / balizamento
- Restrições de calado

Marinha Mercante

- Frota nacional pequena / mercado de fretes deficitário
- Pequena utilização da cabotagem
- Setor de construção naval ainda pouco estruturado

Desafios Logísticos no Comércio Exterior para o Brasil

Principais gargalos a falta de Integração dos Modais:

O Brasil sofre com a falta de integração entre seus modais, elevando assim os custos dos transportes de suas mercadorias dentro do território nacional.

A falta de infraestrutura, ou o pouco investimento feito, deixam o Brasil como uns dos países com o transporte de mercadoria mais caros do mundo.

Curiosidade Logística

Diferença entre Multimodal e Intermodal:

A **multimodalidade** e a **intermodalidade** são operações que se realizam pela utilização de mais de um modal de transporte. Isto quer dizer transportar uma mercadoria do seu ponto de origem até a entrega no destino final por modalidades diferentes.

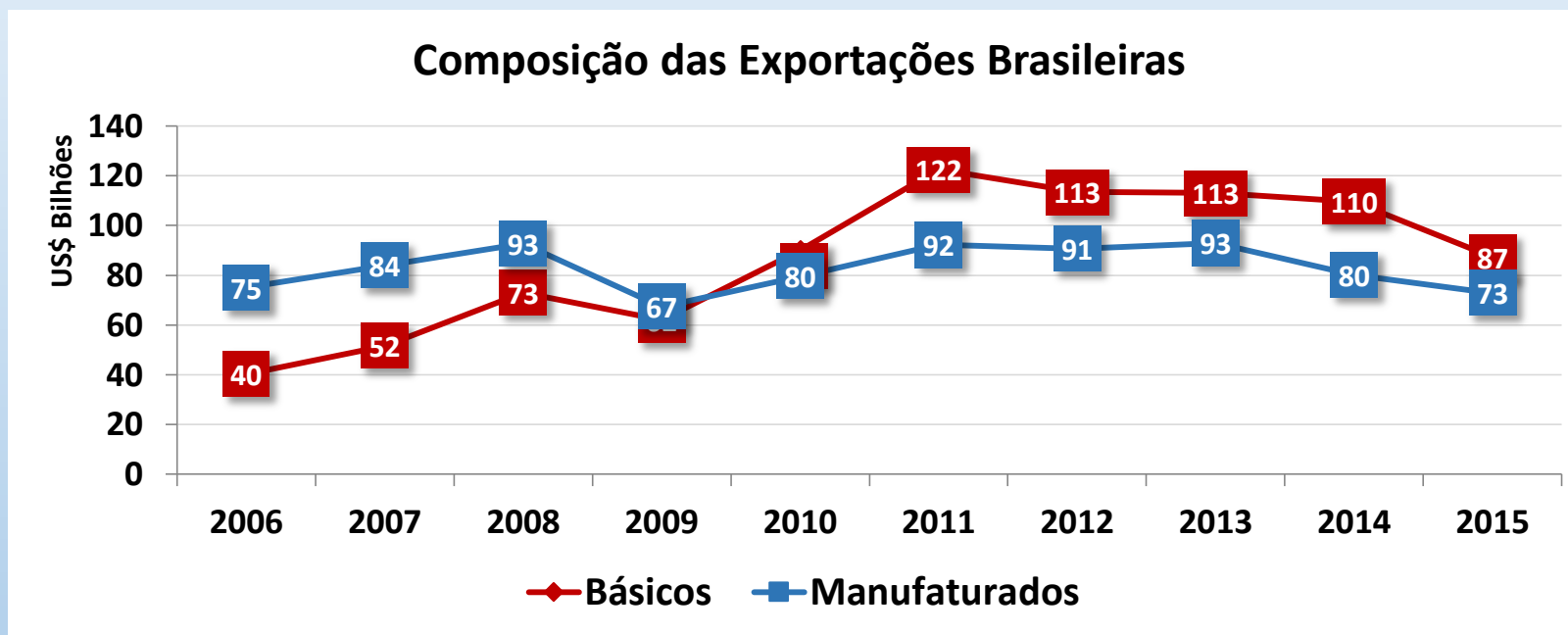
- A **intermodalidade** caracteriza-se pela emissão individual de documento de transporte para cada modal, bem como pela divisão de responsabilidade entre os transportadores.
- A **multimodalidade**, ao contrário, existe a emissão de apenas um documento de transporte, cobrindo o trajeto total da carga, do seu ponto de origem até o ponto de destino.

Comércio Exterior no Brasil



- 1) Exportações decresceram **25%** nos últimos 5 anos;
- 2) O Brasil tem perdido participação no comércio internacional, representando apenas **1,2%** do **total das exportações mundiais em 2015**

Comércio Exterior no Brasil



* As exportações brasileiras de **manufaturados** também sofreram queda recentemente, e registraram em 2015 valor inferior ao de 2006

Comércio Exterior no Brasil

Pesquisa “Desafios à Competitividade das Exportações Brasileiras”

▪ Método

- 62 obstáculos;
- Todos os portes e regiões; e
- Nível de Criticidade (1 a 5).

▪ Representatividade

- 847 respondentes (95% confiabilidade); e
- 2/3 pequenas empresas.

▪ Resultados

- Alto custo do transporte;
- Elevadas taxas, encargos e tarifas;
- Burocracia alfandegária e aduaneira; e
- Legislação complexa e dispersa.

Comércio Exterior no Brasil

- Pesquisa realizada pela CNI e FGV com 847 empresas exportadoras entre dez/2015 e jan/2016;
- A amostra utilizada permite a segmentação dos resultados da pesquisa para todos os portes de empresa e todas as regiões do país. A amostra garante confiabilidade de 95% nos resultados;
- Foram apresentados 62 obstáculos e as empresas classificaram o nível de criticidade de cada um entre 1 (pouco crítico) e 5 (muito crítico);
- Os principais obstáculos identificados foram:
 - ***Altos custos do transporte;***
 - ***Taxas, encargos e tarifas cobradas por portos, aeroportos e órgãos anuentes;***
 - ***Burocracia alfandegária e aduaneira; e***
 - ***Legislação complexa e dispersa***

Comércio Exterior no Brasil

Principais gargalos relacionados à burocracia nas Exportações Brasileiras:

- Excesso de **complexidade** dos documentos de exportação
- **Tempo** para a fiscalização, despacho e liberação de mercadorias
- Exigências de **documentos originais** ou com **diversas assinaturas**
- **Procedimentos** de desembaraço **complexos**
- **Falta de padronização** de procedimentos nos diversos órgãos anuentes
- **Falta de sincronismo** entre órgãos anuentes e aduana
- **Complexidade** dos sistemas

* As ineficiências dos fluxos de exportação e importação geram imprevisibilidades e aumentos nos tempos para importar e exportar, com consequente aumento de custos. Estudos mostram que cada dia de carga parada pode representar o aumento de 1% no custo da mercadoria.

