



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, C. CONTÁBEIS E TURISMO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* - MBA - LOGÍSTICA
EMPRESARIAL e Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Jonas Tavares Colares

Porto Seco – Vantagens competitivas em um pólo logístico

Orientador: Prof. Paulo César Pêgas Ferreira

UNIVERSIDADE
FEDERAL
FLUMINENSE

Niterói
09/2011

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO, MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL – GESTÃO DA
CADEIA DE SUPRIMENTOS.

JONAS TAVARES COLARES

Porto Seco – Vantagens Competitivas em Pólo Logístico - um estudo sobre a importância da localização de um porto seco em um pólo logístico

JONAS TAVARES COLARES

**PORTO SECO – VANTAGENS COMPETITIVAS EM UM PÓLO
LOGÍSTICO**

Artigo de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial à obtenção de grau no MBA em Logística Empresarial – Gestão de Cadeia de Suprimentos.

Orientador: Professor Paulo Cesar Pêgas Ferreira

Niterói
2011

·
Porto Seco – Vantagens competitivas em um pólo logístico. /
Jonas Tavares Colares, Niterói: UFF, 2011.
v, 20f.

1. Logística. 2. Porto Seco. – Artigo I.

Porto Seco – Vantagens Competitivas em um Pólo Logístico

Artigo de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial à obtenção de grau no MBA em Logística Empresarial – Gestão de Cadeia de Suprimentos.

Aprovado em _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o.– Paulo Cesar Pêgas Ferreira
Universidade Federal Fluminense

Prof^o.
Universidade Federal Fluminense

Prof^o.
Universidade Federal Fluminense

Porto seco – vantagens competitivas em um pólo logístico

Jonas Tavares Colares, UFF – jonascolares@ibest.com.br
Paulo César Pêgas Ferreira, Mestre - pcpegas@yahoo.com.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo demonstrar a importância estratégica de localização de um prestador de serviços logísticos em um pólo logístico, neste caso, um Porto Seco, criado para absorver o volume de produtos importados de empresas que utilizam esse fluxo da cadeia produtiva para desenvolver seus produtos e utilizá-lo como ferramenta estratégica competitiva na redução de estoques de armazenagem, bem como, na redução de custos em todos os processos logísticos, face a grande e exponencial liberalização da economia nacional na nova ordem mundial econômica, tornando-os , uma plataforma de gestão para o comércio exterior brasileiro.

Palavras chave – Porto seco, zonas secundárias, vantagens competitivas, logística e pólos logísticos

Abstract

This paper aims to demonstrate the strategic importance of locating a provider of logistics services in a logistics center in this case, a dry port, created to absorb the volume of products imported from companies that use that flow of the production chain to develop their products and use it as a strategic competitive tool in reducing inventory storage as well as cost reduction in all logistics processes in the face of exponentially large and liberalization of the national economy in the new economic world order, making them a platform for the Brazilian foreign trade.

Keywords - Dry Port, secondary zones, competitive advantage, logistics and logistical units.

1 – Apresentação

Ao estudar a logística e, especialmente, como responsável pelo fluxo de produtos procedentes ou com destino ao exterior, pode-se efetuar três possíveis análises. A primeira análise, percebe-se apenas os movimentos operacionais de transporte, distribuição, movimentação em portos, aeroportos, custos com estoques e armazenagem. Já em outro aspecto, pode-se efetuar uma análise meramente financeira e analisar os impactos da logística no grau de liquidez das empresas, nível de serviços, lucratividade, além dos impactos no âmbito da economia. Portanto, numa terceira e última análise, permite-se focar a logística como ferramenta que proporciona competitividade às empresas e a fidelização de seus clientes no mercado nacional e internacional e portanto, a continuidade dos negócios, através de operações que garantam a posse dos produtos junto aos seus clientes no momento exato, sem avarias e a baixo custo.

Neste contexto, a logística passa a ter um papel fundamental na avaliação do desempenho dos negócios. Torná-la mais eficiente, permitirá reduzir os ciclos de produção, acelerar a entrega de produtos ao consumidor, diminuir custos operacionais e de distribuição e, desta forma, permitir uma participação maior no mercado externo. Dessa forma, o artigo permitirá o entendimento do funcionamento de um prestador de serviços logísticos voltada para o atendimento no segmento de comércio exterior.

Serão utilizados os referenciais teóricos dos autores Michael Porter a respeito de vantagens competitivas, seu conceito e correlações na logística; de Ballou, Bowersox e Closs, Gurgel, no tema de localização e uma coleção de teorias da COPPEAD (UFRJ) sobre a gestão de estoque, bem como, mais uma vez Bowersox e Closs sobre o mesmo tema de estoque.

É neste cenário, que serão discutidas as vantagens em operar com prestadores logísticos especializados em áreas estratégicas na gestão do estoque e da produção. Para isto, será demonstrado, através de acontecimentos históricos de nossa política econômica, o crescimento exponencial de nossas importações ao longo das últimas décadas face ao crescimento do comércio internacional. Para o tópico 2, a respeito do legado da política econômica do Governo Collor nos anos 90, será usado como referencial teórico, o trabalho acadêmico de Daniel Ricardo Castelan, em sua dissertação de mestrado na PUC-Rio, em 2009, a fim de justificar o boom das importações até hoje.

Nos tópicos subseqüentes, veremos o destaque das atividades de comércio exterior em nossa economia, sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) e criando novo capítulo na indústria e na economia nacional.

Com o advento do grande volume dessa atividade em nossa economia, serão observadas as vantagens que agregarão valor às empresas importadoras e exportadoras, que utilizam os serviços aduaneiros para a movimentação de suas mercadorias, destaque aqui, para os armazéns alfandegados, dos quais são exigidos a necessidade da passagem obrigatória pela alfândega. Não existe mercadoria que entre ou saia do Brasil sem uma análise e verificação, por parte da Receita Federal do Brasil nestes recintos. Apresentaremos os portos secos, como o principal vetor dessa armazenagem alfandegada, nas quais circulam grande parte das mercadorias importadas e, a sua importância em estarem localizados em centros ou pólos logísticos com a integração de diversos serviços neste segmento e por último, destacaremos a percepção de valor do uso de um porto seco na opinião de alguns usuários.

2 – Porto seco – o legado da política econômica da abertura do mercado no governo Collor – o *boom* das importações no Brasil.

É necessário analisar o cenário econômico nos contextos interno e externo de nossa política, quando desencadeará o surgimento de alternativas para a absorção da demanda reprimida das importações, resultante da abertura econômica brasileira como forma de induzir a indústria nacional à obtenção de ganhos de produtividade pela absorção de progresso técnico, ou seja, o crescimento das importações será influenciado pelo processo de liberalização do comércio exterior na década de 90. Nesta década, podemos destacar entre muitas outras, da liberalização da economia, a instituição da portaria 365, de 26.06.90, na qual foram traçadas novas diretrizes para a política de comércio exterior do país, cujo objetivo era a busca de maior competitividade dos produtos brasileiros, através do aumento de produtividade, incorporação de novas tecnologias e acesso a insumos e bens de capital a preços mais favoráveis no mercado internacional.

A inserção da economia brasileira na economia mundial, foi o grande pilar para o nosso desenvolvimento tecnológico, face ao malogro da política econômica desde os anos 50, quando existia a idéia de fixação de indústrias no país. Os pilares desse sistema se assentavam na Cacex (Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil) e na própria CPA (Comissão de Política Aduaneira), grandes instituições à época, nas quais a participação do empresariado garantia que setores estratégicos, com efeito influente sobre a indústria, não fossem afetados pela competição de empresas multinacionais.

