

IMPACTO NO DESEMPENHO DA CADEIA DE IMPORTAÇÃO COM A PARTICIPAÇÃO DE UM OPERADOR LOGÍSTICO

Paula Andressa De Danielli

Orientador Paulo Sérgio de Arruda Ignacio

Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo

Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes da Unicamp

Curso de Especialização Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística

RESUMO

A cadeia de suprimentos de grande parte das empresas é composta por produtos adquiridos no mercado externo e como muitas delas não possuem a expertise necessária para coordenar operações de importação faz-se necessária a contratação de prestadores de serviços logísticos. O objetivo do estudo é analisar e mensurar o desempenho da cadeia de importação através de um operador logístico e destacar a importância de utilizar indicadores de desempenho adequados à medição, pois as atividades de importação crescem cada vez mais e o mercado torna-se cada vez mais competitivo, fazendo-se necessário desenvolver medições e parâmetros que visem melhorar e agilizar o processo. O método de pesquisa foi o levantamento bibliográfico do tema e a aplicação do conceito de indicadores de desempenho logísticos para mensurar o impacto da participação do operador logístico na cadeia de importação de dois clientes. Os resultados obtidos apontam que o desempenho da cadeia de importação através do operador logístico nas duas empresas analisadas é significativamente melhor e mais eficaz do que a cadeia de importação sem a participação do operador e demonstra que os indicadores de desempenho utilizados no estudo são de extrema importância na medição deste processo..

ABSTRACT

The supply chain of the most of the companies has products obtained from international markets and as the most of them don't have the necessary expertise to coordinate importation operations it is necessary to hire third part logistics operators. The purpose of the study is to analyze and measure the performance of the importation chain through a logistics operator and show the importance to use correct performance indicators, once the importation activities have increased much more and the market is becoming much more competitive, this way it is necessary to develop measures and parameters to improve the process. The research method was the literature review of the theme and the application of performance indicator's concept to measure the logistics operator impact in the importation chain of two clients. The results show that the performance of the importation chain through a logistics operator in both analyzed companies is significantly better and more effective than the importation chain without the logistics operator participation and they show that the performance indicators applied in this study are very important in the performance measurement of this process.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade e a entrada de novos concorrentes nos mercados faz com que as empresas busquem cada vez mais reduzir seus custos e aumentar o nível de serviço para atender seus clientes finais. A necessidade de melhoria contínua nas operações ao longo da cadeia de suprimentos impulsiona a busca pela melhoria nas atividades internas e também o fortalecimento e escolha de parcerias cada vez melhores.

Dentro deste contexto as organizações que possuem operações terceirizadas ao longo da cadeia buscam sempre selecionar prestadores de serviços que atendam de forma satisfatória suas operações, sempre dentro do prazo e seguindo o padrão de qualidade dos produtos e serviços a serem entregues para o consumidor final – uma vez que falhas cometidas por estes parceiros podem acarretar em prejuízos para a empresa, bem como prejudicar a imagem da mesma no mercado.

A cadeia de suprimentos de grande parte das empresas é composta por produtos adquiridos no mercado internacional, porém muitas delas não possuem a *expertise* necessária para coordenar operações e trâmites aduaneiros de importação, fazendo-se necessária a contratação de prestadores de serviços logísticos capazes de atuar como terceiros dentro da cadeia logística.

O objetivo deste trabalho é estudar a participação de um operador logístico dentro da cadeia de importação das empresas e destacar a importância de utilizar indicadores de desempenho adequados à medição deste processo a fim de obter bons resultados para demonstrar como as ações e o desempenho do prestador de serviço logístico impactam diretamente no fluxo de operações dos seus clientes.

O problema em questão diz respeito ao impacto na cadeia de importação através da participação do operador logístico e os critérios e indicadores para a medição do desempenho. Muitas vezes, tanto as empresas contratantes quanto os operadores logísticos, não possuem uma noção clara do quanto o serviço prestado impacta diretamente na cadeia de suprimentos e na rede logística da organização e também não possuem uma forma correta de medição. É extremamente importante mensurar corretamente este impacto (positivo ou negativo) para que o nível de serviço possa ser melhorado e também para que os colaboradores se sintam sempre mais comprometidos a melhorar o serviço prestado de acordo com os resultados esperados.

A justificativa para a escolha do tema consiste na importância das atividades de importação para as empresas. Tais atividades crescem cada vez mais no país e, em paralelo, o mercado torna-se cada vez mais competitivo – fazendo-se necessário desenvolver medições e parâmetros que visem melhorar e agilizar o processo de entrada de mercadorias no país, bem como o serviço prestado pelas companhias capacitadas dentro das empresas, que atuam diretamente em diversos elos da cadeia de suprimentos até a entrega do produto final.

No capítulo a seguir será feita a revisão bibliográfica dos conceitos relacionados ao sistema de importação brasileiro, os órgãos responsáveis, entre outras variáveis. Será estudado o papel do prestador de serviço logístico aduaneiro e a medição de desempenho na logística, apontando diversos indicadores importantes. A parte prática virá em seguida, buscando aplicar os conceitos de indicadores de desempenho em duas empresas que utilizam os serviços de um operador logístico.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Sistema de Importação Brasileiro

O sistema de importação do Brasil é um sistema bastante complexo, exigente e burocrático. Em uma visão geral, o mesmo funciona de maneira correta e satisfatória apesar de muitas vezes a quantidade de papéis e procedimentos necessários retardarem o processo em si. Este processo de entrada de mercadorias no Brasil é considerado burocrático devido a sua complexidade que está relacionada aos documentos que devem ser apresentados, excesso de informações duplicadas e falta de sistemas informatizados mais eficazes (DANIELLI, 2012).

De acordo com MDIC (2015a), o processo de importação consiste no ingresso de um bem estrangeiro no país seguido da internalização do mesmo no território aduaneiro. Este processo possui a fase administrativa – referente aos procedimentos e exigências de órgãos de governo; a fase fiscal – referente ao despacho aduaneiro de importação (bem como recolhimento de tributos) e a fase cambial – que é a compra da moeda estrangeira destinada à efetivação do pagamento pela importação.

Toda e qualquer mercadoria procedente do mercado estrangeiro deve ser submetida ao despacho aduaneiro de importação. Este processo é iniciado pela Declaração de Importação (DI) que é registrada no Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX). O despacho aduaneiro é feito de acordo com a declaração apresentada. A Declaração de Importação deve conter algumas informações principais, tais como identificação do consignatário, a classificação fiscal da mercadoria, o valor aduaneiro e a origem. O próprio importador ou seu representante legal perante o SISCOMEX deve fazer o registro da mesma (RFB, 2015a).