Comércio Exterior no Brasil

CENÁRIO AINDA ATUAL: Comércio Exterior complexo e burocrático



Comércio Exterior no Brasil

CENÁRIO AINDA ATUAL: Comércio Exterior complexo e burocrático

- A complexidade da situação atual, apesar de melhora em virtude do Portal Único, ainda exportadores e importadores a interação com inúmeros sistemas e repartições do governo, de forma independente e desarmonizada.
- Isso é especialmente custoso para empresas menores, que estão, portanto, dentre as maiores beneficiadas por medidas de desburocratização e facilitação de comércio.

EX: A repetição de exigências de informações (o número de CNPJ aparece em até 18 documentos de importação e de exportação) aumenta custos para preencher formulários, e a possibilidade de erros, com consequentes atrasos e aplicação de multas.

Comércio Exterior no Brasil

CENÁRIO AINDA ATUAL: Comércio Exterior complexo e burocrático

- **Déficit de coordenação** entre órgãos de governo
- Dificuldade de **acesso à informação**
- Exigências de **informações repetidas**
- **Excesso e redundância de etapas**
- Uso intensivo de **documentos em papel**



Comércio Exterior no Brasil

PORTAL ÚNICO DE COMÉRCIO EXTERIOR

O que é?

- Principal iniciativa de **desburocratização do comércio exterior** brasileiro
- Conceito de *single window* (**guichê único**): **interface única** entre governo e operadores de comércio
- **Redesenho e simplificação** dos processos de exportação e importação, em **parceria** com o setor privado
- Compromisso assumido pelo Brasil na OMC
- Infraestrutura *soft*: esforço **convergente** com os investimentos em infraestrutura logística

Comércio Exterior no Brasil

CENÁRIO ATUAL COM PORTAL ÚNICO
Comércio exterior simples e eficiente

* O modelo proposto para o Portal Único



Comércio Exterior no Brasil

CENÁRIO ATUAL COM PORTAL ÚNICO

Comércio exterior simples e eficiente

- Atuação governamental **coordenada e integrada**
- **Eliminação de etapas e documentos** redundantes
- **Previsibilidade e clareza** nas exigências governamentais
- **Informações** prestadas **uma única vez**
- Uso de **documentos digitalizados e eletrônicos**

Comércio Exterior no Brasil

CENÁRIO ATUAL COM PORTAL ÚNICO

Comércio exterior simples e eficiente

Resultados esperados:

- **40% de redução dos prazos médios das operações**

- Exportação: 13 dias >> 8 dias
- Importação: 17 dias >> 10 dias



Média dos países da OCDE

- **Impactos Econômicos (Estimativa FGV)***

- Aumento da corrente de comércio:
- - 6 a 7% a cada ano

Aumento do PIB:

- 1,52% (US\$ 23,8 bi), no 1º ano
- Até 2,52% (US\$ 74,9 bi), em 14 anos

Comércio Exterior no Brasil

CENÁRIO ATUAL COM PORTAL ÚNICO

Comércio exterior simples e eficiente

Novo processo de exportação:

- Representa a simplificação das operações de exportação: confere **maior eficiência, previsibilidade e redução de custos** para os operadores
- **Eliminação de documentos** → Declaração Única de Exportação (DUE)
- **Integração** com a Nota Fiscal eletrônica
- **60% de redução no preenchimento de dados** (de 98 para 36 dados)
- **Automatização** da conferência de informações
- **Etapas paralelas: celeridade processual**

Comércio Exterior no Brasil

O início da implantação do novo portal foi em dezembro de 2017.

Resta aos profissionais de Comércio Exterior e Logística, aguardar as melhorias e adaptação em todas as plataformas, desse novo facilitador.

Enquanto isso.....

Suprimentos

Fornecedores Parceiros

A constante troca de fornecedores costuma atrasar e gerar descompassos nas cadeias de suprimento.

Portanto, na visão logística, o suprimento deve privilegiar cadeias de valor sofisticadas, com base em parcerias.

Para identificar parceiros competitivos, as empresas devem monitorar o mercado nacional e mundial, em busca de ganhos de escala, continuidade de fornecimento, relações transparentes e flexibilidade.

Suprimentos

Modelos de Suprimento

COMPRAS CENTRALIZADAS:

- Homogeneidade na qualidade dos produtos;
- Desconto por quantidade;
- Controle de estoque centralizado.

COMPRAS DESCENTRALIZADAS:

- Grande dispersão geográfica;
- Facilita compras técnicas;
- Melhor relação com fornecedores locais.

Suprimentos

Estratégias de Suprimento

INTRA-EMPRESA: suprimento verticalizado. Produção própria ou aquisição de Subsidiárias, Controladas ou Coligadas. possibilita gerenciar o câmbio através de mudanças nos fluxos; transferências entre Fábricas-Foco e Subsidiárias Integrais.

INTER-EMPRESAS: aquisições a terceiros. Concorrências, Global Sourcing, contratos a tempo, parcerias de longo prazo, certificação de fornecedores, integração total com fornecedores.

Suprimentos

Estratégias de Suprimento

Traduzido do inglês - A **terceirização global** é a prática de terceirização do mercado global de bens e serviços entre fronteiras geopolíticas. O sourcing global geralmente visa explorar a eficiência global na entrega de um produto ou serviço..

O **Global Sourcing** é uma estratégia empresarial que envolve a aquisição de bens ou serviços em outros países onde existem fatores mais vantajosos para as empresas.

Suprimentos

Global Sourcing

- ✓ Concorrência com novos entrantes;
- ✓ Competitividade dos preços;
- ✓ Cumprimento de prazos de entrega;
- ✓ Capacitação tecnológica e especialização;
- ✓ Flexibilidade por famílias de produtos;
- ✓ Atendimento a especificações e qualidade;
- ✓ Valor agregado ou parcerias estratégicas JIT;
- ✓ Terceirização de fases da montagem (kits);
- ✓ Compartilhamento de riscos (*Joint-Ventures*);
- ✓ Capital cruzado.

Suprimentos

Global Sourcing

Este tipo de terceirização pode ser vantajosa quando se encontram baixos custos de produção em outros locais, normalmente onde salários são inferiores, ou ainda onde a produtividade é mais elevada.

O processo de global sourcing passou a se intensificar com o aumento da globalização, onde foi possível que empresas buscassem vantagens econômicas além do território geopolítico.

Para obter uma operação vantajosa os gestores analisam e planejam cautelosamente todos os fatores que envolvem a empreitada, como os custos de logística, qualidade dos produtos e burocracias.

Suprimentos

Diferenças entre Global Sourcing e Follow Sourcing

Enquanto o **Global Sourcing** é um processo de busca de fornecedores em outros países, o **Follow Sourcing** é a estratégia em que os fornecedores se tornam próximos da instalação da empresa.

O **Follow Sourcing** pode ser visto na indústria automobilística onde os fornecedores se instalam ao redor da montadora, facilitando o processo logístico da empresa.

Suprimentos

Previsão de Demandas

Determinação da quantidade de estoque que será necessária em um dado momento. No Brasil, além da previsão de produção, da política de estoques e do tamanho do lote, pode ser necessário adquirir acima da quantidade necessária, devido a:

- ✓ Frequência de saídas da origem;
- ✓ Tempo de trânsito internacional;
- ✓ Possibilidade de atrasos na liberação aduaneira;
- ✓ Distância e tempo de trânsito até o destino final.