Viu-se que a opção de industrialização por meio da substituição de importações havia, de fato, criado um parque industrial relativamente amplo no país. Entretanto, a proteção excessiva do Estado não havia produzido o efeito esperado e crescia uma forma pouco transparente e ineficiente de incentivar a indústria, através de diversas barreiras tarifárias e, caracterizando-se como um viés anti-exportador à economia. Nessa época, o Brasil tinha um parque industrial montado, com empresas que não mais se enquadravam na categoria de indústrias incipientes, todavia tinham baixos níveis de produtividade. Assim, com a eliminação dos controles administrativos e dos diversos “regimes especiais”, levaria a uma situação em que a proteção seria não apenas menor, mas também mais eficiente, já que seria feita somente por meio de barreiras tarifárias.

Os anos 1990 criaram uma chancela do engajamento do Brasil em vários processos de negociações internacionais.

Na nova ordem econômica mundial, sempre que uma empresa desenvolve ou se apropria de uma inovação tecnológica, ela passa a ganhar lucros diferenciados sobre seus concorrentes, porque consegue reduzir os custos ou porque passa a produzir um bem que tem mais demanda devido a suas características diferenciais. Assim, se garantidas condições de concorrência, as empresas terão grande incentivos para construir inovações tecnológicas que aumentem seus lucros. Portanto, as diretrizes gerais para a política industrial e de comércio exterior, do recém criado, MEFP (Ministério da Economia Fazenda e Planejamento), dos anos 90: propunha a abertura da economia brasileira como uma forma de induzir a indústria nacional à obtenção de ganhos de produtividades pela absorção de progresso técnico-científico. Instituiu a comissão consultiva para revisar as tarifas aduaneiras; reduziu os índices de nacionalização exigidos para financiamentos pelas agências oficiais; alterou tarifas de alguns setores da economia; reduziu impostos e instituiu alíquota zero para importação de produtos sem similar nacional.

Àquela época, o então Ministro da Fazenda, Bresser Pereira, redefiniu a política econômica sob a tutela do presidente Collor, a abertura como instrumento para o objetivo maior de estabilização (BAER, 1999, p. 202). Essa modificação de concepções foi essencial para que a liberalização passasse a ser vista como um imperativo diante da crise que o Brasil atravessa há anos. Perdíamos em competitividade.

Essas ações seriam necessárias, face a nova discussão no cenário do comércio mundial. Estava se convergindo para a criação de um organismo central de controle a nível mundial, diante das numerosas e assimétricas políticas aduaneiras. O GATT, Acordo Geral de Tarifas e Comércio, não via com bons olhos, a participação do Estado em algumas ocasiões, como a defesa de empresas nascentes e ultrapassadas, conforme previsto no GATT (ARAÚJO JÚNIOR, 1991, p.3). Todavia, a grande maioria das empresas brasileiras não se enquadrava na categoria “nascente”. Dessa forma, os instrumentos empregados pelo Estado deveriam ser reduzidos, já que era necessário desfazer a “aliança de fachada” entre o governo e os empresários, vigente desde os anos 50, segundo a qual se considerava “*inconveniente usar divisas escassas para importar bens similares aos produtos localmente*” (ARAÚJO JÚNIOR, 1991, p. 13). A produção deveria advir, pois, não da demanda do empresariado, mas a partir do perfil de competitividade da indústria. O Secretário executivo à época do CPA, defendia a tese de que absorção das inovações geradas no mercado internacional, seria a grande responsável por tornar nossas indústrias altamente competitivas. Havia a necessidade de uma ruptura com a prática protecionista até então vigente.

Já havia uma tendência mundial para a eliminação gradual da maior parte das restrições não-tarifárias e o estabelecimento de um cronograma da redução das alíquotas de importação, assim, a consolidação desta nova tendência se firmou somente nos primeiros anos da década de 1990. Se consolidava a liberalidade do regime comercial, significando uma redução da intervenção do governo, através de uma política comercial menos restritiva. Finalmente, uma maior abertura é resultado de um aumento da importância do comércio internacional na economia. Paulatinamente à participação das importações no PIB, estaria surgindo um novo modelo de desenvolvimento.

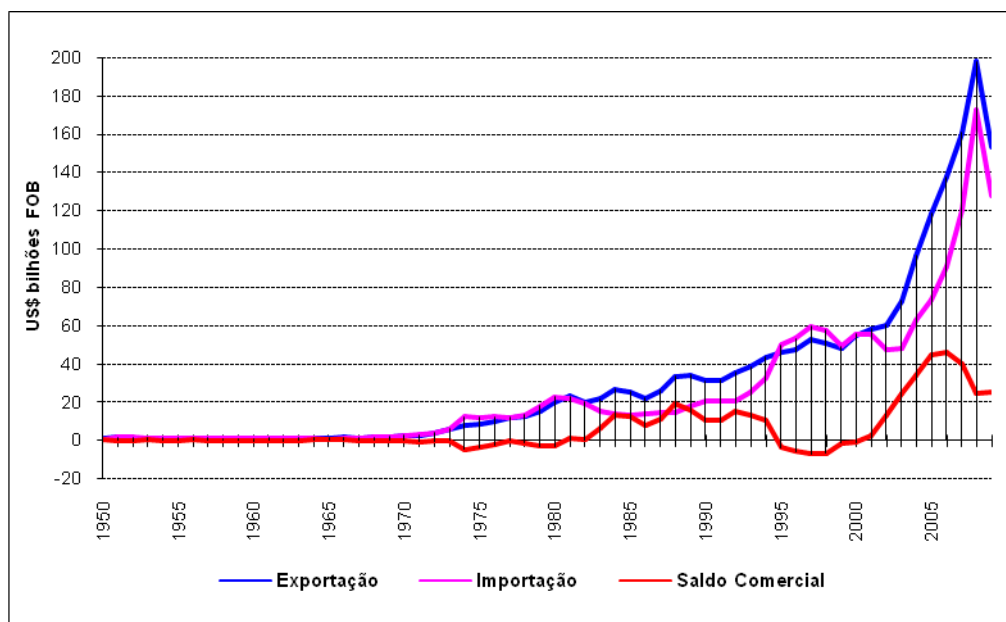
Se as importações, tanto medidas em valor quanto em volume, já mostravam uma trajetória ascendente desde o início do processo de abertura comercial, em 1988, o período compreendido entre o segundo semestre de 1994 e o final de 1995 foi marcado por um crescimento exponencial desta variável. Em apenas dois anos, entre 1993 e 1995, o valor das importações cresceu algo em torno de 100%.

Vale ressaltar que, segundo a SECEX – Secretaria de Comércio Exterior, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o comércio exterior brasileiro assumiu papel de destaque no desenvolvimento da economia nacional. A participação crescente do comércio exterior no Produto Interno Bruto (PIB) indica aumento do grau de abertura brasileira, que se expandiu de 11,1% para 22,7%, de 1990 para 2008, tendo retrocedido em 2009, para 17,8% motivado pelos efeitos da crise econômica mundial. E possibilitou a expansão do comércio exterior brasileiro em ritmo superior ao do comércio global ampliando sua participação nas trocas mundiais. A intensificação das trocas comerciais garante ao Brasil incorporar tecnologia e conhecimento de economias mais avançadas, modernizando sua estrutura produtiva, e, concomitante, qualificando a produção nacional mais competitiva e a conquistar espaços nos mercados mais exigentes do mundo.