Os tributos relacionados à importação dependem do tipo de mercadoria, do valor e da origem da mesma. O Sistema Integrado de Comércio Exterior calcula estes tributos automaticamente no momento do registro da DI. Após a mesma ser registrada, o processo passa pela parametrização, onde é submetido à análise fiscal. Os canais da parametrização são divididos em verde, amarelo, vermelho e cinza – sendo o verde o canal automático de liberação, o amarelo o canal que solicita os documentos para verificação, vermelho indica conferência física além de documental e cinza corresponde a aplicação de controle aduaneiro especial. Por fim, é feito o desembaraço aduaneiro, que é onde a mercadoria é finalmente liberada ao importador (RFB, 2015a).

De acordo com SEBRAE (2006), os principais órgãos responsáveis por gerenciar o comércio exterior no Brasil podem ser listados conforme abaixo:

- Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) – responsável por definir as diretrizes da política de comércio exterior do país. É formada por um Conselho de Ministros – sob presidência do Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC);
- Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) – responsável pela gestão das atividades rotineiras do comércio exterior, com o propósito de planejar, implementar, supervisionar, orientar e avaliar as atividades comerciais de acordo com as diretrizes definidas pelo órgão acima citado;
- Secretaria da Receita Federal (SRF) – responsável pela administração de tributos e controle aduaneiro;
- Banco Central (BACEN).

A Figura 1 abaixo mostra o fluxograma com um resumo do processo de importação no Brasil.

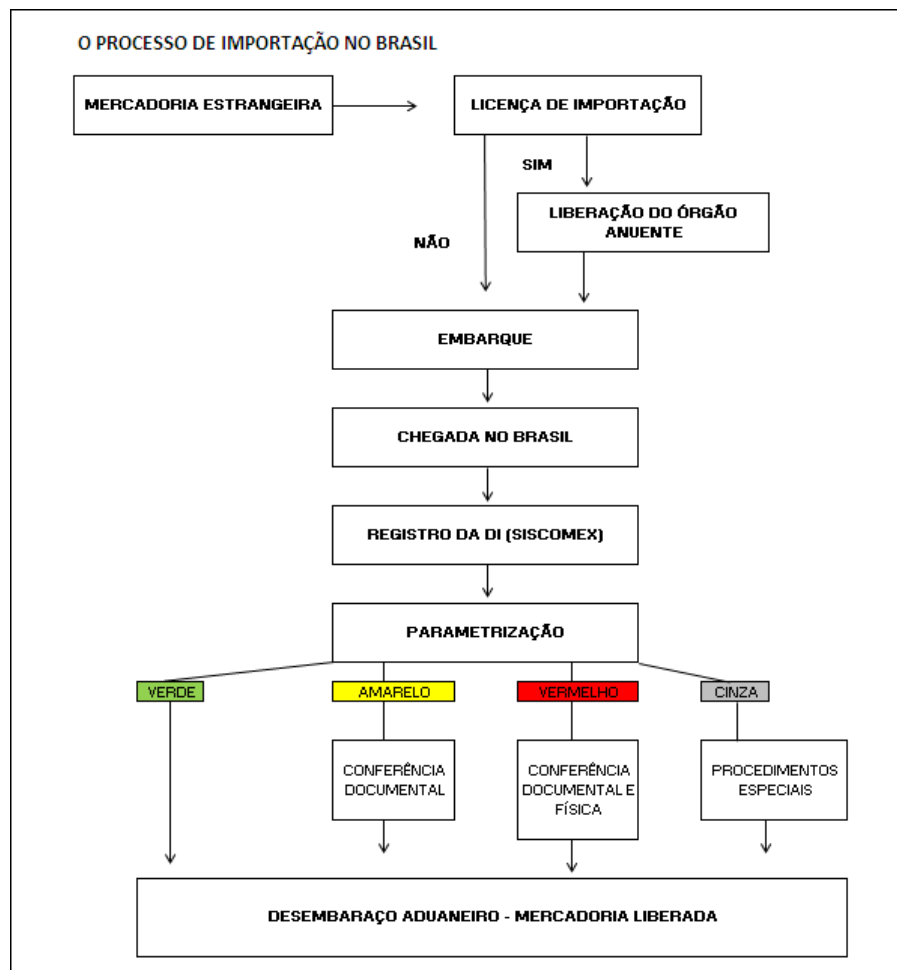


Figura 1: O processo de importação no Brasil

Fonte: Adaptado da RFB, 2015

O controle e a fiscalização do fluxo internacional de mercadorias são feitos pelos órgãos estatais chamados de aduanas (MORINI E LEONE, 2011).

De acordo com Morini et al. (2014), o Brasil é um dos países que enfrentam problemas aduaneiros tais como atrasos e congestionamentos nos postos, uma vez que o controle é feito de maneira pouco sincronizada, com grande número de inspeções físicas. Dessa maneira, a imprevisibilidade quanto a liberação aduaneira e as interrupções durante o processo contribuem para a perda de competitividade na cadeia de suprimentos nacional em geral.

A Receita Federal do Brasil é um órgão extremamente importante para a aduana e o comércio exterior brasileiro, tendo como principais competências a administração dos tributos internos e do comércio exterior; a gestão da fiscalização e controle aduaneiro; repressão ao contrabando; atuação na cooperação internacional, negociação e implementação de acordos internacionais no que diz respeito às partes tributária e aduaneira; entre outras (RFB, 2015b).

Um dos agentes de suma importância para estes processos são os prestadores de serviços logísticos. De maneira resumida, são os despachantes e agentes de carga que fazem parte da operação logística de comércio exterior dentro da cadeia de suprimentos dos clientes. O agente fica responsável por toda parte de importação (ou exportação), bem como da liberação aduaneira dos bens, dentro do prazo solicitado pelos clientes.

Este estudo busca mensurar a importância de um operador logístico dentro da cadeia de importação de seus clientes, no que diz respeito ao processo de agenciamento de importação, ou seja, desde a prontidão da carga no exterior até a chegada da mercadoria no Brasil.

2.2. O Papel do Operador Logístico

Os operadores logísticos são agentes terceirizados de extrema importância na cadeia de suprimentos das empresas. Eles não representam apenas uma simples terceirização logística, mas sim um comprometimento com o negócio dos clientes. As empresas que realizam atividades de importação ou exportação ao longo de sua cadeia de abastecimento necessitam de prestadores logísticos aduaneiros capazes de atendê-las e torná-las sempre mais competitivas no mercado. Atrasos e outros problemas com os materiais importados podem acarretar perda de competitividade e diversas questões que levam os clientes finais a procurarem outros prestadores.

O trabalho dos operadores logísticos tem papel essencial na cadeia de suprimentos de uma empresa no que diz respeito principalmente à movimentação e armazenagem de cargas. Por possuírem um *know how* mais avançado nesta parte do processo logístico tornam-se responsáveis pelos documentos legais de embarque e pela agilidade na comunicação com órgãos aduaneiros e internacionais.

