CONCEIÇÃO APARECIDA RARIZ PALMA KASPAR

A FUNÇÃO DOS IFFs – INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDERS NA CADEIA DE VALORES DO COMÉRCIO INTERNACIONAL: UMA PESQUISA JUNTO ÀS MAIORES EMPRESAS EXPORTADORAS DE GUARULHOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação organizacional.

Orientador: Prof.. Dr. Sérgio F. Crispim

São Caetano do Sul
2006

Para uma pessoa especial e maravilhosa, meu marido Kaspar, sem o qual não teria sido possível concluir este trabalho, pelo amor, carinho, compreensão, incentivo e colaboração, em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde, disposição, coragem e determinação, para chegar à conclusão deste trabalho.

Ao meu marido Kaspar, minha mãe Anna, minha filha Juliana, pelo apoio e carinho, pelas muitas coisas que deixamos de fazer neste período e que eles com paciência e amor souberam compreender.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Crispim, pelos ensinamentos, paciência, incentivo e disposição, que nunca faltaram, quando necessitei.

Ao Prof. Dr. Edmir Kuazaqui e Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, por terem concordado em participar de minha banca de qualificação e por terem contribuído de forma muito valiosa para o desenvolvimento desta dissertação.

Àos funcionários das empresas que participaram desta pesquisa, que com muito boa vontade disponibilizaram tempo e atenção para colaborar com este estudo.

Aos colegas mestrandos, pelo companheirismo e apoio mútuo, em especial aos amigos Hélio, Lincoln e Sirlei.

Aos colegas de trabalho, pelo incentivo e auxílio em muitos momentos.

A todos os professores do Programa de Mestrado IMES, pela disposição em auxiliar, pelos ensinamentos, pela amizade.

À Marlene, Ana Maria, Neusa e demais funcionários do IMES pela boa vontade e carinho com que sempre nos recebem.

Aos amigos Jorge Cury, Jorge Luiz, Maria Aparecida, Rafael, Edi e Adelina, pelo incentivo, colaboração e amizade que me dedicaram.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta ajudaram a tornar possível o desenvolvimento deste trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Cadeia de Valores	Pg. 64
Gráfico 1	Volume Exportado por Porte de Operador	Pg. 76
Gráfico 2	Grau de Utilização dos Serviços	Pg. 97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Incremento das Exportações Mundiais	Pg. 19
Tabela 2	Exportações Brasileiras 1964 a 1989	Pg. 26
Tabela 3	Exportações Brasileiras 1990 a 2005	Pg. 27
Tabela 4	Participação Percentual das Grandes Empresas nas Exportações	Pg. 76
Tabela 5	PIB do Município de Guarulhos	Pg. 77
Tabela 6	Evolução das Exportações em US$ FOB: 1994 a 2005	Pg.78
Tabela 7	Evolução Exportação - 5 Anos	Pg. 85
Tabela 8	Variação Nº de Itens Contratados aos IFFs	Pg. 85
Tabela 9	Modais de Transporte Utilizados	Pg. 86
Tabela 10	Perspectiva Volume Exportação – 3 Anos	Pg. 87
Tabela 11	Perspectiva Nº de Itens Contratados – 3 Anos	Pg. 87
Tabela 12	Coleta de Material	Pg. 88
Tabela 13	Estufagem	Pg. 89
Tabela 14	Reserva de Praça	Pg. 89
Tabela 15	Consolidação de Carga	Pg. 90
Tabela 16	Armazenagem	Pg. 90
Tabela 17	Desembaraço Aduaneiro	Pg. 91
Tabela 18	Informação	Pg. 92
Tabela 19	Importância dos Serviços – Notas Médias	Pg. 95
Tabela 20	Grau de Utilização dos Serviços - Consolidado	Pg. 96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Grupos de Incoterms Pg. 39