Estariamos preparados para absorver o “boom” de importações? Como estaria nossa infraestrutura? Nossos portos e aeroportos seriam suficientes para receber o novo modelo de mercado?

O quadro a seguir, consolida dados da Balança Comercial Brasileira.

Segundo a SECEX (Secretaria de Comércio Exterior, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), em 2006 o Brasil alcançaria a cifra recorde de U\$228,9 bilhões nas transações comerciais com o exterior, resultado de exportações de U\$137,5 bilhões e importações de U\$91,4 bilhões.

Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2009 - US\$ bilhões FOB

Fonte: Secex – Evolução do Comércio Exterior – Dados Consolidados da Balança comercial Brasileira, janeiro – dezembro 2006

Observa-se a evolução da balança comercial brasileira a partir da década de 70, quando teve início a inserção de nossa economia no cenário mundial. Nas décadas seguintes, as importações cresceram de forma exponencial e há um detalhe muito relevante: com a abertura comercial, nosso parque industrial teve a possibilidade de comprar equipamentos modernos e eficazes, fazendo com que sua produtividade se estabelecesse de forma que suas vendas se projetassem de forma competitiva no comércio internacional, tendo a exportação principal pilar dessa produtividade. Nossas empresas puderam exportar seus produtos com qualidade mais aferidas apesar de que, nossas exportações estão baseadas em commodities, mesmo assim, pôde-se projetar no comércio internacional produtos de melhor qualidade, tudo em função da aquisição de equipamentos e materiais de outros países, com melhores tecnologias em maquinários e conhecimento científico.

O Jornal *O Estado de São Paulo*, de 08.04.2011, reportou:

O Brasil registrou a maior expansão de importações do mundo entre as principais economias nos últimos cinco anos. Diante de um real valorizado e, principalmente, a expansão do consumo doméstico, o Brasil se transformou pela primeira vez no 20º maior importador do mundo.

Dados da Organização Mundial do comércio (OMC) apontam que a economia nacional mais que dobrou o volume de importações desde 2005.

A expansão superou até mesmo as importações na China e, no que se refere à importação de serviços, o Brasil apresentou o maior crescimento mundial em 2010. Segundo a OMC, com o real

valorizado, os gastos de brasileiros com viagens ao exterior aumentaram em 51%.

A expansão nas importações fez o Brasil voltar ao cenário do início dos anos 70, quando o País ainda dependia das importações de petróleo. Naquela época, as compras brasileiras representam 1,2% da importação internacional. O percentual caiu de forma importante e, em 2003, era de apenas 0,7%.

Hoje, a taxa só é inferior ao cenário do Brasil pós-Segunda Guerra Mundial quando, ainda sem uma indústria consolidada, a economia era obrigada a importar praticamente tudo.

Em apenas um ano, entre 2009 e 2010, a participação do Brasil na importação mundial passou de 1,1% para 1,3%. Em termos gerais, o aumento de 43% nas importações de produtos do País no ano passado foi o terceiro mais elevado entre as maiores economias e teve uma expansão duas vezes superior à média mundial em 2010 em valores. A invasão de produtos estrangeiros no Brasil teve uma alta superior ao foi registrado nos demais países do Bric (além do Brasil, China, Índia e Rússia).

Razões – a OMC destaca dois aspectos que explicariam o boom nas importações. De um lado, o real sofreu uma valorização de 15% no ano, tornando produtos importados mais competitivos. Outro fator, é a expansão da economia brasileira, do crescimento do consumo privado e dos investimentos de empresas que acaba implicando na necessidade de importar máquinas e equipamentos.

Só um comparativo: nos últimos cinco anos, o aumento médio de importações no Brasil foi de 20% por ano. Na Rússia, a expansão de importação foi de 15%, contra 16% na China e 18% na Índia. Nos Estados Unidos, a média de aumento de importação foi de meros 3%, contra 5% na Europa.

Só a entrada de produtos chineses no Brasil aumentou em 60% em 2010. Os países ricos também registraram avanços acima de 30% no mercado brasileiro.

A explosão de importação no Brasil reverteu a balança comercial de toda a América do Sul. Depois de anos de superávit, a região registrou em 2010 um déficit de US\$1 bilhão.

Não por acaso, multinacionais e governos colocam o Brasil como prioridade em suas ofensivas de vendas e destino de verdadeiras campanhas para abrir o mercado nacional.

Desta forma, os Portos Secos seriam os terminais ideais de cargas alfandegadas, nos quais passariam, obrigatoriamente, todas as mercadorias oriundas dessas importações a serem nacionalizadas ou mesmo mercadorias que serão exportadas.

3 – Vantagens competitivas como estratégia empresarial de Porter

Porter (1989) definiria o conceito acadêmico de vantagem competitiva como:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores que excede o custo que

ela tem ao criá-lo. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta, a preços mais baixos do que os da concorrência, de benefícios equivalentes, ou da oferta de benefícios singulares que mais compensam um preço alto.

Porter (1989) aponta três estratégias genéricas maiores para conseguir vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação e enfoque, sendo a cadeia de valores o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la. Ela dividirá uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição de seus produtos em dois grandes grupos: as atividades primárias e as atividades de apoio.

As atividades primárias são aquelas que agregam valor aos produtos e ou serviços do ponto de vista dos clientes, representadas pelas atividades de logística de suprimentos, produção, distribuição física, marketing e vendas e serviços pós-vendas; as atividades de apoio são as atividades que tornam possível o desempenho das primárias, ou sejam, a infraestrutura da empresa, a administração de recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e a aquisição de insumos empregados na cadeia de valores da empresa.

Para Porter (1989), as atividades de logísticas são justificadas entre as atividades primárias que agregam valor às empresas, sendo assim, atividades propulsoras de valor sobre as perspectivas dos clientes em potenciais. Ora, as atividades primárias são aquelas que agregam valor aos produtos e serviços a partir do ponto de vista do cliente consumidor.

Observar-se então, a manifestar-se uma diferenciação compensatória aos clientes. Se os clientes não percebem como um prestador de serviço que de alguma forma agregará valor aos seus negócios, propiciando melhores condições de competir em relação às condições de seus oponentes.

Dessa forma, a logística passa a ser vista como uma atividade estratégica face ao potencial de vantagem competitiva, principalmente na redução dos custos e na elevação dos níveis de serviços, aumentando a competitividade da empresa e a tônica de seus negócios, são as terceirizações das atividades consideradas não essenciais, tendência do mercado atual, as chamadas parcerias com outras empresas e dentre elas, se encontra a armazenagem. As empresas focariam no *core business*, permitindo assim, uma redução em ativos. Assim, as vantagens relativas à armazenagem advém da redução direta de custos logísticos, em função da quantidade de instalações.