De acordo com Vivaldini e Pires (2010) os prestadores logísticos podem ser considerados organizações voltadas a contribuir com os negócios de seus clientes finais – prestando inicialmente serviços como transporte e armazenagem e incorporando, ao longo do tempo, demais serviços a fim de evoluir para operações integradas na cadeia de suprimentos das empresas.

O resultado de uma pesquisa realizada no ano de 2015 mostra que as relações entre os prestadores de serviços logísticos e seus clientes são totalmente positivas. A redução de custos dentro da cadeia de suprimentos é considerável e a grande maioria dos clientes está satisfeita em ter um operador terceirizado em sua cadeia logística (LANGLEY et al, 2015).

De acordo com Wanke (2004), as principais motivações dos clientes para utilizarem-se da terceirização das atividades logísticas são a possibilidade de adquirir maior flexibilidade nas operações, a expansão dos mercados, a redução de custos, a redução de investimentos em ativos fixos. Já dentre as principais motivações para não terceirizar estão o maior controle das próprias atividades internas, o receio de diminuir os níveis de eficiência operacional, a divulgação de informações confidenciais da empresa e os valores cobrados pelos operadores logísticos, que muitas vezes podem não compensar a terceirização.

Os prestadores de serviços logísticos podem conquistar novos clientes através dos seus diferenciais. As diferentes atividades e serviços oferecidos pelos operadores juntamente com o *know how* que possuem em relação aos desafios de uma cadeia logística internacional são as principais competências necessárias para que os mesmos possam tornar-se competitivos perante aos concorrentes. Em resumo, um operador logístico deve ser capaz de agregar valor ao negócio de seus clientes (VIVALDINI, 2011).

2.3. Desempenho nas Operações Logísticas

A medição de desempenho é um fator de extrema importância no que diz respeito a busca pela melhoria dos processos e serviços em determinada atividade. Neste processo, é possível mensurar através de indicadores o que pode ser melhorado, adaptado e até mesmo mantido dentro de determinada situação.

De acordo com Gunasekaran e Kobu (2007), é preciso que as organizações acompanhem a globalização nos mercados, buscando evolução dentro de suas funções empresariais. Dessa maneira, é necessário o desenvolvimento de novas ferramentas para a medição do desempenho e o uso de recursos disponíveis para se obter bens e serviços de alta qualidade, para que as empresas possam ter capacidade competitiva. A tomada de decisões importantes dentro de uma empresa é baseada na medição de desempenho e, assim, essa atividade tem um papel essencial na organização.

Em resumo, os indicadores de desempenho têm o papel de mensurar os resultados e gerir o desempenho das operações, servir como base para a análise crítica dos resultados que foram obtidos e do processo final de tomada decisão, contribuir para a melhoria contínua dos processos e principalmente facilitar e viabilizar o planejamento e o controle do desempenho (DANIELLI, 2012).

No caso das operações logísticas, a medição de desempenho pode ser algo mais complexo devido a dimensão e aos inúmeros processos existentes dentro das mesmas. No entanto, se utilizado de maneira correta, pode auxiliar de maneira significativa no desenvolvimento e melhoria dos serviços oferecidos aos clientes e utilizar-se disso como grande vantagem competitiva.

De acordo com Bowersox & Closs (2001), a medição de desempenho na cadeia logística tem a finalidade de monitorar, controlar e direcionar as operações logísticas. O monitoramento refere-se as informações a respeito de tomada de decisões gerenciais e sobre os clientes, as medidas de controle fazem o acompanhamento das operações no processo logístico buscando melhorias e ajustes, quando necessários, e o direcionamento mostra os caminhos para atingir metas estabelecidas entre os colaboradores das operações logísticas.

Neste estudo, trataremos da cadeia logística de importação com a participação de um operador logístico e a importância deste agente dentro desta rede de processos. Os indicadores a serem utilizados no estudo serão listados conforme abaixo.

2.3.1. Prazo Certo

O prazo certo mede a quantidade de solicitações que foram atendidas dentro do prazo de entrega original acordado com o cliente. Corresponde a quantidade total de solicitações entregues dentro do prazo original acordado dividido pelo número total de solicitações (SUPPLY CHAIN COUNCIL, 2012).

2.3.2. Pedido Perfeito

De acordo com Supply Chain Council (2012), a indicação de pedido perfeito corresponde à porcentagem de pedidos em relação a todos os pedidos que foram recebidos de forma completa, sem faltar nenhuma parte do mesmo. Um pedido considerado completo é aquele em que todos os itens pedidos são os itens recebidos, sem mais nem menos itens, sendo que todos os itens recebidos correspondem perfeitamente às quantidades mencionadas das ordens. O cálculo deste indicador pode ser feito pelo número total de ordens entregues por completo dividido pelo número total de ordens entregues.

2.3.3. Fluxo de Informações Certo

Segundo Gunasekaran et al. (2004), este indicador corresponde às informações que são corretamente repassadas e dentro do tempo certo, ou seja, quanto tempo é necessário para que o prestador responda uma consulta do cliente com as informações corretas e necessárias. A resposta rápida e precisa às solicitações é essencial para manter o cliente satisfeito. Corresponde ao número de solicitações com informações corretas e em tempo dividido pelo número total de solicitações.

2.3.4. Documentação Certa

De acordo com Supply Chain Council (2012) o indicador documentação certa corresponde a porcentagem das solicitações com documentação correta e recebida dentro do prazo incluindo *invoices, packing lists, bill of lading*, entre outros. É medido através do número total de ordens entregues com a documentação certa dividido pelo número total de ordens. Documentação errada ou atrasada pode ser a razão de uma mercadoria não ser carregada ou embarcada para seu destino final, aumentando o *lead time* do processo e o recebimento no cliente.

2.3.5. Condição Perfeita

O indicador referente a condição perfeita das ordens corresponde a porcentagem de ordens entregues sem avarias e cumprindo todas as especificações, com a configuração correta e aceita pelo cliente. Este indicador pode ser calculado através do número total de ordens entregues em perfeita condição dividido pelo número total de ordens. Essa métrica avalia a qualidade dos produtos entregues através da cadeia de suprimentos a partir da visão do cliente. Uma melhoria no indicador condição perfeita dos produtos reduz os custos da cadeia relacionados às devoluções e reclamações (SUPPLY CHAIN COUNCIL, 2012).

2.3.6. Custo Operacional

O custo operacional, neste caso, indica o custo de transporte (importação) das ordens. Pode ser calculado através da soma das faturas advindas do operador logístico terceirizado (SUPPLY CHAIN COUNCIL, 2012).

Para análise deste item como um indicador, pode ser calculado como o custo logístico do processo de importação dividido pelo custo logístico total.

O Quadro 1 abaixo mostra o resumo dos indicadores listados.