Suprimentos

MILK RUN (Coleta Programada)

VARIAÇÃO DO JIT: O comprador assume a consolidação e o transporte internacional. Para isto, determina o terminal de embarque e o cronograma com datas-limite para entrega dos lotes de cada fornecedor.

VANTAGENS:

- ✓ A consolidação reduz o valor total dos fretes;
- ✓ Disciplina o fornecedor a cumprir prazos;
- ✓ Controle sobre eventuais variações na demanda.

Suprimentos

MILK RUN (Coleta Programada)

VARIAÇÃO DO JIT: O comprador assume a consolidação e o transporte internacional. Para isto, determina o terminal de embarque e o cronograma com datas-limite para entrega dos lotes de cada fornecedor.

VANTAGENS:

- ✓ A consolidação reduz o valor total dos fretes;
- ✓ Disciplina o fornecedor a cumprir prazos;
- ✓ Controle sobre eventuais variações na demanda.

Suprimentos

MILK RUN (Coleta Programada)

VANTAGENS FINANCEIRAS:

- ✓ Reduz o Ativo Permanente (Almoxarifados);
- ✓ Reduz a Ativo Circulante (Estoques);
- ✓ Acelera o fluxo de caixa (demanda puxada);
- ✓ Disponibiliza Capital de Giro;
- ✓ Melhora as condições de crédito.

Suprimentos

MILK RUN (Coleta Programada)

VANTAGENS INDÚSTRIAS:

- ✓ Libera áreas de almoxarifado;
- ✓ Reduz o refugo industrial;
- ✓ Elimina perdas por deterioro e obsolescência;
- ✓ Elimina a possibilidade de paralisação;
- ✓ Sistematiza o processo de compras;
- ✓ Garante que não vai faltar insumos;
- ✓ Automatiza o processo industrial.

Suprimentos

No suprimento é recomendável que **Fornecedor e Comprador** estabeleçam **parcerias colaborativas**, gerando ganhos de escala, flexibilidade e continuidade de fornecimento.

Portanto, as empresas devem buscar continuamente potenciais fornecedores competitivos no mercado regional ou mundial, que poderão se integrar à sua cadeia de suprimentos por meio de diferentes modelo e estratégias de suprimento.

Distribuição

Identificar os principais elementos de custo capazes de afetar o preço final de um produto;

O conjunto de custos envolvendo a transferência física de um produto é fundamental na tomada de decisão sobre a sua aquisição;

Selecionar a composição de custos mais adequada a cada situação envolve o conhecimento prévio do conjunto de custos envolvido em cada alternativa.

Distribuição

Alguns custos indiretos:

DISTÂNCIA: Fretes mais caros, frequência de saídas e programação de embarques.

TAMANHO DO LOTE: Calcular o lote econômico para fins de frete.

DENSIDADE DA CARGA: Relação entre volume e peso. Quanto mais denso o produto, menor o espaço ocupado e vice-versa. O frete é cobrado pela maior participação.

MOVIMENTAÇÃO: Equipamentos especiais e tempo de operação.

DENSIDADE DA CARGA

MODAL	REL. V/P	PGTO	REGRA
AÉREO	$P = 1 \text{ TM}$ $V = 6,25 \text{ m}^3$	Volume	IATA
FERRO	$P = 1 \text{ TM}$ $V = 4 \text{ m}^3$	Volume	COTIF
RODO	$P = 1 \text{ TM}$ $V = 2,5 \text{ m}^3$	Volume	IRU
MARIT	$P = 1 \text{ TM}$ $V = 1 \text{ m}^3$	O maior	UNCTAD

Movimentação



Movimentação

ACONDICIONAMENTO: Medidas unitárias e relação com o espaço nos equipamentos de transporte.

VALOR DOS FRETES: Oferta e demanda, balanceamento dos fluxos de tráfego, concorrência e tributação.

RESPONSABILIDADE: Apólices de seguros (fragilidade, perecibilidade, sujeição a roubos, país de destino).

PROTECIONISMO: Impostos e outras exigências legais do país de destino.

Acondicionamento



Distribuição

Custo final (porta a porta) para entregar um produto em algum lugar, ao final do processo de distribuição.

Deve-se considerar todos os custos: movimentação, armazenagem, transporte, transbordos, seguros, certificações, licenças e tributos.

Lembrando que, quando lidamos com produtos que importamos ou exportamos, os custos de distribuição soma-se aos custos internos (impostos e taxas).

Distribuição

PROCEDIMENTOS:

- ✓ Identificar mercado-alvo;
- ✓ Conferir restrições de comercialização do produto;
- ✓ Analisar exigências na legislação do mercado ou do país-alvo;
- ✓ Adaptar produto e/ou embalagem;
- ✓ Dimensionar a demanda;
- ✓ Confrontar seu custo com o preço de venda possível;
- ✓ Definir preço de venda interna e internacional.

PREÇO DO PRODUTO IMPORTADO

- (+) Preço de aquisição (INCOTERM)
- (+) Banco (Carta de Crédito)
- (+) Custo do frete internacional (INCOTERM)
- (+) Apólice de seguro-carga (INCOTERM)
- (+) II, IPI, PIS-COFINS, ICMS (em cascata)
- (+) Custo de registro de DI
- (+) Despesas com Banco e/ou Corretora (Câmbio)
- (+) Despesas com Certificações
- (+) Custos de terminais (portos ou aeroportos)
- (+) Honorários de Despachante Aduaneiro
- (+) AFRMM (fretes marítimos)
- (+) Transporte interno
- (+) Diferença dos impostos de entrada
- (+) Margem de lucro

PREÇO DE PRODUTO EXPORTADO

- (-) IPI, ICMS, PIS-COFINS
- (+) Custo de adaptação de produto e embalagem
- (+) Despesas com vistos consulares (se houver)
- (+) Despesas com Certificados e inspeções
- (+) Custo do transporte interno
- (+) Apólice de Seguro-carga (INCOTERM)
- (+) Despesas portuárias ou aeroportuárias
- (+) Despacho Aduaneiro
- (+) Custo de emissão de B/L (INCOTERM)
- (+) Margem de lucro
- (+) Comissão de corretores ou *Brokers*
- (+) Comissão de Bancos e/ou Corretoras (Câmbio)

Distribuição

PROCEDIMENTOS:

Na **distribuição** é imprescindível considerar todos os custos, inclusive (e principalmente) todas as situações que, devidamente analisadas, são potencialmente capazes de gerar reduções de custo.

Por outro lado, há situações em que, para o Comprador, os custos resultantes de diferentes cadeias de suprimento podem ser os mesmos. Neste caso, a equipe de Logística do Vendedor deve rever o sistema de custos, de forma a obter vantagem competitiva.

Seguros

Nos procedimentos logísticos é possível utilizar diferentes apólices de seguro, com variados tipos de coberturas, de acordo com o valor, a natureza da carga, o nível de risco, as condições de cada operação, por onde a carga trafegará, etc.

Algumas apólices são obrigatórias e outras não.

Dentre as obrigatórias, 2 cabem ao Transportador e 1 ao Embarcador / Consignatário.