Sabe-se que o desenvolvimento tecnológico proporcionou a difusão do conceito de diferenciação entre as empresas e as tem levado a um processo contínuo de lançamentos de novos produtos, resultando daí, uma proliferação de produtos. Na logística, cujo papel é disponibilizar o produto certo, na hora certa, no local correto, a proliferação representa mais complexidade e maiores custos, como a gestão de estoque, os transportes e a globalização, onde o Brasil está inserido, no que implicaria na compra e venda de produtos em qualquer local do planeta, resultando em maior número de clientes e fornecedores, maior número de locais para suprimento e distribuição, maiores distâncias a serem percorridas, maior complexidade em toda a sua estrutura logística. Em razão dessa complexidade, como será visto nos próximos tópicos, os operadores e prestadores de serviços logísticos ganharam força em razão do aumento significativo das importações e dos Portos Secos, que serão o grande diferencial competitivo para gerir essa demanda.

4 – A necessidade de desenvolvimento dos pólos logísticos no Brasil

As áreas de concentração de entrepostos tornam-se fundamentais para atender ao crescimento da economia em todas as regiões do Brasil e a sua frágil estrutura logística. Aliás, um dos maiores gargalos em nosso país é a falta de infraestrutura para atender a demanda desse crescimento. Para o comércio exterior, as zonas secundárias se caracterizam por possuir alguns serviços, tais como:

Driblar os custos elevados ocasionados pelas dificuldades logísticas do país, com portos superlotados e uma grande movimentação contínua, malha rodoviária deficitária e em péssima qualidade de locomoção de um ponto à outro, cada vez mais se constituem pólos industriais e junto a esses pólos de produção, surgem os pólos de serviços logísticos.

A estrutura concentrada, além de ser interessante para as empresas produtoras e prestadoras de serviços, é motivo de comemoração para os governos locais, que ganham em receita e geração de emprego. Por isso, incentivos fiscais são atrativos perfeitos para atrair grandes empreendimentos.

O objetivo centrado de um pólo logístico é organizar o setor e incentivar a ocupação de uma área específica da cidade pelo segmento de logística, a fim de viabilizar a formação de condomínios logísticos estratégicos. Esses condomínios são chamados também de CD's (Centros de Distribuição).

Segundo Bowersox e Closs (2001), o objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no **local** (Grifo meu) onde são necessários, no momento em que são desejados.

O papel da logística é reduzir a lacuna entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

A localização de fábricas ou entrepostos, tornar-se uma das mais importantes decisões do planejamento logístico das empresas.

Ballou (2006) retrata que, localizar instalações fixas ao longo da rede da cadeia de suprimentos, é um importante problema de decisão que dá forma, estrutura e contornos ao conjunto completo dessa cadeia. Essa conceituação define as alternativas, juntamente com os custos e níveis de investimentos a elas associadas, usadas para operar o sistema.

No mundo globalizado, houve a necessidade do estudo substancial de localização. As decisões de localização abrangem a quantidade e a localização de centros de distribuição ou pólos logísticos.

O estudo de localização teve sua importância consolidada em grande parte pela globalização.

Abrangendo a quantidade, como também a localização dos centros de distribuições em pólos logísticos, às decisões de localização se juntam as questões administrativas e organizacional quanto, não só a quantidade de centros de distribuições e onde devem estar localizados, como também os clientes e as áreas de mercados a serem servidos, linhas de produtos a serem fabricados e armazenados nas fábricas ou em armazéns de terceiros e ainda, os canais logísticos a serem usados a fim de suprir os materiais que servirão aos mercados internacionais e a composição adequada entre a integração vertical e a tercerização dos serviços de distribuição física.

Deve-se atentar para o fato de que os problemas nas redes logísticas aumentarão a complexidade de decisões, exigindo uma análise clara que integre as questões acima citadas.

A localização das instalações de um Centro de Distribuição ou entreposto e até mesmo, um pólo logístico, é o mais importante problema de planejamento estratégico de logística e cadeia

de suprimentos para a grande parte das empresas. Ela define as condições para a adequada seleção e o bom gerenciamento dos serviços de transportes e níveis de estoque. Em muitas formas, a localização da instalação é o esqueleto da cadeia de suprimentos. Vide reportagem:

Scania terá novo Centro Logístico de distribuição de peças de reposição para a América Latina –

Escrito por Jésika Bassanezi – G&A Gaspar e Associados – seg, 25 de julho de 2011, 10:06 min :

A Scania construirá um novo centro de distribuição de peças para a América Latina. O novo armazém será na cidade de Vinhedo, localizado a 95 quilômetros de São Paulo e estrategicamente posicionado entre as principais rodovias do País.

A mudança de local das operações de logística de peças da Scania na América Latina oferecerá melhor qualidade no serviço aos clientes da marca sueca, reduzindo o tempo de entrega dos produtos e otimizando os custos de distribuição. O moderno centro logístico terá 16.000 m², o dobro da capacidade se comparando ao atual, localizado na cidade de São Bernardo do Campo.

“Vamos ampliar nossas operações de distribuição acompanhando o atual crescimento do setor. Após amplos estudos, a escolha da cidade de Vinhedo se mostrou opção para o novo projeto”, afirma Cesar Giaconi, gerente executivo de logística de peças Scania.

A previsão é de que as operações da Scania no centro de distribuição localizado em São Bernardo do Campo serão transferidas gradualmente para o interior de São Paulo no decorrer de 2012 e finalizadas em 2013. A idéia é que todo atendimento de peças de reposição para a América Latina seja feito a partir do novo Centro Logístico no primeiro trimestre de 2013.

O espaço do atual centro, situado dentro das instalações da Scania em São Bernardo do Campo, será utilizado para atualização e modernização da unidade fabril da empresa.

Fonte: NTC logística – Assessoria de imprensa da Scania, São Paulo, 25 de julho de 2011.

O município de Vinhedo, no interior de São Paulo, já é conhecido nacionalmente pelo grande número de prestadores de serviços logísticos instalados, sendo considerado um dos principais pólos de logística da Região Sudeste junto com as cidades de Valinhos e Jundiaí, na região de Campinas.

Segundo Ballou (2001), os principais fatores que influenciam a tomada de decisão a respeito de localização de empresas são: a) fatores econômicos; b) facilidade de acesso ao mercado; c) a força competitiva; d) a divisão da demanda entre as instalações; e) os efeitos da consolidação dos estoques; f) os custos da instalação, transporte, de capital, com mão de obra, com mão de obra, de manutenção de estoques, de manutenção dos sistemas de estocagem; g) capacidade de processamento dos armazéns; h) nível mínimo de processamento do armazém e i) o nível de serviço ao cliente. Entretanto Gurgel (2000) inclui outros fatores como: a) área geográfica a ser atendida pela nova estrutura; b) fluxo de entrada e saída de produtos; c) localização dos principais concorrentes; d) tempo de trânsito do produto acabado; e) facilidade de acesso aos fornecedores; f) oferta de mão de obra; g) fontes de energia; h)

isenções tributárias; i) meio ambiente; j) questões sindicais; k) impostos e l) a acessibilidade aos diferentes modais de transporte. Bowersox e Closs (2001) complementam com outras variáveis: a) localização direcionada pela produção; b) localização direcionada pelo mercado; c) custo de estoque em trânsito; d) custo de estoque de segurança e; e) custo total logístico.

Após as citações dos autores acima, podemos incluir outras variáveis vigentes, que torna-as importantíssimas no processo decisório de localização: a) os operadores logísticos; b) o crédito e débito de imposto sobre circulação de mercadorias e; c) serviços e a concessão de incentivos fiscais.