Quadro 2 Incoterms e Modais de Transporte Pg. 42

SUMÁRIO

1 Introdução 12
1.1 Origem do Estudo 13
1.2 Problematização.....14
1.3 Objetivo 15
1.4 Justificativa do Estudo.....16
1.5 Delimitação do Estudo 16
1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa 17
2 Referencial Teórico..... 18
2.1 Globalização e Comércio Exterior 18
2.1.1 A Globalização no Brasil 25
2.1.2 Exportação 28
2.1.2.1 Fluxo de Exportação.....28
2.1.2.2 Incoterms.....38
2.1.2.3 Transporte Internacional.....42
2.2 International Freight Forwarder - IFF.....47
2.2.1 Atividades dos IFFs.....47
2.2.2 O IFF no Fluxo de Exportação 51
2.2.3 Estudos Realizados sobre os IFFs.....53
2.3 Competitividade: Cadeia de valores, Core Competences e Terceirização.....59
2.3.1 Cadeia de Valores.....63
2.3.2 Core Competences 66
2.3.3 Terceirização.....68
2.3.4 IFFs: Vantagens Competitivas e Competências Essenciais 71
3 Metodologia 74
3.1 Tipo de Pesquisa.....74
3.2 Etapa exploratória da Pesquisa.....74
3.3 Amostras e Sujeitos das Pesquisas 75
3.3.1 Pólo Industrial e Exportações de Guarulhos 77
3.4 Instrumentos da Pesquisa.....79
3.5 Procedimentos para coleta de dados.....82
4 Apresentação e Análise dos Dados.....84

4.1 Variação no Volume Exportado e na utilização dos serviços dos IFFs nos últimos 5 anos....84
4.2 Principais destinos das Exportações....85
4.3 Modal de Transporte utilizado....85
4.4 Qualificação das Empresas e Tipo de Cliente Final....86
4.5 Perspectivas para os próximos 3 anos....86
4.5.1 Volume anual de Exportações....86
4.5.2 Número de itens contratados aos IFFs....87
4.6 Tipos de Serviços Contratados....88
4.6.1 Fase Produto....88
4.6.2 Fase Transporte....88
4.6.2.1 Coleta de Material....88
4.6.2.2 Estufagem....88
4.6.2.3 Reserva de Praça....89
4.6.2.4 Consolidação de Carga....89
4.6.2.5 Armazenagem....90
4.6.3 Fase Documental....90
4.6.3.1 Emissão de Documentos Comerciais....90
4.6.3.2 Desembaraço Aduaneiro....90
4.6.4 Fase Informação....91
4.6.5 Fase Entrega....92
4.6.5.1 Desconsolidação....92
4.6.5.2 Desembaraço Aduaneiro, Armzenagem e Descarga no Exterior....93
4.7 Incoterms....93
4.8 Atributos e Serviços Considerados na Escolha do IFF....94
4.8.1 Atributos....94
4.8.2 Serviços....95
4.8.3 Grau de Utilização dos Serviços....96
5 Considerações Finais....98
5.1 Contribuição da pesquisa....102
5.2 Sugestão para futuras pesquisas....102
6 Referências....104
Glossário....110

Apêndice A Questionário 112
Apêndice B Carta 117
Apêndice C Entrevista com IFF 1 118
Apêndice D Entrevista com IFF 2 121
Apêndice E Entrevista com IFF 3 123
Anexo I Empresas Participantes da Pesquisa 126

RESUMO

KASPAR, C.A.R.P. *A Função dos IFFs – International Freight Forwarders – na Cadeia de Valores do Comércio Internacional: Uma Pesquisa Junto as Maiores Empresas Exportadoras de Guarulhos*. 2006. 126 p. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Caetano do Sul – IMES. São Caetano do Sul-SP – Brasil.

International Freight Forwarders são prestadores de serviços com atuação nas transações internacionais, habilitados a cuidar de todo o processo, principalmente em seus aspectos logísticos, para exportadores e importadores, desde o momento em que a mercadoria está pronta até a entrega no destino final. Esta pesquisa tem como foco avaliar os tipos de serviços e grau de utilização dos IFFs por empresas exportadoras do Município de Guarulhos, com volume superior a US$ 10 milhões, consideradas grandes exportadoras. Além de traçar o perfil dos IFFs utilizados, objetiva também avaliar a propensão das empresas da amostra a adotarem a terceirização de serviços logísticos. Foi realizada uma revisão da literatura sobre os temas relacionados: globalização e competitividade, enfocando: cadeia de valores, competências e terceirização. A presente pesquisa classifica-se como descritiva, do ponto de vista dos objetivos e características, tendo um questionário, como técnica de coleta de dados e como delineamento, um estudo de campo. O questionário, respondido por 15 empresas, identificou que, embora todas as empresas da amostra utilizem IFFs em seus processos de exportação, e apesar do grande roll de serviços oferecidos pelos IFFs atualmente, os serviços contratados são, principalmente, os de movimentação física. Embora a maioria das empresas enuncie tendências a terceirização de mais itens de serviços, com o incremento de suas operações de exportação, isso não reflete o ocorrido nos últimos anos.