Seguros

Seguros do transportador

Seguro-Casco: Garante ao transportador o ressarcimento pela eventual perda do seu equipamento de transporte.

Responsabilidade Civil: Garante ao transportador o ressarcimento de quaisquer danos pessoais ou materiais causados involuntariamente a terceiros durante o transporte internacional.

Seguros

Seguro do embarcador

Seguro-Carga: Garante ao proprietário da carga (Embarcador ou Consignatário) a indenização do seu produto em caso de dano ou extravio durante o transporte, quando não houver nenhuma responsabilidade por parte de terceiros.

Seguros

Coberturas do seguro-carga

Cobertura Básica – Cláusula “C”: Só cobre prejuízos quando causadas durante o transporte internacional. Indicada para mercadorias de baixo valor agregado e pouca incidência de risco.

Cobertura ampla - Cláusula “A”: Cobre todos os riscos porta a porta. Utilizada para bens de alto valor, grande incidência de riscos ou transporte multimodal.

Cobertura Intermediária - Cláusula “B” (Só marítima):

Cobre também terremoto, vulcão, raios e carga varrida pelas ondas. Só se aplica a carga de convés.

Seguros

Classes de risco

Riscos Mecânicos: Vibração, trepidação, frenagens, compressão, oscilações, atrito e impactos.



Seguros

Classes de risco

Riscos Físicos: Armazenagem, movimentação, empilhamento ou manuseio inadequados.



Seguros

Classes de risco

Riscos Químicos: combustão espontânea, baixo ponto de fulgor, oxidação, incompatibilidade, combinação e manchas.

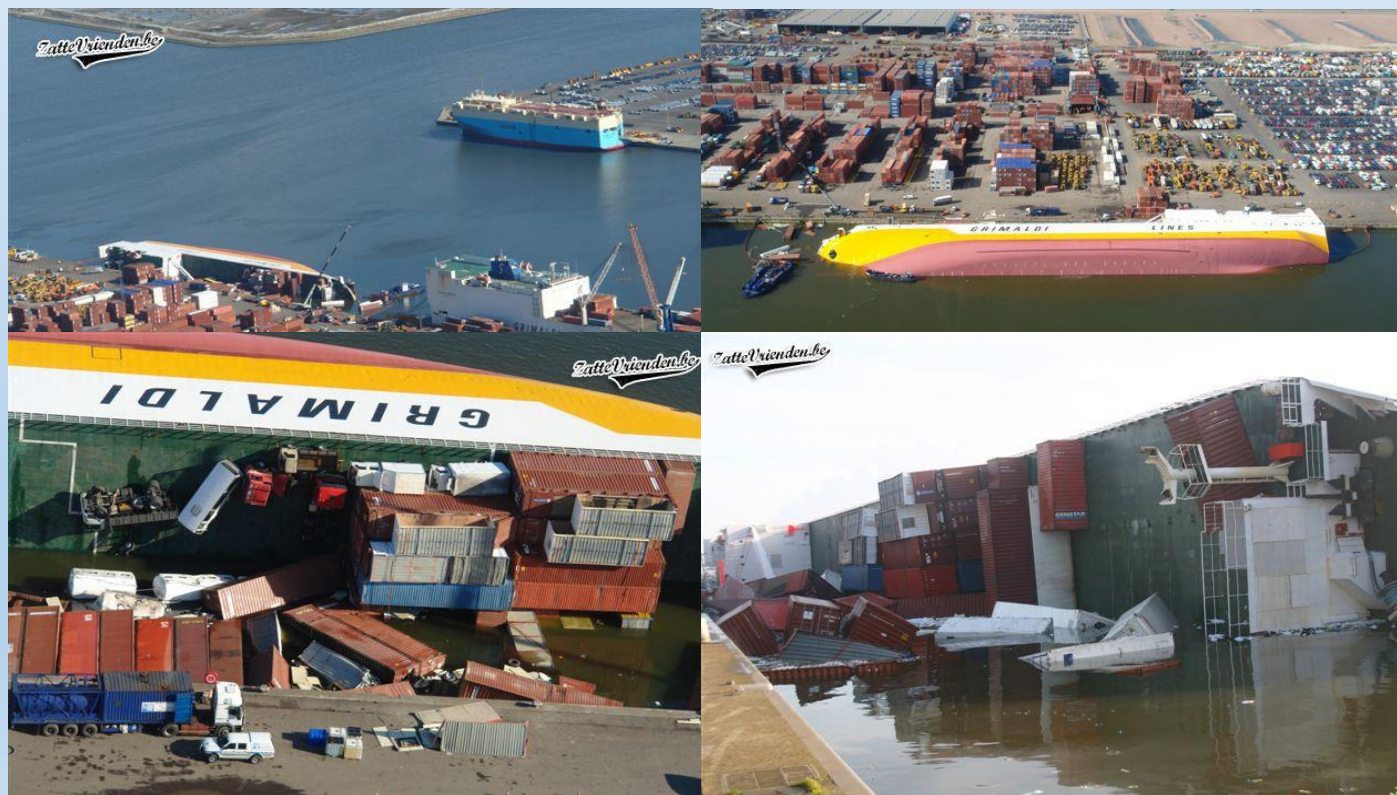
Riscos Climáticos: Calor, frio, umidade, condensação e salinidade.

Contaminantes: Deterioro, manchas, odores e infestações por vetores.

Seguros

Classes de risco

Riscos Humanos: Negligência, imperícia, imprudência, dolo, roubos e furtos; Vício Próprio.



Seguros

Classes de risco

Riscos Imponderáveis: Causas fortuitas.



Seguros

Transporte marítimo:

Avaria Simples ou Particular: Despesas causadas involuntariamente à carga ou ao navio. Cada seguradora cobre o seu segurado. Ex. Tempestade



Seguros

Transporte marítimo:

Avaria Grossa ou Comum:

Despesas causadas por ato deliberado, ante perigo iminente. As despesas são rateadas dentre todos.



Seguros

É fundamental conhecer as classes de risco que incidem sobre o seu produto, de maneira a escolher acertadamente o tipo de cobertura adequada na contratação da apólice Seguro-carga, bem como obter redução no valor do prêmio de seguro pago.

Importante: Em nenhuma hipótese é recomendável embarcar qualquer produto sem a cobertura de seguro-carga.

Multimodalidade

Utilizar o transporte multimodal como facilitador de negócios internacionais;

Avaliar sob o aspecto logístico os portos e aeroportos utilizados como pontos de embarque / ou desembarque internacional de mercadorias

Multimodalidade

Transporte multimodal

O Brasil é signatário do Convênio das Nações Unidas para o Transporte Internacional de Mercadorias, firmado na ONU/UNCTAD em 1980, bem como do Acordo para Facilitação do Transporte Multimodal de Cargas no MERCOSUL, ratificado pelo Dec. 1.563, de 19/07/1995.

Legislação brasileira sobre a multimodalidade:

Lei 9.611, de 19/02/1998, regulamentada pelo Dec. 3.411, de 12/04/2000.

Multimodalidade

Formas de transporte

UNIMODAL: A carga é transportada diretamente em um único veículo, em uma única viagem.