De acordo com Gurgel (2000), a questão de acessibilidade e integração dos modais, é importante no sentido de verificar o transporte rodoviário e ferroviário, as empresas de transportes urbanos, as empresas aéreas, ambos servindo a cidade onde será instalado o empreendimento de entrepostos. Para as ferrovias é relevante observar os ramais e troncos, distância entre pólos industriais e consumidores e o ponto de junção de ramais e no caso das rodovias, são examinadas as estradas de caráter federal, estadual ou municipal que servem à cidade, suas principais características quanto a pavimentação, conservação e tipo traçado. Quanto ao transporte aéreo, observa-se qual o aeroporto comercial mais próximo, no caso citado acima, o de Viracorpos em Campinas, qual a distância deste aeroporto à cidade ou pólo logístico, qual o tempo de percurso entre cidade e aeroporto e as empresas que operam e a frequência do serviço.

Percebemos que a definição para a instalação de uma empresa ou de entrepostos de serviços de armazenagens, não só são definidos pela localização geográfica, como também, pelo somatório de fatores estratégicos apresentados acima e que sejam determinantes as vantagens econômicas e financeiras. No caso da Scania, os fatores primordiais foram a inserção em um centro logístico por excelência, uma vez que os modais de transportes e sua acessibilidade viária estariam integrados facilitando sua operação logística e até mesmo, os incentivos fiscais e a abundância de mão de obra especializada naquela região com grande concentração de empresas industriais de alta tecnologia e serviços.

Com os referenciais teóricos acima, podemos destacar alguns exemplos de localização.

1 - A cidade de Jundiaí se tornou um grande pólo logístico, em função da sua localização, próximo de um grande centro consumidor e industrial, São Paulo e Campinas; além de oferecer acesso facilitado a duas das mais importantes rodovias do país, Anhanguera e Bandeirantes e com interligação ao trecho sul do Rodoanel. Fica próxima também a aeroportos como o de Viracorpos, Cumbica e Guarulhos, além do fácil acesso a uma extensa malha ferroviária e ao Porto de Santos;

2 - O pólo logístico de saúde em Santa Catarina agregará mais de R\$2 bilhões de movimento econômico. De acordo com o governador Raimundo Colombo, o Pólo Logístico de Saúde vai promover a pesquisa e a ciência aplicada, por meio de ações integradas com instituições de ensino. “O Pólo vai trazer o benefício da arrecadação de impostos e fomentar empresas catarinenses, vai gerar empregos e renda beneficiando a população”, destacou. Santa Catarina foi o Estado escolhido para a instalação do complexo por ter uma estrutura diferenciada, sendo que Itajaí conta com dois portos, um porto seco, três aeroportos em pontos estratégicos, com o modal marítimo, aéreo e rodoviário e próximo ao centro do país que é o principal mercado consumidor. Além disso, possui infraestrutura e, mão de obra qualificada. Tudo isso para atender a indústria nacional de produtos da saúde, que é quase integralmente dependente de importações;

3 – O município de Anápolis em Goiás, é chamado de pólo logístico por excelência, situado estrategicamente no cruzamento de dois eixos rodoviários muito importantes: a BR 153, de

sentido Norte-Sul e a BR 060, de sentido Leste-Oeste, e no ponto de integração da Ferrovia Norte-Sul com a Ferrovia Centro-Atlântica. Com toda essa infraestrutura de transportes, relacionada com o distrito industrial e o porto seco, consolida um nó estratégico de distribuição de cargas de abrangência nacional e internacional. Além disso, a disponibilidade e intersecção dos modais de transportes são garantias de sucesso para um empreendimento dessa natureza.

Pode-se observar a grande contribuição dos pólos logísticos para o desenvolvimento do país. Neles são encontradas diversas empresas com sua especializada na área de logística, sejam nos transportes, nos armazéns gerais e no armazém alfandegado, inclusive há uma participação ativa de áreas de armazenagens alfandegadas para produtos e equipamentos provenientes do exterior e que de alguma forma, ajudam as empresas a desenvolverem e a produzirem seus produtos de altíssima qualidade.

5 – Portos secos – sua importância estratégica na logística brasileira e no comércio exterior

Como se viu anteriormente, o incremento das importações a partir da abertura maior da economia brasileira nos anos 90 gerou um excesso de movimentação e sobrecarga nos principais terminais de carga existentes no país. Somando-se a isso, as deficiências em infraestrutura e de apoio à logística em área portuária começou a ocasionar um aumento paulatino em avarias e extravios de mercadorias, interferindo diretamente nos níveis de serviços de seus provedores. Além disso, existia a necessidade de estimular a concorrência com os terminais portuários visando a reduzir os altos custos cobrados pelos portos e aeroportos para a armazenagem de cargas de importação.

Com a privatização dos portos, as empresas arrendatárias dos terminais investiram em equipamentos e tecnologia, aumentando a produtividade e a concorrência com os promissores Portos secos barateando os custos para usuários.

Como resposta a este gargalo, implantam-se armazéns alfandegados em zonas secundárias com objetivos de movimentar, armazenar e desembarçar mercadorias sob controle aduaneiro, permitindo assim a interiorização destes serviços no país e proporcionando aos clientes uma grande simplificação de procedimentos.

No artigo 11, Seção II, do Regulamento Aduaneiro, aprovado pelo Decreto nº 6.759 de 2009, “Portos secos são recintos alfandegados de uso público nos quais são executados operações de movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de mercadorias e de bagagem, sob controle aduaneiro.”

§1º - Os portos secos não poderão ser instalados na zona primária de portos e aeroportos alfandegados.

§2º - Os portos secos poderão ser autorizados a operar com carga de importação, de exportação ou ambas, tendo em vista as necessidades e condições locais.

Genericamente, tem sido denominados “portos secos”, por se situarem em zonas secundárias, ainda que, na maior parte das vezes, precisem utilizar-se dos portos molhados para início ou finalização do negócio, em atividades de importação e exportação (RICUPERO e OLIVEIRA, 2007, P. 336).

Este tipo de regime aduaneiro, foi instituído, segundo Ricupero e Oliveira (2007) para dar maior velocidade ao desembarço aduaneiro e diminuir congestionamentos nos portos

brasileiros, podendo ser instalado em Terminais retroportuários alfandegados e em zonas secundárias – os Portos Secos.

Esta modalidade de terminal foi implantada pela Receita Federal no intuito de aliviar o volume de cargas que ficava por tempo excessivamente maior do que o necessário em zonas primárias.

Pode-se dizer que após a implantação e regulamentação dos Terminais Alfandegados ou Armazéns Alfandegados, a legislação faz uma adequação de conceito passando a chamá-lo de “Recintos Alfandegados”. Desta forma, existiam no mercado até 1996, 3 modalidades de DAP’S (Depósito Alfandegado de uso Público): as Estações Aduaneiras de Fronteira (EAF), Terminais Retroportuários (TRA) e Entrepostos Aduaneiros de Uso Público ou Estações Aduaneiras do Interior (EADI’s) ou Zonas Secundárias.

O Decreto 2168 de 1997, permitiu que estes três tipos de Depósito Alfandegados de uso público obtivessem a mesma denominação de EADI (Estação Aduaneira Interior), sendo atualmente mais de 50 em todo o território nacional.

Os Portos Secos, zonas secundárias, surgiram em função do grande limitador para os grupos empresariais que exploram serviços em áreas alfandegadas de zona primária – o espaço. É notória carência de espaço para um possível aumento dos serviços oferecidos aos seus clientes, sobretudo quando se trata de projetos de grande porte e que exigem grandes áreas para movimentação.