Palavras-chave: Competências. Competitividade. Exportação. Globalização. IFF. Terceirização.

ABSTRACT

KASPAR, C.A.R.P. *The IFFs – International Freight Forwarders – function on the International Business Value Chain: A research with the Biggest Guarulhos Export Enterprises*. 2006. 126 p. Master's Dissertation. Universidade de São Caetano do Sul – IMES. São Caetano do Sul-SP – Brazil.

International Freight Forwarders are service providers with actuation in the international transactions, able to take care of the whole process, mainly on its logistic aspects, to importers and exporters, since goods become ready till the final destination delivery. This research has as a focus to evaluate the service types and the IFFs utilization grade by Guarulhos Municipal District exporter companies with a volum over US$ 10 million, considered big exporters. Besides to trace the iFFs used profile, the objective is also evaluate the research enterprises tendency to adopt the logistics services third part system. A revision of literature on related themes: globalization and competitiveness, focusing: value chain, competences and third party system was carried through. Regarding the objectives and characteristics, the actual research is classifiied as descritive, using a questionary as data collection and as a field study. The questionary, answered by 15 companies, identified that, although all the research enterprises use IFFs services on its export processes, and in spite of the bog services roll offered by IFFs at present, the contracted services are, mainly, the ones related to physical movement. Although most of the enterprises mentions the transfer of more service itens to third part agents tendency with their export operations increase, it does not reflect the last years behavior.

Keywords: Competences; Competitiveness; Export; Globalization; IFF; Third Part.

1 Introdução

Murphy et al (2001; p. 2) definem o IFF como *uma empresa especializada em negócios internacionais, que desempenha uma variedade de funções para facilitar a movimentação dos embarques*. Essas funções incluem, embora não estejam limitadas a isso, o agenciamento internacional de frete, a reserva de espaço nos veículos transportadores, a preparação de documentação de embarque, o pagamento de frete ao transportador internacional e o arranjo do frete interno nos países de origem e de destino.

Uma tradução adequada de International Freight Forwarder – IFF, seria Agente de Cargas Internacional, no entanto, o termo em inglês e sua abreviatura ou sigla, são amplamente empregados na literatura e no meio profissional. (FLEURY; LAVALLE, 1997, p. 1).

Alguns autores utilizam o termo FF e não IFF, ou seja, não fazem referência à qualificação Internacional, porém, definem serviços e atuação da mesma forma que os autores que utilizam a expressão IFF. Um dos IFFs entrevistados esclareceu que o termo é utilizado de ambas as formas. No entanto, como a área de atuação do Freight Forwarder é somente no comércio internacional, alguns agentes consideram redundância a adição de International ao Freight Forwarder.

Pesquisas realizadas nos bancos de teses e dissertações da USP e UFRGS, nos sites www.proquest.com e www.google.com, e na literatura nacional sobre logística e comércio exterior, apontam poucos trabalhos e pesquisas sobre o IFF, seu grau de utilização pelas empresas de sucesso no comércio exterior, e atividades de maior relevância para o exportador brasileiro de grandes volumes em dólares.

Aparentemente o mesmo ocorre na maioria dos países, tomando-se por base as considerações de Terence A. Brown e J.M. Fitzmaurice (1997):

> Apesar da decisão da escolha do transporte ser um tópico bastante popular na literatura sobre logística desde 1970, a atuação dos intermediários, como os IFFs, recebeu pouca atenção. A maioria dos estudos sobre a escolha do transporte tem se limitado a investigar especificamente os fatores chave de cada modal selecionado. (p. 91).

A literatura referente aos IFFs e sua importância para as exportações não contempla informações fundamentadas em pesquisas mais abrangentes sobre os serviços dos IFFs, havendo registros apenas de que nos Estados Unidos entre 65% e 75% dos embarcadores utilizam o serviço dos Freight Forwarders.