SUCESSIVO: A carga é transportada sucessivamente em um ou mais veículos do mesmo modal. Caso dos transbordos e operações em CD's.

INTERMODAL: Veículos diferentes, de modais diferentes, cada modal contratado a um transportador diferente.

MULTIMODAL: Diferentes veículos e modais, com um único contrato a um único transportador, com uma única apólice de seguro.

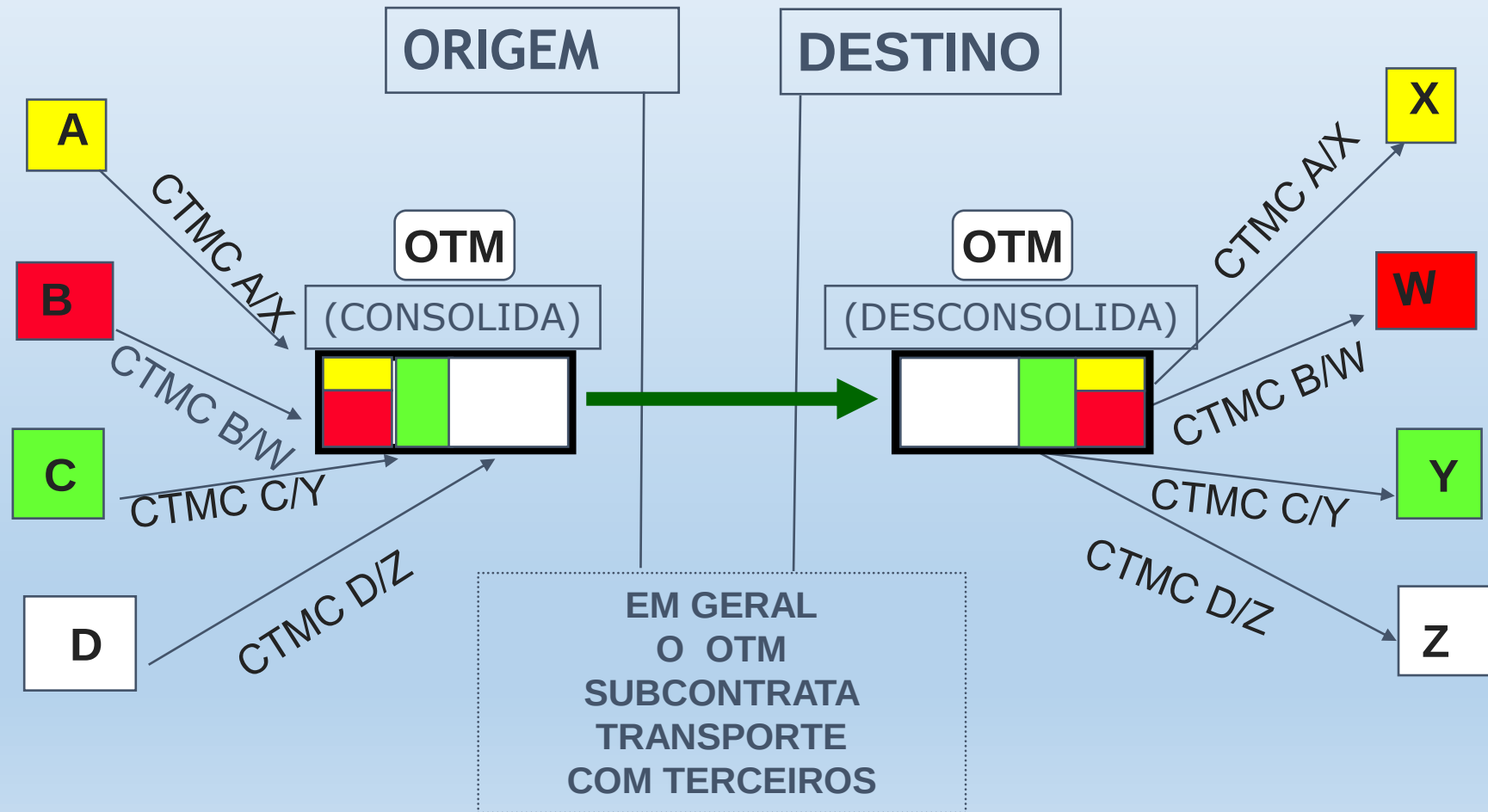
Multimodalidade

Características da multimodalidade

- ✓ Pelo menos 2 modais de transporte;
- ✓ Um único contrato de transporte;
- ✓ Conhecimento de carga único: *Combined Bill of Lading* ou *Multimodal Bill of Lading*;
- ✓ Responsável único porta a porta - OTM;
- ✓ Cargas unitizadas e indivisíveis;
- ✓ Inspeções físicas apenas na origem e no destino.

Multimodalidade

Como funciona



Multimodalidade

Controvérsias

- Ambiguidade quanto ao Seguro;
- A Lei 9.611 revogou a Lei 6288, de 11/12/75, que regulamentava o contêiner no país;
- O Dec. 3.411 superpôs a atuação do OTM à do Operador Portuário, definido pela Lei 8.630/93, ainda em vigor;
- O Dec. 3411 diz que o OTM poderá executar o despacho aduaneiro, cuja normatização é de competência do Regulamento Aduaneiro.

Multimodalidade

Consolidação de carga

Emissão do Conhecimento de Embarque Master, cobrindo diferentes lotes de carga, de vários embarcadores, unitizados e identificados individualmente por documentos emitidos pelo agente consolidador, de forma indivisível e inviolável em todas as modalidades adotadas de transporte, como por exemplo, o contêiner.

A consolidação é fundamental na multimodalidade.

Multimodalidade

Terminais internacionais

Portos e aeroportos são os terminais de integração da movimentação internacional de cargas. Os grandes terminais internacionais, que exercem o papel de concentradores e distribuidores de cargas, são conhecidos como ***HUBS***.

Um dos aspectos econômicos primordiais para o desenvolvimento de um hub é a proximidade de zonas com forte intercâmbio na produção e consumo de produtos industrializados

Multimodalidade

Transbordos / Courriers

Há situações em que as linhas diretas não existem ou são irregulares, com elevado tempo de trânsito, ou ainda, os fretes são muito caros. Nesses casos, deve-se avaliar corretamente os terminais de embarque, descarga e de transbordo mais convenientes.

No caso dos aeroportos, os hubs são estabelecidos ao serem eleitos como tal pelos grandes serviços internacionais de *courrier*.

Multimodalidade

Hub Ports

Os **Hub Ports** são localizados fora de centros urbanos, com grande calado, tarifas atrativas, boa produtividade, serviços de transbordo e boas conexões terrestres.

HINTERLAND: Área de influência terrestre. Quanto menores os custos, maior o *hinterland*.

VORLAND: Afastamento com relação às principais rotas de navegação.

UMLAND: Ambiente físico do porto, suas instalações, tarifas e a qualidade dos serviços que presta.