Por outro lado, as zonas secundárias que inicialmente dedicavam-se apenas à armazenagem de mercadorias procedentes ou destinadas ao exterior, modificaram o perfil dos serviços ofertados e passaram a incluir serviços de transportes, distribuição de mercadorias e área de armazém geral para serviços de industrialização, embalagem de kits, além de serviços especializados para cargas perigosas, inflamáveis e explosivas, etc.

Desta forma, as zonas secundárias, em mãos de grupos privados, começam a oferecer operações logísticas sob medida e integradas com a inclusão de novos parceiros e fornecedores de serviços (vide próxima discussão), tais como empresas de desembarço aduaneiro e agentes de cargas (Freight Forwards), permitindo consolidar operações porta-a-porta, efetuando desde a coleta no exterior, transporte internacional, desembarço no porto de origem e destino, transporte em trânsito aduaneiro (DTA) até o armazém em zona secundária e posterior entrega da carga nacionalizada ao cliente final. Além disso, as zonas secundárias são beneficiadas com uma série de Regimes Aduaneiros Especiais, a exemplo do entreposto Aduaneiro que permite a armazenagem em área alfandegada de grandes lotes com suspensão de tributos, até que a carga seja nacionalizada, total ou parcialmente, pagando-se somente impostos apenas pelas mercadorias que se nacionalizam. Esse aliás, é o grande diferencial competitivo dos Portos Secos.

Observa-se um Porto Seco fundamental para o comércio exterior nacional, uma vez que permitirá uma maior agilidade para o importador e exportador no que tange ao desembarço aduaneiro (processo de nacionalização da mercadoria importada), o número de processos naturalmente serão reduzidos, custos menores e proximidade das empresas interessadas e usuárias do terminal alfandegado. Podemos listar as vantagens de se utilizar um Porto Seco são:

- Proximidade ao domicílio do importador e exportador;
- ICMS poderá ser diferido, reduzindo o desembolso financeiro no ato da nacionalização;
- Economia de custos financeiros pela suspensão temporária do pagamento de tributos até o momento efetivo da nacionalização (maior vantagem para redução e controle de estoques);

- Tarifas de armazenagem e manuseio menores dos que as praticadas em zonas primárias (portos e aeroportos);
- Cobertura de seguro total das cargas armazenadas sob responsabilidade do Porto Seco;
- Maior agilidade na liberação das mercadorias, se comparado aos processos de portos e aeroportos;
- Rápida desova e devolução de contêineres evitando custos extras de demurrage;
- Possibilidade de personalização das operações de forma a atender as necessidades específicas do perfil de cada cliente;
- Utilização de diversos regimes aduaneiros comuns ou especiais – DAC, Drawback, Entrepasto Aduaneiro, Exportação Temporária, Trânsito Aduaneiro, dentre outros.

Ao armazenar suas mercadorias ou produtos em um Porto Seco ou zona secundária em um regime comum, o importador tem até 120 (cento e vinte) dias para nacionalizá-la e retirá-la do armazém, contra 90 (noventa) dias máximos no caso de mercadoria armazenada em recinto localizado em zona primária e se optar pelo regime de entreposto, este prazo sobe para 1 (um) ano, prorrogável por até 2 (dois) anos. A tarifação é outro diferencial competitivo. As taxas cobradas nos Portos Secos ou zonas secundárias sempre são inferiores às taxas cobradas nas zonas primárias. Dessa forma, torna-se atraente, principalmente quando se trata de mercadorias de pouco peso, mas com grande valor agregado e de tratamento especial. Para isto, os Portos Secos são estruturados para garantir a total segurança no armazenamento das mercadorias importadas com esse perfil.

6 – Porto seco – um instrumento de controle e da redução de estoques

Para a grande maioria das empresas que necessitam importar matéria prima ou produtos que fazem parte de seus negócios ou produção, a importação no Brasil é extremamente burocrática e sabemos que a logística pode ser considerada uma vantagem competitiva uma vez que a redução de estoques seria apenas uma dessas vantagens.

As taxas de câmbio que regem as alíquotas de tarifas, são influenciadas pelos preços internacionais e há uma regulação por meio da OMC que conotam barreiras para a aquisição de produtos importados. Há segmentos que retardam ao máximo possível o pedido de ressuprimento de materiais, a fim de reduzir os riscos e investimentos.

Nesse cenário, as empresas estão buscando cada vez mais garantir disponibilidade de produtos ao cliente final, com o menor nível de estoque possível. São diversos os fatores que determinam o tipo de política (COLEÇÃO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO, 2006, p. 182), conforme descrição abaixo:

- A diversidade crescente no número de produtos, que torna mais complexa e trabalhosa a contínua gestão dos níveis de estoque, dos pontos de pedido e dos estoques de segurança. Vale exemplificar o caso das cervejarias brasileiras que em 1985 ofereciam um único sabor (*pilsen*) numa única embalagem (a garrafa de 600 ml), e atualmente oferecem diversos sabores em outros tipos de embalagem (lata de 350 ml, long neck etc);
- O elevado custo de oportunidade de capital, reflexo das proibitivas taxas de juros brasileiras, tem tornado a posse e a manutenção de estoques cada vez mais onerosas;
- O foco gerencial na redução do capital circulante líquido, uma das medidas adotadas por diversas empresas que desejam maximizar seus indicadores de Valor Econômico Adicionado (Economic Value Added – EVA).

A redução de alguns pontos percentuais em recursos comprometidos em estoque pode resultar em aumento substancial de lucratividade, possibilitando reduzir as incertezas na demanda. (Bowersox e Closs, 2001, p. 224). O estoque consiste em importante investimento em ativos e, portanto deve proporcionar pelo menos algum retorno de capital.

Por outro lado, diversos fatores tem influenciado a gestão de estoques na cadeia de suprimentos a fim de aumentar a eficiência com a qual as empresas operam os processos de movimentação de materiais. Aumentar a eficiência desses processos significa, simplesmente, deslocar para baixo a curva de custos unitários de movimentação de materiais, permitindo operar com tamanhos de lotes de ressuprimento menores, sem, no entanto, afetar a disponibilidade de produtos desejada pelos clientes finais ou incorrer em aumentos nos custos logísticos.

Assim, destaca-se três fatores que tem contribuído substancialmente para a redução dos custos unitários de movimentação de materiais, seja nas atividades de transporte, de armazenagem ou de processamento de pedidos:

- formação de parcerias entre empresas na cadeia de suprimentos;
- surgimento de operadores logísticos;
- adoção de novas tecnologias de informação.

Desses fatores, vamos destacar a formação de parcerias e o surgimento de operadores logísticos.