Indicadores
Prazo Certo
Pedido Perfeito
Fluxo de Informações Certo
Documentação Certa
Condição Perfeita
Custo Operacional

Quadro 1: Quadro resumo de indicadores

Fonte: Adaptado de Gunasekaran et al. (2004) e Supply Chain Council (2012).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa exploratória, realizada através de um levantamento bibliográfico a respeito do tema, seguido da coleta de dados através de uma pesquisa com indicadores e posterior análise do resultado da mesma com um estudo de caso. Finalmente, a conclusão encerra o estudo divulgando a análise final dos resultados obtidos.

A Figura 2 abaixo indica o fluxograma completo da metodologia do trabalho.

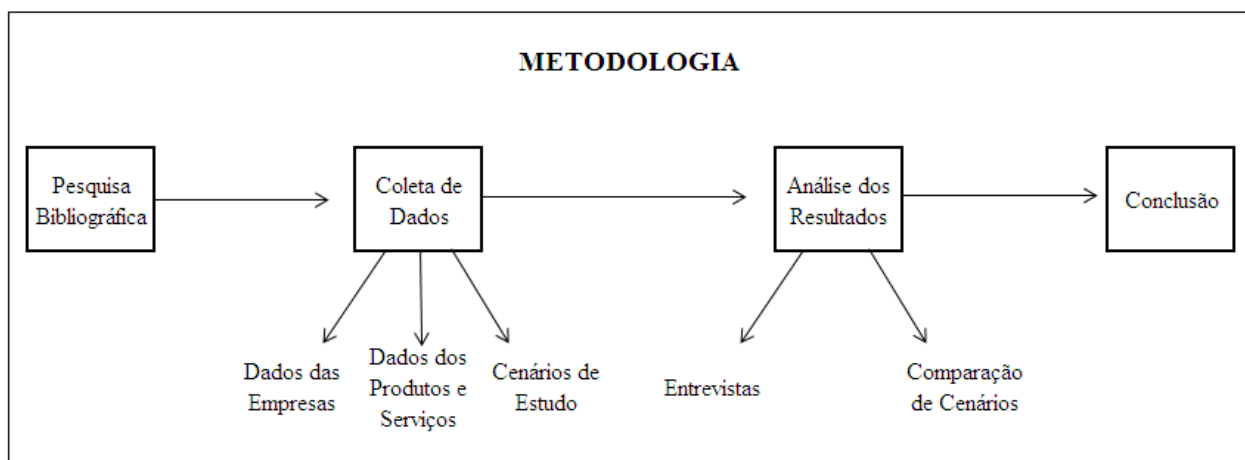


Figura 2: Metodologia

4. APLICAÇÃO PRÁTICA

Na aplicação prática será analisada a presença de uma empresa prestadora de serviços logísticos (operador logístico) na cadeia de importação de dois clientes, um do ramo eletrônico e outro do

ramo farmacêutico, buscando aplicar os indicadores apresentados na revisão bibliográfica e demonstrar a importância dos mesmos na medição do desempenho e na análise da participação do prestador logístico no processo de importação.

4.1. Perfil da Empresa

A empresa prestadora de serviços logísticos é um operador logístico que atua no mercado global há mais de dez anos, buscando oferecer aos clientes soluções logísticas de ponta a ponta, com profundo entendimento dos negócios de cada cliente, prestando serviços com soluções exclusivas de acordo com cada necessidade.

A empresa do ramo eletrônico é uma companhia multinacional que realiza a produção de partes e peças para soluções de conectividade e sensores para diferentes tipos de indústrias (clientes finais) e atende em mais de 150 países ao redor do mundo.

Por fim, a empresa do ramo farmacêutico, está entre as maiores indústrias farmacêuticas do país e passa por um processo contínuo de grande expansão global.

4.2. Perfil dos Produtos/Serviços

O operador logístico oferece serviços de agenciamento de importação, exportação e despacho aduaneiro, bem como serviços de transporte e armazenagem e, por isso, é considerado um operador completo no que diz respeito às soluções logísticas oferecidas aos clientes.

Todos os processos logísticos são trabalhados no intuito de atenderem os *lead times* propostos aos clientes, com entregas completas e de qualidade.

No estudo em questão, será avaliado o serviço relacionado ao processo de importação que é feito com a intercessão do agente de cargas na cadeia logística de cada um dos clientes.

A empresa do ramo eletrônico produz componentes eletrônicos, tais como conectores, sensores, fibra óptica, filtros, circuitos de proteção, entre outros, incluindo peças para a indústria automotiva, equipamentos industriais, sistemas de comunicação e rede de dados, indústria aeroespacial, de defesa, petróleo e gás, produtos eletrônicos de consumo, energia e comunicações submarinas.

A mesma atende diversos clientes finais e trabalha com projetos acordados entre a engenharia e os clientes. Trabalha com materiais importados em grande parte de sua cadeia produtiva, vindo de diferentes localidades do mundo, tanto de outras filiais globais quanto de outros exportadores. Dessa maneira, tem extrema necessidade de programar e receber os itens importados dentro do prazo estipulado, para que não haja impacto negativo na cadeia produtiva e na entrega dos produtos aos clientes finais.

Possui uma grande demanda de importação e necessita de um fluxo de informações rápido e preciso. Os produtos possuem alto valor agregado, apesar de, em sua maioria, não serem volumosos (partes e peças).

A média mensal de itens importados é de duzentos embarques por mês, com aproximadamente quarenta toneladas mensais e o valor CIF por fatura tem valor aproximado entre trezentos dólares e cinco mil dólares, dependendo da quantidade de itens consolidados em uma mesma ordem.

A empresa do ramo farmacêutico produz medicamentos e atua nos principais segmentos no país. Para a produção de medicamentos, fórmulas, entre outros a empresa utiliza-se, em grande parte da cadeia, de matéria prima importada. Essa matéria prima é trazida de diferentes fornecedores em diversos países e os produtos finais abastecem o mercado nacional.

Tais matérias primas importadas, em sua grande maioria, possuem licença de importação e necessidade de temperatura controlada durante o transporte e a armazenagem, pois são perecíveis e necessitam de temperatura baixa ou muito baixa para ter suas características mantidas.

A média mensal de itens importados é de vinte embarques por mês, com aproximadamente quatro toneladas mensais e o valor CIF por fatura é bastante variado, porém muitos embarques possuem alto valor (entre dez e quinze mil dólares).

4.3. Situação Atual

O cenário que ilustra a situação atual do estudo é o fluxo do processo de importação das duas empresas em questão (empresa do ramo eletrônico e empresa do ramo farmacêutico) sem a presença de um operador logístico.

A Figura 3 abaixo indica este fluxo.