Multimodalidade

O tempo de trânsito (*Transit Time*) internacional é tão importante quanto o preço e a qualidade dos

Entregas mais rápidas reduzem estoques e seus custos. O aumento injustificado do *transit time* associa a imagem da empresa à ineficiência e custos mais elevados, podendo causar:

- Falta de estoque ou paralisação de uma planta industrial, quando se trata de insumos;
- Pagamento de multas pelo atraso na entrega a clientes, podendo até envolver lucros cessantes.

Regimes Aduaneiros Especiais

Admissão temporária

Possibilita a importação de bens que devam permanecer no país durante um determinado prazo pré-fixado, com suspensão total do pagamento de tributos, ou com suspensão parcial, no caso de utilização econômica.

Regimes Aduaneiros Especiais

ADMISSÃO TEMPORÁRIA - Suspensão Total de Tributos

- ✓ Exposições, eventos científicos ou técnicos;
- ✓ Pesquisa ou expedição científica, em projetos autorizados pelo CNPQ;
- ✓ Apresentações artísticas ou culturais;
- ✓ Competições ou exposições esportivas;
- ✓ Amostras sem destinação comercial;
- ✓ Assistência técnica a bens importados, em decorrência de garantia por técnico estrangeiro.

Regimes Aduaneiros Especiais

ADMISSÃO TEMPORÁRIA - Suspensão Parcial de Tributos

- ✓ Prestação de serviços, ou servir de modelo para fabricar matrizes ou ferramentas;
- ✓ Pagamento dos impostos proporcional à permanência no país, durante o arrendamento, empréstimo ou prestação de serviços.
- ✓ Os impostos são pagos no registro da DI.
- ✓ Em caso de prorrogação, no cálculo do imposto será considerada a vida útil do bem.

Regimes Aduaneiros Especiais

ADMISSÃO TEMPORÁRIA - Aperfeiçoamento Ativo

- Industrialização, beneficiamento, montagem, ou recondicionamento de bens de capital;
- Conserto ou restauração de bens estrangeiros, que retornem modificados ao país de origem.

Condições Básicas:

- Mercadorias cujo proprietário tenha sede no exterior, admitidas sem cobertura cambial;
- Operação prevista em contrato de prestação de serviço.

Regimes Aduaneiros Especiais

DRAWBACK

Incentivo fiscal na importação de insumos para elaborar produtos a serem exportados:

Isenção: Destinada a repor estoques de produtos já importados antes pagando tributos, e utilizados na industrialização de produtos exportados.

Suspensão: importação de componentes para a industrializar de produto a ser exportado.

Restituição: sobre tributos pagos na importação de insumo importado utilizado em produto exportado.

Regimes Aduaneiros Especiais

LOJA FRANCA (*Duty Free*)

Lojas em zona primária para venda a passageiros internacionais. O pagamento de tributos (II, PIS-COFINS e AFRMM) é suspenso até o momento de sua venda.

Casos especiais:

- Zona Franca de Manaus (aula 3);
- Entrepasto Industrial para a Zona Franca (EIZOF);
- Áreas de Livre Comércio;
- Zonas de Processamento de Exportação - ZPE.

Regimes Aduaneiros Especiais

REPETRO

Regime Especial de Exportação e Importação de bens destinados a jazidas atividades de pesquisa e lavra de petróleo e de gás:

Isenção de tributos na importação de bens sem similar nacional, como sobressalentes, ferramentas, equipamentos, máquinas e aparelhos. Pode ainda ocorrer por meio de Admissão Temporária, Exportação Ficta (o comprador estrangeiro paga, porém o produto não deixa o território nacional) e Drawback.

Regimes Aduaneiros Especiais

REPORTO

Regime de incentivo à modernização e à ampliação da estrutura portuária:

Isenta os tributos sobre a importação de bens de capital (máquinas, equipamentos, etc.) sem similar nacional, destinados exclusivamente a atividades de carga, descarga e movimentação de mercadorias nos portos brasileiros.

Regimes Aduaneiros Especiais

Armazenagem alfandegada

Produtos importados podem demorar até serem vendidos ou processados. O desembolso com os impostos de importação pode inviabilizar o negócio.

Assim, o Governo Federal criou alguns regimes aduaneiros especiais, com prazos e condições diferenciadas para nacionalizar mercadorias importadas, em diferentes tipos de áreas alfandegadas situadas em zonas secundárias.

Regimes Aduaneiros Especiais

Armazenagem alfandegada

Serviços em áreas homologadas pelo MF por meio de Atos Declaratórios, com equipes de fiscalização aduaneira em caráter permanente.

Possibilita a movimentação, armazenagem, despacho aduaneiro, nacionalização e transferência de modal das mercadorias sob controle aduaneiro, provenientes do exterior ou a ele destinado, liberando as áreas portuárias e aeroportuárias para suas atividades fins.

Regimes Aduaneiros Especiais

Entrepasto aduaneiro - EA

Possibilita a nacionalização parcelada do lote importado, com o pagamento dos tributos apenas das frações que forem sendo liberadas.

O prazo máximo para a abertura do despacho aduaneiro é de 1 ano, podendo ser prorrogado por mais 1 ano. Pode ainda servir como base para a reexportação dessa mercadoria, sem que tenham sido pagos os impostos relativos à sua nacionalização.

Regimes Aduaneiros Especiais

Entrepoto industrial - EA

Possibilita que uma indústria importe com suspensão temporária de tributos, e mantenha armazenada em área alfandegada própria, mercadoria sem ser nacionalizada até que seja necessária ao processo industrial, após o que, obrigatoriamente o produto acabado deverá ser destinado ao mercado externo.

Regimes Aduaneiros Especiais

Porto Seco (antigo EADI)

Área em empresa privada de armazenagem, localizada em área descontínua de portos, aeroportos e fronteiras, sob controle aduaneiro permanente, destinadas a receber mercadorias importadas ainda sem nacionalização, por até 120 dias, prorrogável por mais 30 dias. Permite que as empresas tenham estoques importados no país, alongando o prazo para recolhimento dos tributos.

Regimes Aduaneiros Especiais

Depósito franco - DF

Recinto alfandegado em cidades brasileiras, sob Convênio, para atender ao Comércio Exterior de países vizinhos sem saída para o mar. Os Depósitos Francos existentes atualmente são:

Bolívia: em Santos, Corumbá e Porto Velho

Paraguai: Paranaguá

Perú: Belém

Equador: Manaus

Regimes Aduaneiros Especiais

Depósito especial - DEA

Local para armazenar em zona secundária, sob controle aduaneiro, veículos, equipamentos, ferramentas, máquinas e outros aparelhos profissionais, importados sem cobertura cambial, pertencentes a prestadores de serviços de manutenção atuando no Brasil mediante contrato, pelo prazo de até 5 anos a partir da data de sua admissão no país.

Regimes Aduaneiros Especiais

Recinto p/ despacho aduaneiro de exportação - REDEX

Recinto alfandegado em zona secundária, destinado ao processamento do despacho aduaneiro de mercadoria a ser exportada. Pode estar situado no estabelecimento do próprio exportador ou local para uso comum de vários exportadores, por exemplo, em terminais portuários.

Regimes Aduaneiros Especiais

O Governo brasileiro dispõe de algumas facilidades para a importação e permanência de mercadorias estrangeiras no país.