A formação de parcerias entre as empresas na cadeia de suprimentos, têm permitido reduções nos custos de compras por meio da eliminação de diversas atividades que não agregam valor. Com o objetivo final é o ressuprimento *Just in time* de peças, materiais e produtos finais (com posterior etiquetagem de nacionalidade, neste caso para produtos importados), tarefas como controle de qualidade no recebimento, licitações e cotações de preços foram praticamente eliminadas na relação comercial entre as empresas, mediante o estabelecimento de parcerias e assim, o aparecimento dos operadores logísticos vêm assumindo destaque cada vez maior na cadeia de suprimentos, oferecendo a possibilidade de redução dos custos unitários de movimentação de produtos entre empresas. Nesse contexto os portos secos, tidos como prestadores de serviços logísticos, são instrumentos de gestão nesses operadores, uma vez que podem reduzir os problemas referente às distâncias percorridas entre os pontos de produção e consumo, minimizando o tempo em que os fluxos ocorrem, o chamado *transit time*. Sabe-se que o *transit time* influi diretamente nos volumes de estoques, principalmente no cenário logístico nacional, tornando-se uma importante variável de produtividade, nos custos de manutenção desses estoques, nos períodos de cobrança e ainda, no nível de qualidade dos serviços oferecidos por uma empresa importadora. E ainda possibilita a racionalização do fluxo de caixa, permitindo desembaraços parciais podendo desembolsar os impostos (as mercadorias, peças e o produtos importados, matérias primas ou não, ficam em consignação armazenados) bem mais perto do momento da produção (e como consequência do faturamento) reduzindo o ciclo financeiro. Assim, na negociação com os fornecedores (são as chamadas parcerias consolidadas de fornecimento), para obter prazos de pagamentos maiores a partir da data do embarque, tem-se como uma grande vantagem competitiva o fato de que a mercadoria fica consignada podendo ser enviada ou recebida de qualquer parte do mundo, caso não seja consumida no prazo estabelecido.

7 – Percepção de valor – para o importador; para o despachante; para o agente internacional

1 - Os portos secos são primordiais ao desenvolvimento industrial de empresas importadoras. Setores como informática, telecomunicações, eletrônicos, farmacêutica, automobilística, máquinas industriais, são usuárias mantendo estes recintos procurando diversificar e agregar valor as suas operações. Muitas usam este recinto como CD's procurando maximizar a logística, reduzindo custos operacionais de transportes e armazenagem. (gestor em logística internacional)

Percebe-se neste profissional a visão das vantagens competitivas com uso das operações em um Porto Seco para produtos com valores agregados altos em função de uma das vantagens que é o seguro da carga e a armazenagem por consignação.

2 - A motivação da criação do EADI - Estação Aduaneira Interior, hoje denominada de Porto Seco, está diretamente ligada a logística, pois acolhe e atende as necessidades estratégicas dos importadores e/ou exportadores, pertinentes aos seus processos de desembarço e distribuição de suas mercadorias.

Tem-se como correto afirmar que o foco dos Portos e Aeroportos é servir de passagem para entrada e saídas de mercadorias, não sendo ou devendo ser objeto de atividades de armazenagem, cuja excepcionalidade de uso pune seus usuários com tarifas exorbitantes, impactando diretamente nos custos operacionais e nos resultados financeiros.

Portanto, em vista das circunstâncias acima, a interiorização proposta pelo advento dos Portos Secos, foi a de se criar um recinto alfandegado, fora do ambiente dos Portos e Aeroportos, porém perto das vias de acesso ou das instalações dos importadores e exportadores, para que as suas mercadorias recebessem a gestão e o tratamento adequados as suas estratégias operacionais e comerciais.

Por oportuno, observamos que esses benefícios de logística, nos recintos alfandegados dos Portos Secos, anteriormente referidos, nos casos de importação, as mercadorias podem ser nacionalizadas integralmente ou em parte, de acordo com os interesses dos importadores (oferta) assim como as necessidades de mercado (demanda). Esse tempo de espera estratégica é acolhido por custos de armazenagem bem mais em conta dos que os cobrados nos Portos e Aeroportos, sendo plenamente suportáveis dentro da estruturação de custos desejados. Ainda, é necessário ressaltar, que além do diferencial dos custos, a mercadoria no Porto Seco recebe um tratamento bem mais personalístico, com operações mais ágeis e proficientes.

Poderíamos citar outros exemplos de operações assim como de regimes aduaneiros, onde o Porto Seco se destacaria como grande instrumento de diferencial competitivo para a logística.

Diante disso, só podemos perceber valor na utilização do Porto Seco, que agrega e gera grandes vantagens e facilidades para a logística, propondo mais excelência nas operações de seus clientes. (gestor de marketing em comércio exterior)

As evidências da localização estratégica de áreas de entrepostos tornam-se fundamentais para atender ao crescimento da economia em escala nas regiões do Brasil. É notório a presença de Portos Secos em regiões interiorana nacional, distante dos portos e aeroportos, mas com

infraestruturas capazes de atender aos mais diversos projetos empresariais de comercialização das mercadorias importadas para a sua nacionalização e estarem próximas do produtor e consumidor final.

O Porto Seco é fator de estratégias logísticas de localização, em função da maximização dos custos operacionais e que agregará valor ao produto final, uma vez que disponibilizar serviços altamente especializados à demanda de um mercado cada vez mais exigente.

3 - No meu ponto de vista, dependendo da logística, temos por exemplo cargas no TECA para o DAP São Cristóvão, dependendo do valor da carga já seria interessante levar a carga para o Porto Seco, tendo-se em conta ainda que as cargas do Teca removidas para o DAP não há cobrança de frete interno, e se fizermos operação TC4 nem se paga período de armazenagem no Teca.

Para as cargas que tem que ser desembarçada de imediato, no geral não acho vantajoso, pois temos ainda os trâmites internos, confeccionar DTA, aguardar parametrização (se diferente de verde já complica um pouco), custo do frete interno, perda de tempo, o trâmite de DTA leva de 02 à 05 dias.

Já para as cargas que tem por características levar mais de um período para desembarçar ou que o cliente pretende ter a carga no Brasil e liberá-la quando houver necessidade, aí seria interessante a questão do Porto Seco.– (gestor comercial em comércio exterior).

As conjunções do *lead time* (*tempo de ciclo*) com *transit time* (*tempo de trânsito ou padrão de tempo*) em operação logística de comércio exterior, requer um estudo analítico de cada projeto. Sabemos que as tarifas em uma zona secundária são menores do que as de zonas primárias e que deverá ser aplicada de acordo com a necessidade da empresa importadora.

4 – Penso que uma das principais vantagens seria o estímulo a concorrência na prestação de serviços relacionados, resultando em economia financeira para os operadores em comércio exterior.

A amplitude dos serviços específicos oferecidos por um porto seco também ganham destaque frente ao leque de serviços/atividades possíveis no terminal portuário de zona primária.

Fatores como localização e estrutura (inclusive de fiscalização) são básicos para determinar viabilidade de utilização ou não de um porto seco na logística.

Bom, existem diversos aspectos que podem ser elencados, mas vou me restringir aos pontos acima. (gestor empresarial em comércio exterior)

Na visão empresarial, percebe-se a análise conceitual e a sua aplicabilidade das operações em um porto seco com possibilidades de manifestação do retorno financeiro com a sua utilização.

8 – Depoimentos de usuários

Do ponto de vista operacional, o entreposto aduaneiro tem a vantagem de deixar tanto o importador quanto o exportador mais próximo de sua mercadoria durante o processo de desembarço, bem como, a de reduzir o trânsito de cargas nas zonas primárias em portos e aeroportos. Esta mesma vantagem, a proximidade, propicia às empresas que estão localizadas no interior do Brasil, ou mesmo em regiões distantes das zonas primárias, a possibilidade de

desenvolverem seus negócios utilizando-se dos benefícios concedidos pelo Governo Federal através dos regimes aduaneiros especiais, tais como Recof, Drawback, desembaraços parciais de mercadorias importadas e reexportação, entre outros. (profissional de comércio exterior de empresa importadora).