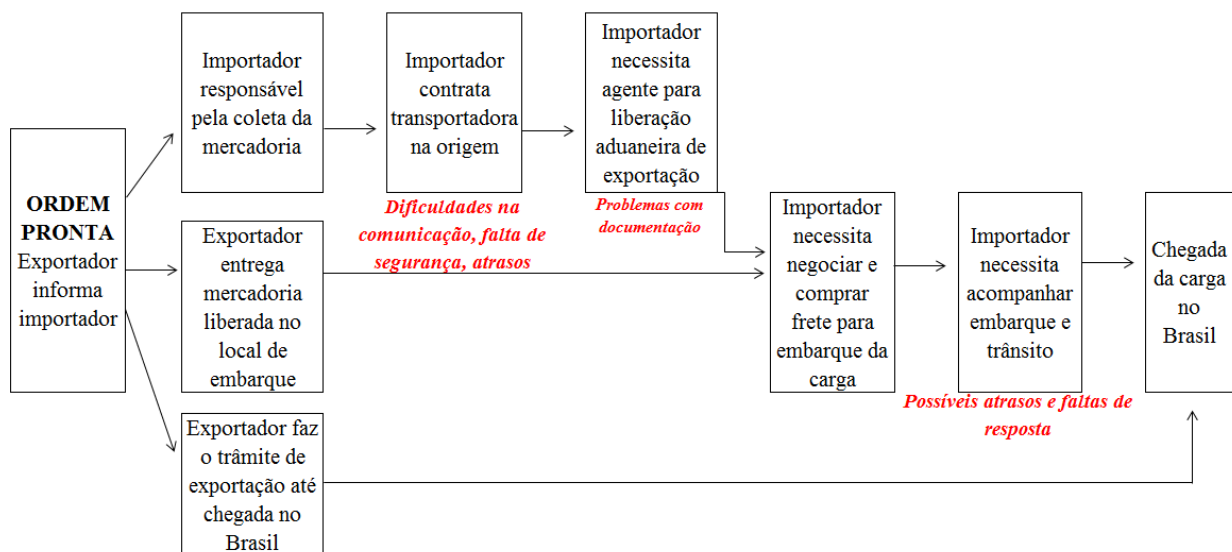


Figura 3: Processo de importação sem operador logístico

O exportador é responsável por informar o importador quando o pedido está pronto para embarque. Dependendo dos termos comerciais acordados entre as partes (*Incoterms*), o importador providencia a coleta da carga no exportador e segue com todo o fluxo do processo de

embarque, o exportador entrega a mercadoria liberada no aeroporto ou porto para que o importador faça o arranjo do embarque, ou o exportador faz todo o processo de embarque até a chegada da carga no Brasil.

Em um cenário no qual os termos acordados indicam que os clientes têm a responsabilidade de realizar o embarque da mercadoria para o Brasil, no caso sem a presença do operador logístico, pode-se identificar que existem diversas dificuldades e problemas ao longo do processo.

Começando pela coleta da mercadoria na localidade do exportador – o importador no Brasil necessita de uma transportadora disponível para deslocamento até o endereço de coleta no exterior, realizar a coleta da mercadoria e entregá-la no ponto de embarque. As empresas em questão não possuem, efetivamente, essa parceria e contratos de prestação no exterior, o que dificulta a comunicação entre as partes, bem como o pagamento do serviço, *lead time* do trânsito e possíveis perdas e danos às mercadorias, uma vez que o acompanhamento deste processo não é feito de maneira próxima e precisa.

Na maioria dos casos, nos quais o importador é responsável pelo desembaraço aduaneiro de exportação, é também necessária a presença de um agente para realizar a liberação de exportação na origem. Como no ponto anterior, é de extrema necessidade que haja uma parceria e comunicação próxima entre as empresas importadoras e o agente no exterior – evitando atrasos e problemas com documentação. No Brasil, a documentação de embarque é um fator extremamente importante. Muitas vezes, os agentes no exterior não cumprem todas as regras mandatórias e que cumprem os requisitos da Receita Federal do Brasil, o que pode gerar muitos problemas.

A documentação de embarque é um ponto crucial para que os pedidos sejam embarcados, cheguem ao Brasil e não tenham problemas posteriores com liberação aduaneira. As empresas em questão não possuem, de fato, a *expertise* para trabalhar na conferência documental completa, comprometendo assim todas as fases do processo. Devido à distância entre o importador e os processos que ocorrem ao longo da cadeia de importação, antes da mercadoria chegar ao Brasil, o fluxo de informações entre todas as partes envolvidas acaba ficando comprometido e, muitas vezes, detalhes importantes e informações relevantes não chegam a tempo e da maneira correta.

O importador precisa também, neste cenário, negociar os valores diretamente com as partes envolvidas. Em quase todos os casos, pela quantidade de embarques e pelo volume em si não é possível negociação dos custos e obtenção de melhoria considerável neste aspecto. Muitas vezes, as companhias de embarque não negociam e não vendem os fretes diretamente aos importadores, tendo estes a necessidade de um operador logístico para interceder na negociação e compra.

Por fim, o nível de serviço apresentado neste fluxo tende a ser muito abaixo do esperado pelos clientes. A maioria das solicitações não consegue ser atendida a tempo, gerando atrasos e, muitas vezes, ocupando o tempo dos colaboradores, que poderia ser aplicado nas atividades principais das empresas.

4.4. Situação Proposta

A complexidade do processo logístico da cadeia de importação e sua importância na cadeia logística das empresas exige que este processo seja coordenado e executado de maneira a atender as expectativas dos clientes no que diz respeito principalmente aos prazos e a qualidade do serviço, de maneira a evitar atrasos ao longo da rede de suprimentos, uma vez que grande parte dos materiais de algumas empresas depende do processo de importação.

Muitas empresas contratam serviços de agentes terceirizados, os operadores logísticos, para aperfeiçoar estes processos já que as mesmas geralmente não possuem *expertise* e recursos suficientes para atender a demanda de importação.

O cenário que ilustra a situação proposta do estudo é o fluxo do processo de importação de duas empresas através de um operador logístico.

A Figura 4 abaixo indica este fluxo.

Neste cenário, após o importador ser notificado da prontidão do pedido, também já definidos os termos comerciais de embarque, o importador irá contratar os serviços do operador logístico, informando os dados e documentos da carga, o serviço desejado (baseado no *lead time* requerido para a chegada do embarque no Brasil) e o endereço para coleta da carga (no caso de o importador ser responsável por realizar a mesma). A partir de então, o operador logístico apresenta uma proposta de venda ao cliente, incluindo todos os valores envolvidos no processo, e fica responsável por realizar todos os processos necessários na origem.