Bem utilizados, os regimes aduaneiros especiais e as áreas destinadas a armazenagem alfandegada, podem fazer toda a diferença como estratégia logística destinada a viabilizar negócios.

Incoterms

Porque Incoterms?

Só é possível delinear um projeto logístico quando se sabe quais são os custos de nossa responsabilidade.

Essa informação é dada pelo INCOTERM escolhido como contrato de compra e venda.

Esses modelos de contrato são padronizados pela Câmara Internacional de Comércio – ICC, e revisados a cada 10 anos.

Em 01/01/2011 entraram em vigor os **INCOTERMS-2010(Publicação ICC nº 715E)**

Incoterms

Origem dos Incoterms

Em 1936 a Câmara Internacional do Comércio - ICC (www.iccwbo.org) interpretou e consolidou as formas de contrato usuais no comércio internacional.

Desde então, os INCOTERMS definem as responsabilidades sobre custos, seguros e transporte nas operações de compra e venda internacional.

Portanto, a sua análise é essencial para quantificar os custos logísticos.

Incoterms

Abordagem Logística

Em Logística os INCOTERMS são abordados pelo ponto de vista do processo. A sua escolha deve levar em conta a capacidade das partes em lidar com:

- a) infraestrutura (transportes e terminais);
- b) monitoramento da operação;
- c) gerenciamento do tempo;
- d) controle sobre os custos.

Os aspectos jurídicos e administrativos são objeto de estudo de Comércio Exterior.

Incoterms

Importância dos Incoterms

Representados por siglas com 3 letras, os INCOTERMS simplificam os contratos internacionais, definindo direitos e obrigações do vendedor e do comprador quanto à transferência física da mercadoria.

Por determinarem os elementos que compõem o preço final da mercadoria, os INCOTERMS são também denominados **Cláusulas de Preço**.

Incoterms

Valor jurídico

Após ser definido pelas partes, o INCOTERM eleito passa a ter força legal, representando o contrato de compra e venda, com um significado jurídico preciso, porém de forma simplificada.

É imprescindível que o profissional de Logística domine os INCOTERMS, de forma a incluir todas as despesas em que irá incorrer no preço a ser combinado pela área comercial.

Incoterms

Origem / Destino da transferência

Nos termos EXW, FCA, FAS, FOB, DAT, DAP e DDP, o local nomeado é o de entrega, onde se transfere o risco ao comprador.

Nos termos CPT, CFR, CIP e CIF, o local nomeado é até onde o transporte é pago. O local de entrega, é o designado entre as partes, no país do vendedor.

Os termos EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP e DDP, podem ser utilizados para qualquer modal de transporte e os termos FAS, FOB, CFR e CIF, só podem ser usados quando o transporte for aquaviário.

Incoterms

Posso fazer diferente?

Muitos profissionais (no Brasil e no mundo), usam erradamente os INCOTERMS. Por exemplo, é muito comum encontrarmos FOB - São Paulo (SP).

A definição de FOB é:

“carga entregue a bordo do NAVIO”

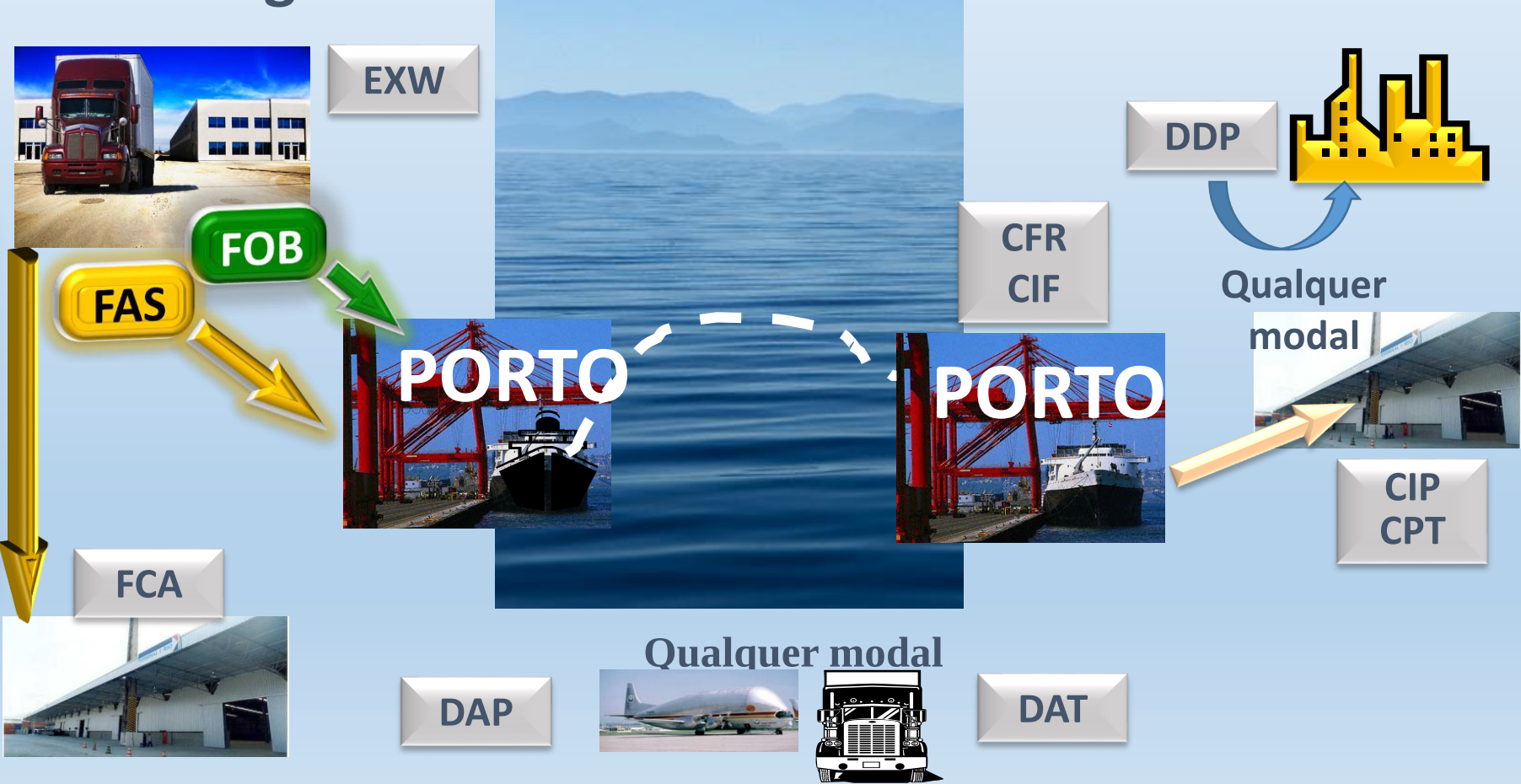
* Como na cidade de São Paulo não é possível carregar navios, é errado contratar FOB - São Paulo. Caso ocorra um acidente, as Seguradoras podem se basear nesse erro para deixar de ressarcir as despesas.

Incoterms

Representação pictórica

País de origem

País de destino



Incoterms

Validade no Brasil

O Brasil foi formalmente representado por 2 Delegados na reunião da ICC que homologou os Incoterms-2010.