Como despachante aduaneiro, sempre tive a preocupação de orientar os clientes a utilizar os serviços da zona secundária por vários motivos, dentre os quais o que mais aprecio : ter a mercadoria a seu alcance no momento em que necessitar, desde que a logística tenha sido adequada, nacionalizando as quantidades que se fizerem necessárias para atendê-los, minimizando custos, tempo, e agilizando a operação (despachante aduaneiro)

Grandes corporações utilizam os benefícios concedidos pela Receita Federal nos Portos Secos, pode-se citar como exemplo empresas privadas de grande porte e, até mesmo as estatais, nos casos a Embraer e a Petrobrás. Percebe-se o uso estratégico dos serviços concedidos pelos portos secos, abrangem um leque de usuários, de todos os tamanhos. Há equipamentos de alta sensibilidade e com valores agregados de altíssima performance, bem como, os artigos asiáticos que se utilizam em bazares. Observem a visão do importador, que avalia não só os benefícios tributários, como também, as tarifas de armazenagem ou os serviços conexos e integrados de logística. Enquanto o despachante aduaneiro, tenderá a oferecer a seus clientes no âmbito do desembaraço, os serviços mais célere e valores mais competitivos.

9 – Conclusão

O legado da abertura comercial desde o final dos anos 90, trouxe um novo modelo de estratégias comerciais face ao grande avanço de produtos manufaturados importados em nossa economia e criou um novo cenário na cadeia de abastecimento, tendo em vista as divisões de suprimentos das empresas iriam utilizar de matérias-primas indispensáveis à sua produção e que necessitassem serem adquiridas no exterior e como consequência, consolidou uma demanda latente de consumo e obrigou o governo a construir e a incentivar novas estruturas para absorver esse fluxo de produtos importados (vide quadro de nossa balança comercial) e o Porto Seco seria considerado uma das melhores opções pra gerir essa demanda. Os portos secos já configuram como grande operador logístico na cadeia de abastecimento, uma vez que oferecem inúmeras vantagens e podemos destacar, a exclusão de uma das redes de transportes, a chamada carga de transferência, ou seja, os custos com transferências são extinguidos, pelo fato do Porto Seco oferecer também, após a desembaraço de nacionalidade, a possibilidade de armazenar, fazer a gestão do estoque e a gestão do transportes, com vistas a sua distribuição e há ainda, a grande tendência atual de localização dos Portos Secos em pólos logísticos, nos quais vários serviços são integrados através de fornecedores de mão de obra, centro de distribuição, prestadores de serviços de equipamentos de movimentação de materiais e prestadores de serviços logísticos, no caso de transportadoras. Como se viu, há um fenômeno crescente no cenário logístico nacional de alguns anos, que é o crescimento de operadores logísticos, nos quais possuam também área alfandegada. Em todas as regiões industriais, há uma presença ou em desenvolvimento de pólos segmentados e nestes pólos sempre haverá um Porto Seco, retrato da economia mundial em escala e há um fenômeno urbano de grande concentração de frota automotiva e estes centros estão cada vez mais inchados com o consumo. O sistema viário urbano está obsoleto e estagnado. Os congestionamentos tornaram-se expectativas de comportamentos urbanos no que diz respeito

aos deslocamentos das massas. Os custos para se movimentar e abastecer as cidades, são onerosos pelo consumo exacerbado de combustíveis. Não há espaços para localização de entrepostos em grandes centros urbanos. São economicamente inviáveis do ponto de vista estratégico. As empresas buscaram alternativas e soluções que agregam valor em suas atividades e conseqüentemente, na sua cadeia de suprimentos. Optaram em se instalar distantes desses centros urbanos, para operacionalizar suas mercadorias em pólos logísticos, que lhe permita disponibilizar seus produtos no local certo e na hora certa.

Seja em São Paulo, nas regiões de Campinas, São José dos Campos ou Baixada Santista; seja no Paraná, nos Campos Gerais; seja em Santa Catarina, no Vale do Itajaí; seja em Recife, no grande complexo portuário de Suape; seja em Salvador; seja em Manaus ou no Rio de Janeiro, em Resende ou na Baixada Fluminense, haverá sempre instalado nesses pólos, um Porto Seco.

10 – Glossário:

DAP – Depósito Alfandegado de uso Público

DTA – Declaração de Trânsito Aduaneiro

TECA – Terminal de Cargas dos aeroportos no Brasil

TC4 – Tratamento de Cargas no qual as cargas permanecem 24 horas em zonas primárias sem ônus da armazenagem, sendo obrigatória sua remoção para zonas secundárias

JUST IN TIME (**formatado**: Português (Brasil) – significa atender ao cliente interno ou externo no momento exato de sua necessidade.

LEAD TIME (**formatado**: Português (Brasil) – tempo total requerido para adquirir um componente, montar e entregar um produto

TRANSIT TIME (**formatado**: Português (Brasil) – Termo utilizado nos transportes, que significa o tempo que se gasta para completar uma viagem ou trecho/percurso.

CORE BUSINESS – Termo em ingles que significa a parte central de um negócio

RECOF – Regime Aduaneiro de Entreposto Industrial sob Controle Informatizado

DRAWBACK (**formatado**: Português (Brasil) – é o regime aduaneiro especial que permite a importação de insumos de produção industrial, sem a oneração dos impostos incidentes na entrada, desde que tais insumos sejam utilizados na obtenção de produtos destinados a exportação.

11 – Bibliografia

ADUANEIRO, Regulamento, Decreto nº 6759, DOU 06.02.2009.

ARAÚJO JUNIOR, J. T. D. – Uma estratégia não liberal para a abertura da economia brasileira. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento organização e logística empresarial. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. Logística Empresarial. O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001

CASTELAN, Daniel Ricardo. Dissertação de mestrado em Relações Internacionais - O Fim do Consenso do Fim. A Reforma da Política Comercial Brasileira entre 1995 e 1994. PUC- Rio. Rio de Janeiro. 2009

COLEÇÃO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO, CEL. Logística Empresarial. A Perspectiva Brasileira (organização). São Paulo: Atlas, 2000.

CORREIA, Henrique L. Planejamento, programação e controle da produção; MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação. 4a. edição. São Paulo: Atlas 2001

GURGEL, F. Logística Empresarial, São Paulo: Atlas, 2000, 484p.

KUME, Honório: “A política de importação no plano real e a estrutura de proteção efetiva. Texto para discussão número 423 do IPEA, 1996

IPEA, “Retrospectiva da política de abertura de comércio exterior e a abertura recente

LIMA, Lisandra Rosa Rodrigues de. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. A Evolução dos Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil o surgimento dos 4PLs. UFSC. Florianópolis, 2004

RICUPERO, Rubens; OLIVEIRA, Luis Valente de. (organizadores). A abertura dos portos, 1a. edição. São Paulo: Senac, 2007.

ROCHA, Paulo cesar Alves. Logística & Aduana, 3a. edição . São Paulo: Aduaneiras, 2007.

PORTER, Michael E. Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 7ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989, p. 35.

PIO, C. R. A construção política da economia de Mercado no Brasil:estabilização e abertura comercial (1985-1995). Tese de doutorado, IUPERJ, Rio de Janeiro, 2001

WERNECK, Paulo. Regimes Aduaneiros. Sem Fronteiras, São Paulo, ano 10, nº 423, 2008