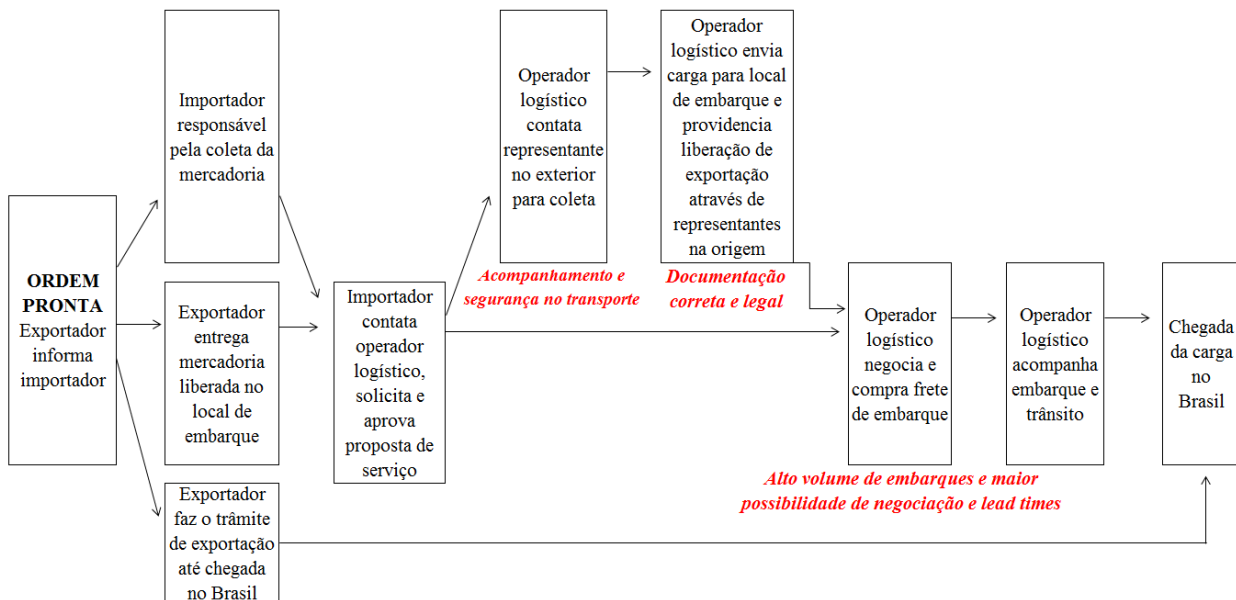


Figura 4: Processo de importação com operador logístico

O operador no Brasil possui diversos representantes em todas as localidades do mundo. Dessa maneira, para cada nova requisição de embarque recebida do importador ele entra em contato com o representante localizado próximo ao exportador e local de coleta, passando todas as

informações necessárias e solicitando o contato com o exportador em tempo real ou de acordo com o fuso horário.

A coleta da mercadoria, quando necessária, é feita com mais precisão e acompanhamento, de forma a evitar problemas com avarias e atrasos nas entregas para embarque. O agente na origem fica responsável por comunicar o agente no destino a cada etapa do processo e cuidar para que as etapas ocorram dentro do prazo estipulado. Muitas vezes, é necessário armazenamento e transporte especial para cargas refrigeradas e perecíveis, ficando o operador responsável e muito próximo do acompanhamento dessa movimentação.

O processo de liberação de exportação também é feito pelo operador especializado na origem, capaz de verificar toda a documentação e informar qualquer irregularidade. O operador logístico no Brasil fica, então, responsável por checar todos os documentos envolvidos no embarque e solicitar qualquer correção necessária, notificando também o importador a respeito de qualquer problema ou divergência com a documentação, alertando sempre para os riscos e possíveis problemas que podem ocorrer caso os embarques sejam autorizados com documentos irregulares.

Devido à proximidade e parceria entre o operador logístico no Brasil e seus representantes ao redor do mundo presentes em todas as etapas da cadeia, o fluxo de informação torna-se bem mais completo, preciso e respeitando os prazos necessários, evitando assim desvio de informações importantes para todas as partes e atrasos com possíveis falhas na comunicação.

Para as empresas importadoras, os custos envolvidos no processo de importação através de um operador logístico são bem mais vantajosos e competitivos, uma vez que os operadores possuem grande poder de negociação devido ao volume de cargas e grande proximidade com as transportadoras, companhias embarcadoras e todas as partes envolvidas nos processos.

O nível de serviço, portanto, tende a ser bem mais elevado para as empresas importadoras, clientes do operador logístico. A maioria das solicitações é atendida a tempo e de maneira satisfatória, liberando assim o tempo dos colaboradores nas empresas para que possa ser aplicado nas atividades-chave da mesma.

4.5. Análise dos Resultados

A fim de comparar a proposta do cenário atual com o cenário proposto neste estudo, foi realizada uma pesquisa com dois clientes que utilizam os serviços do operador logístico em sua cadeia de importação. A pesquisa foi feita com base nos indicadores de desempenho apresentados no item 2 deste estudo e foram apontadas duas hipóteses: a cadeia de importação sem a presença do operador e a cadeia de importação com a presença do operador, buscando assim mensurar o impacto na cadeia através de um operador logístico e mostrar a importância dos indicadores de desempenho previamente apresentados neste estudo para obter os resultados da análise de cada uma das situações.

A classificação dos resultados nas categorias de 1 a 5 foi feita, conforme a legenda, por faixa percentual em relação a quantidade de solicitações de embarque, com exceção do indicador de custo – que a legenda corresponde ao valor percentual gasto com processo de importação em

relação aos gastos totais no processo logístico da empresa, ou seja, quanto menor a categoria assinalada, mais vantajoso o processo (menor custo).

A Tabela 1 abaixo mostra a resposta da pesquisa feita com a empresa do ramo eletrônico e a empresa do ramo farmacêutico. A pesquisa foi respondida por representantes da operação de importação de cada uma das empresas e ambas possuem processos realizados com e sem a presença do operador logístico.

Apesar de encontrada uma dificuldade por parte dos entrevistados para obter quantidades de processos realizados sem a presença do operador logístico, uma vez que a maioria dos processos já é realizado através de um operador, foi possível obter os dados a partir do número total de processos por mês em cada uma das situações e, dessa maneira, cada um dos entrevistados forneceu o percentual de processos para cada indicador e situação que será demonstrado a seguir.

Tabela 1: Pesquisa de indicadores logísticos em empresas do ramo eletrônico e farmacêutico

		SEM PARTICIPAÇÃO DO OPERADOR LOGÍSTICO					COM PARTICIPAÇÃO DO OPERADOR LOGÍSTICO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
PRAZO CERTO (solicitações de embarque atendidas dentro do prazo/número total de solicitações)	Empresa ramo eletrônico			✓						✓	
	Empresa ramo farmacêutico			✓						✓	
PEDIDO PERFEITO (número total de ordens entregues por completo dividido pelo número total de ordens entregues)	Empresa ramo eletrônico				✓					✓	
	Empresa ramo farmacêutico				✓					✓	
FLUXO DE INFORMAÇÕES CERTO (número de solicitações com informações corretas e em tempo dividido pelo número total de solicitações)	Empresa ramo eletrônico		✓							✓	
	Empresa ramo farmacêutico		✓								✓
DOCUMENTAÇÃO CERTA (número total de ordens entregues com a documentação certa dividido pelo número total de ordens)	Empresa ramo eletrônico			✓							✓
	Empresa ramo farmacêutico		✓								✓
CONDIÇÃO PERFEITA (número total de ordens entregues em perfeita condição dividido pelo número total de ordens)	Empresa ramo eletrônico			✓						✓	
	Empresa ramo farmacêutico				✓					✓	
CUSTO OPERACIONAL (custo logístico do processo de importação/custo logístico total)	Empresa ramo eletrônico		✓				✓				
	Empresa ramo farmacêutico			✓				✓			
Legenda (percentual em relação ao total de embarques/mês)		1	2	3	4	5					
		0 a 20%	20 a 40%	40 a 60%	60 a 80%	80 a 100%					