A Resolução CAMEX nº 21, de 07/04/2011 convalidou os Incoterms-2010.

Portanto, INCOTERMS-2010 são de uso obrigatório no Brasil.

Diversidade dos Povos

- Compreender alguns aspectos relativos à diversidade dos povos capazes de afetar os procedimentos logísticos.



Diversidade dos Povos

O cenário

- Deslocamento dos polos produtores para novas regiões, em busca de incentivos fiscais, mão-de-obra virgem, imóveis e serviços mais baratos, etc.
- As atividades logísticas devem gerar sinergia com as demais atividades empresariais, buscando alcançar o equilíbrio custo x tempo nas novas cadeias de valor internacionais.

Diversidade dos Povos

Dificuldades

- Diferentes moedas, sistemas cambiais e meios de pagamento. Ex: CADIVI - Venezuela;
- Barreiras alfandegárias. Ex: Alíquotas no Brasil;
- Restrições a produtos estrangeiros e incentivos à indústria local. Ex: França;
- Problemas com a infraestrutura e condições de transporte (Angola);
- Diversidade cultural (Oriente Médio e Ásia).

Diversidade dos Povos

A diversidade

Legislação, biótipo, clima, relevo, religião, costumes e outras peculiaridades podem determinar a alteração do produto, de sua embalagem, ou até mesmo de toda uma cadeia produtiva.

RELIGIÃO: Judeus e Adventistas não trabalham aos sábados; muçulmanos não trabalham às 6. feiras.

CLIMA: Rio São Lourenço (Canadá) congela no inverno

COSTUMES: Restrições ao tráfego / Festividades em dias que não são feriados.

Diversidade dos Povos

Podemos constatar que:

O planejamento da atividade logística no ambiente internacional é bem mais complexo do que na abordagem regional, envolvendo a perfeita compreensão das inúmeras peculiaridades de cada povo.

Estratégias Competitivas

Porque exportar?

- Melhorar produtos, design e embalagem;
- Ampliar a carteira de clientes;
- Aumentar a Produtividade;
- Reduzir o custo de produção;
- Reduzir a carga tributária;
- Aprimorar a qualidade;
- Incorporar Tecnologia;
- Obter know-how internacional;
- Gerar divisas para o país.

Estratégias Competitivas

Forças propulsoras

- Acordos econômicos e Blocos Regionais;
- Necessidade de conquistar novos mercados;
- Acesso a novas tecnologias;
- Melhoria nos meios de comunicação e transporte;
- Custo de desenvolvimento diluído em escala global;
- Tendências econômicas de crescimento;
- Fontes de financiamento internacional.

Estratégias Competitivas

Por onde começar?

- Mercados mais próximos;
- Mercados mais similares culturalmente;
- Mercados em rápido crescimento;
- Mercados com grande potencial;
- Mercados menos protecionistas;
- Mercados com competição menos agressiva.

Estratégias Competitivas

Estrutura organizacional

Divisão Internacional: separada das atividades domésticas. Adequada quando há pouca diversidade de produtos;

Famílias de produtos: fábrica-foco;

Geográfica: por países ou regiões;

Matricial: cadeia de duplo comando (por família e geográfica) - Pensar global e agir localmente;

Rede transnacional global.

Estratégias Competitivas

Principais obstáculos

- Concorrer com transnacionais e novos entrantes;
- Estrutura de custos e preços diferenciados;
- Necessidade de serviços pós-venda;
- Protecionismo X Subsídios;
- Aspectos documentais;
- Burocracia brasileira x Carga tributária;
- Distâncias geográficas;
- Diversidade cultural e religiosa;
- Aspectos ambientais x Logística reversa;
- Peculiaridades de legislações.

Estratégias Competitivas

Evolução logística global (10/16)

Estágio 1 - Concepção Logística do Produto: Características físicas, embalagem, meios de produção e movimentação, eficácia da entrega e pós-venda.

Estágio 2 - Definição de Objetivos: confiabilidade em prazos de entrega; consolidação de pedidos; infraestrutura.

Estágio 3 - Sistema de Informações: Capacidade de processamento; acuracidade; disponibilidade em tempo real; compartilhamento; flexibilidade.

Estratégias Competitivas

Evolução logística global

Estágio 4 - Projeto do Sistema Físico: Localização de fornecedores, áreas de produção e distribuidores; Localização de CD's; Política de estoques; Seleção de modais.

Estágio 5 - Projeto do Sistema de Gestão: Sistema de informações gerenciais para apoio à decisão; capacidade de monitoramento, rastreamento e diagnóstico.

Estratégias Competitivas

Estratégias de exportação

EXPORTAÇÃO INDIRETA: Intermediários que atuam no mercado-alvo. Pouco investimento. Nenhum controle sobre o processo. Riscos para a imagem.

EXPORTAÇÃO COOPERATIVA: Acordos com a rede de distribuição de terceiros. Pouco investimento. Algum controle. Adequado para iniciar nesse mercado.

EXPORTAÇÃO DIRETA: Uso de *traders* ou escritório local. Grande comprometimento de recursos e mão-de-obra. Total controle. Alta exposição e risco.

Estratégias Competitivas

Estratégias de distribuição com investimento

FRANQUIAS E LICENCIAMENTOS: Contratos para cessão de know-how, processos, uso de marca e patente, em troca de royalties. Demanda poucos recursos e contorna barreiras protecionistas, dando acesso a mercados fechados. Receitas pequenas.

JOINT-VENTURES: Compartilhamento de capital e risco com empresa local, criando um novo negócio, já com escala operacional. Retorno e controle maiores que no licenciamento. Grande sinergia com o ambiente local. Maior acesso à rede de distribuição.

Estratégias Competitivas

Estratégias de distribuição com investimento

FÁBRICAS-FOCO: Fábricas em diferentes países, segundo a vocação local. Especializadas por famílias de produto para intercâmbio global de componentes. Elevados recursos e riscos. Indicada para entrantes precoces.

SUBSIDIÁRIAS INTEGRAIS: Montadoras iniciando do zero, com equipes expatriadas. Elevados recursos e riscos. Total controle sobre processo e marcas no estrangeiro. Forte comprometimento com o mercado local. Indicado para entrantes precoces nos mercados em crescimento.

Estratégias Competitivas

Estratégias de distribuição com investimento

Fusões e Aquisições:

- Indicado para entrantes tardios;
- Mais rápido do que implantar uma Subsidiária ou Fábrica-Foco;
- Agrega *know-how* e marcas às pré-existentes;
- Possível choque de culturas corporativas;
- Risco de fábricas obsoletas, marcas desprestigiadas, elevadas dívidas trabalhistas ocultas, xenofobia, etc.

Estratégias Competitivas

- A empresa que atua internacionalmente obtém vantagens competitivas;
- Deve-se avaliar as possibilidades oferecidas por diferentes mercados;
- Existem obstáculos a serem vencidos;
- Há critérios para uma empresa desenvolver o seu potencial logístico internacional;
- Deve-se conhecer as diferentes estratégias para exportar ou para investir em outros países.

Boa Sorte a Todos...