A respeito do indicador de prazo certo, a participação do operador logístico foi considerada importante no caso das duas empresas analisadas. O resultado mostra que apenas 40 a 60% dos processos são atendidos dentro do prazo sem a presença do operador logístico. Já na outra situação, grande parte dos pedidos é atendida dentro do prazo (60 a 80%). Com um operador logístico na coordenação dos processos é possível que haja um acompanhamento mais intenso e mais próximo da origem dos embarques e dessa maneira torna-se possível que os prazos sejam atendidos de uma maneira mais precisa e eficiente.

Este é um indicador de extrema importância, pois é através do *lead time* inicialmente apresentado ao cliente que o mesmo faz a programação das atividades subsequentes ao processo de importação. Atrasos por parte do operador logístico podem acarretar em problemas na produção e entrega de seus clientes, ou seja, para garantir um fluxo perfeito das atividades é importante que o agente logístico participe do processo de maneira a atender os prazos estipulados.

Para a indicação de pedido perfeito, no caso de ambas as empresas, foi assinalada a mesma opção para a cadeia com ou sem a participação do operador (60 a 80% das solicitações entregues por completo). A explicação para este indicador é que o pedido deve ser completo independente de embarques realizados com ou sem a presença do agente terceiro, uma vez que o embarcador deve assegurar-se de estar enviando as cargas de maneira completa e o importador (cliente) irá assegurar-se disso através da confirmação de re-pesagem da carga.

De qualquer maneira, faz-se importante a presença do agente logístico no âmbito do pedido perfeito, pois o mesmo é capaz de identificar, muitas vezes antes de qualquer outra parte envolvida, a possível falta de alguma parte/peça do embarque e providenciar a localização da mesma com mais precisão. É extremamente importante que o operador logístico trabalhe para assegurar que o embarque do cliente saia do local de origem e chegue ao destino final completo, com todas as partes constantes na solicitação de embarque.

Através do indicador de fluxo de informações certo é possível identificar que o papel do operador logístico é essencial. O operador tem mais proximidade com todas as partes do processo e, dessa maneira, é capaz de captar e passar as informações com maior rapidez e precisão. Sem a presença do operador logístico, as empresas não teriam a agilidade e capacidade de se comunicar com o exportador, companhias aéreas e marítimas de embarque, pessoal de porto e aeroporto, etc. e, dessa maneira, o fluxo de informação ficaria seriamente comprometido.

No caso da empresa do ramo farmacêutico, por exemplo, que assinalou este indicador como 80 a 100% das solicitações de embarque com a presença do operador, a maioria das cargas vindas do exterior necessitam tratamentos especiais de temperatura desde o momento da coleta na origem até a chegada ao aeroporto de destino. O agente de cargas presente faz-se responsável por coordenar todo o fluxo de informações, solicitando os tratamentos necessários e monitorando se os mesmos serão dados de acordo, evitando assim possíveis danos à mercadoria e também atrasos. Sem a presença do mesmo, a métrica cai para apenas 20 a 40% das solicitações.

O agente logístico tem grande proximidade e mais contatos dentro dos portos e aeroportos, bem como os representantes nas origens, o que facilita a fluidez e acuracidade das informações para todas as partes. Falhas na comunicação e no repasse de informações podem acarretar perda de controle dos processos, falta de dados, perda de tratamentos especiais solicitados em alguns embarques, atrasos, erros de documentação, entre outros.

O indicador documentação certa foi classificado pela empresa do ramo eletrônico como sendo um dos indicadores que mostram a maior importância da presença do operador logístico no processo, com 80 a 100% das solicitações atendidas com a documentação correta. Isto porque o operador logístico, quando presente na cadeia de importação, fica responsável por gerenciar o fluxo de documentos do processo, tendo este um pessoal responsável e grande *expertise* para verificar, checar, identificar erros e aprovar os documentos necessários para que um embarque ocorra, sempre cuidando para que todos os documentos estejam prontos no tempo certo a fim de evitar atrasos na operação.

No caso da empresa do ramo farmacêutico (também com 80 a 100%), o operador logístico cuida ainda para que todas as especificações de temperatura e armazenagem dos diferentes produtos sejam corretamente mencionadas na documentação de embarque. Sem a presença de um operador logístico a documentação certa para o processo pode ficar comprometida e gerar atrasos e multas na chegada das mercadorias no país.

Uma documentação errada, não corrigida e não revisada a tempo, acarreta em problemas de pagamentos de custos extras, multas e consequentes atrasos para os clientes, por isso é importante mensurar e garantir que o operador logístico realize toda a parte documental de maneira precisa.

A pesquisa indica, principalmente no caso da empresa do ramo eletrônico, que a participação do operador logístico no que diz respeito ao indicador de condição perfeita é bastante importante uma vez que o mesmo, quando presente na cadeia de importação do cliente, tem a responsabilidade de cuidar para que as cargas sejam manuseadas e transportadas de maneira adequada para evitar avarias, monitorar e tratar todas as avarias que venham a ocorrer durante os processos e informar todas as partes a respeito de qualquer irregularidade nas peças, caixas e pallets.

O operador logístico deve cuidar que, dentro de sua responsabilidade de transporte e entrega, as cargas sejam corretamente manuseadas e transportadas para que não sofram avarias e cheguem ao cliente final na condição que lhe foi entregue ou liberada para coleta na origem.

Por fim, o indicador de custo operacional aponta que os gastos com o processo de importação mediante os custos totais da cadeia logística se fazem menores quando os clientes utilizam um operador logístico especializado. No caso da empresa do ramo eletrônico, com a presença de um operador logístico no processo de importação os gastos relacionados a este processo perante aos custos logísticos da empresa estão entre 0 e 20%, já sem a presença do operador estes custos sobem para a faixa de 20 a 40%.

Isto ocorre porque o operador logístico possui diversos contatos e maior proximidade com todos os agentes ao longo da cadeia, podendo assim oferecer aos clientes valores de frete e outros custos bem mais competitivos do que os custos existentes nos embarques sem a participação e o contato com um operador. Os custos são também menores devido a menor incidência de erros e atrasos ao longo dos processos, a maior agilidade e *expertise* do serviço oferecido pelo operador logístico faz com que a importação dos materiais ocorra de maneira mais rápida e menos custosa.

Outro ponto importante no que diz respeito aos custos da importação são os possíveis custos fixos que os clientes teriam com pessoal dentro da empresa para realizar os processos. Com a participação do operador logístico, este serviço é prestado de maneira terceirizada e especializada e alguns custos fixos nos clientes são eliminados. Através deste indicador é possível medir se os custos da operação de importação são menores com a utilização do operador na cadeia ou sem a utilização do mesmo, sendo assim mais um ponto essencial para identificar a importância do agente terceiro nessa parte da cadeia logística do cliente.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi estudar a importância de um operador logístico na cadeia de importação de seus clientes, bem como a utilização de indicadores de desempenho adequados para mensurar essa importância.

As empresas apresentadas neste estudo não têm *expertise* adequada para atender toda a demanda dos procedimentos de importação. O processo de entrada de mercadorias no país é um processo burocrático e que exige tempo, proximidade com as partes presentes nessa rede e também pessoas que contem com a experiência adequada para coordená-lo.

Dessa maneira, as empresas buscam os serviços dos operadores logísticos a fim de poderem contar com um responsável por coordenar e gerenciar parte de sua cadeia logística – no caso deste estudo, a cadeia de importação. Dentro de um operador logístico existem pessoas extremamente treinadas e que possuem experiência para executar todas as solicitações de embarque de maneira pronta, legal e correta, dedicando todo tempo necessário para assegurar que todo o processo esteja dentro do prazo e com nível de qualidade adequada.

A *expertise* apresentada pelo operador logístico contribui para que os erros durante o processo sejam minimizados e, dessa maneira, os clientes podem ter os seus processos de importação realizados com maior rapidez e precisão, evitando assim problemas e atrasos ao longo da cadeia de suprimentos.

Através da pesquisa realizada com dois clientes de setores diferentes foi possível confirmar que a presença de um operador logístico especializado é essencial para que os processos ocorram de maneira diferenciada, com um alto nível de serviço, utilizando-se de informações rápidas e precisas, preservando a integridade física dos embarques/materiais, com qualidade excelente e, sobretudo, atendendo a todos os prazos necessários com um custo operacional menor.

A utilização de indicadores de desempenho logísticos adequados para o processo em questão (processo de entrada de mercadorias no país) é essencial para que seja possível mensurar

corretamente o impacto de cada uma das situações apresentadas na cadeia logística dos clientes. Cada um dos indicadores apresentados demonstra uma parte importante da cadeia de importação e suas respectivas ações e consequências para o processo.

A Tabela 2 abaixo mostra a comparação do desempenho da cadeia de importação através de um operador e sem a participação do mesmo, com as conclusões finais dos resultados obtidos neste estudo através de cada um dos indicadores utilizados.

Tabela 2: Comparação do desempenho da cadeia de importação

DESEMPENHO DA CADEIA DE IMPORTAÇÃO	
SEM OPERADOR LOGÍSTICO	COM OPERADOR LOGÍSTICO
Em média, apenas metade dos processos de importação é atendida dentro do prazo inicial estipulado	A grande maioria dos processos é atendida dentro do prazo programado
Atrasos no recebimento das ordens e na linha de produção	Não há necessidade de postergar demais etapas da cadeia de suprimentos
Mercadoria deve vir completa, porém há menos segurança quanto ao peso real da carga antes do embarque e possíveis perdas durante o trânsito	Acompanhamento e re-pesagem das cargas, assegurando pedido completo
Informações tendem a serem falhas e demoradas	Fluxo de informações rápido e contínuo
Documentação elaborada no exterior com problemas e dificuldades nas possíveis correções	Segurança na documentação certa e dentro dos requisitos legais do Brasil
Controle falho e pouco próximo das informações	Operações mais controladas
Dificuldade no controle e avaliação de avarias	Segurança no transporte e proximidade com as partes para verificação de possíveis avarias
Custo da operação mais alto	Custo da operação reduzido

Devido a maioria das empresas já utilizarem-se de um operador logístico para as atividades de importação há um período longo de tempo, a dificuldade encontrada para realizar estudo foi justamente na aplicação prática, onde os clientes não possuíam um horizonte muito preciso em relação a cadeia de importação sem a participação de um operador logístico.

Além da evidente importância do agente terceirizado nesta operação logística das empresas, é importante mensurar o desempenho do mesmo para que os serviços oferecidos possam ser aprimorados. Medir o desempenho torna possível enxergar as possibilidades de melhoria e trabalhar em ações para implementá-las, sendo esta uma ideia relevante para um próximo estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. *Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DANIELLI, P.A. *Indicadores de desempenho na logística internacional*. 2012. 51p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.
- GUNASEKARAN, A., PATEL, C.; MCGAUGHEY, R. E. *A framework for supply chain performance*

- measurement*. International Journal of Production Economics., [S.l.], n. 87, p. 333-347, 2004.
- GUNASEKARAN, A., KOBU, B. *Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications*. International Journal of Production Research., [S.l.], v.45, n.12, p. 2819-2840, 2007.
- LANGLEY e outros. 2015 *Third-party logistics. Results and findings of the 19th annual study*. Disponível em: < www.3plstudy.com> Acesso em: 16/01/2015.
- MDIC. Guia de Comércio Exterior e Investimento. *Definição de Importação*. Disponível em: < <http://www.brasilexport.gov.br/definicao-de-importacao>>. Acesso em: 06 jan. 2015a.
- MORINI, C.; BARASSA, E.; MAURÍCIO, M. P. G.; MORETTI, A. C.; PORTO, P. C. S. *Aduana do Brasil e competitividade: uma comparação em termos de eficiência relativa*. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 9, nº 3, jul-set/2014, p. 1-13.
- MORINI, C.; LEOCE, G. *Logística Internacional Segura: Operador Econômico Autorizado e a Gestão de Fronteiras no século XXI*. São Paulo: Atlas, 2011.
- RFB. Ministério da Fazenda. Receita Federal do Brasil *Despacho aduaneiro de importação*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Aduana/ProcAduExpImp/DespAduImport.htm>>. Acesso em: 06 jan. 2015a.
- RFB. Ministério da Fazenda. Receita Federal do Brasil. *Conheça a Receita Federal do Brasil*. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/SRF/ConhecaRFB.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2015b.
- SEBRAE. *Manual básico de comércio exterior*. 2. ed. – Vitória: SEBRAE/ES, 2006. 144 p. : il.; p. 17.
- SUPPLY CHAIN COUNCIL. *SCOR: The Supply Chain Reference*. r. 11.0, 2012.
- VIVALDINI, M. *Prestadores de serviços logísticos (PSL) - Identificando suas Competências*. Produto & Produção, vol. 12, n. 2, p. 24 - 47, jun. 2011.
- VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I. *Operadores Logísticos – Integrando operações em cadeias de suprimento*. Editora Atlas, São Paulo, 2010.
- WANKE, P. *Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização*. Revista Gestão & Produção. vol.11 no.3 São Carlos Sept./Dec. 2004.