Guarulhos ocupa o 4º lugar em volume de exportações, em dólares, no Estado de São Paulo. Segundo estatísticas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as empresas com volume de exportação superior a US$ 10.000.000,00 ao ano têm uma participação bastante expressiva no comércio exterior brasileiro, respondendo por 90% do volume total exportado pelo País e pelo Município, razão da amostra para o presente estudo.

Dadas as crescentes exigências do mercado internacional e a boa performance exportadora do município, supõe-se que suas empresas, além de oferecer produtos com qualidade e preços compatíveis com os demais concorrentes internacionais, atendam satisfatoriamente aos requisitos logísticos.

1.1 Origem do Estudo

Este estudo origina-se da prática profissional e estudos acadêmicos, que apontam o cumprimento de prazo de entrega e custo de frete como fatores decisivos no processo de negociação de produtos nacionais no mercado internacional. Nesse sentido, é bastante importante a figura do International Freight Forwarder – IFF, e sua expertise quanto aos aspectos logísticos, para o sucesso dos processos de exportação.

> Reduções de custos obtidas pelo gerenciamento eficiente do fluxo podem possibilitar que as empresas consigam oferecer vantagens nos preços de seus produtos. Dentro dessa perspectiva, os serviços dos IFFs são importantes para empresas que pretendam atingir dois objetivos: a satisfação do cliente (entregando produtos na condição certa, no tempo certo e no lugar certo) e redução de custos (eliminando as atividades que não adicionam valor como manuseio da carga e documentação em duplicidade). (LAI; CHENG, 2004, p. 73).

Tal quadro suscita indagações sobre a utilização e a importância dos International Freight Forwarders no processo de comércio exterior das empresas exportadoras de Guarulhos.

1.2 Problematização

Com o acirramento da concorrência internacional, os mercados tornam-se cada vez mais exigentes não somente quanto às mercadorias transacionadas, mas também quanto aos serviços.

Comenta Urbasch (2004, p. 29): *Confiabilidade e qualidade são fundamentais na entrega de pedidos internacionais. Imprevistos não são aceitos e não podem ser aceitos por uma série de fortes motivos. Para o* autor, existe forte preconceito dos países desenvolvidos em relação aos países em desenvolvimento, sempre receando pela qualidade e cumprimento de prazos, devido à falta de tradição em fazer negócios internacionais.

Um IFF, com expressão no mercado internacional e representatividade no país do importador poderia ajudar a minimizar tais receios.

O bom resultado de uma empresa no comércio internacional vincula-se diretamente a um sistema logístico que possibilite a entrega dos produtos e quantidades corretos, no local e tempo certos. Uma solução para o problema da complexidade logística no comércio exterior, segundo Ozsomer (1993, p. 3), *é desenvolver um relacionamento mais próximo com um parceiro especializado em agenciamento internacional de frete, um international freight forwarder.*

Os grandes IFFs, tanto no mercado brasileiro quanto internacional, têm adicionado a seu tradicional portfólio de negócios vasta gama de atividades. Sua função, que inicialmente era arranjar o serviço de transporte internacional, encontrando espaço para cargas dos exportadores, expandiu-se, nos últimos anos, englobando a coordenação da documentação de transporte, liberação alfandegária e outros serviços associados, como relata Gates (Undated).

Identificam-se atualmente, portanto, muitos freight forwarders com condições para oferecer toda a gama de serviços descritos, atuando no que se denomina base “house to house”, “porta a porta”: a empresa exportadora informa que o material encontra-se fabricado e o IFF assume toda a logística do processo, encerrando seu trabalho apenas quando o material é entregue na fábrica ou armazém do destinatário ou importador no exterior . Pesquisa realizada por Fleury e Lavalle

(1997) em empresas importadoras brasileiras identificou que não é sempre contratado todo o pacote oferecido por um IFF.

Entrevistas realizadas com três IFFs atuantes no comércio exterior brasileiro, mostram que algumas empresas exportadoras limitam-se a contratar o IFF apenas para agenciamento do espaço junto ao armador - proprietário do meio de transporte - companhia aérea ou transportador rodoviário, enquanto outras incluem mais serviços de outras etapas do processo de exportação. Dessa forma, um IFF que não ofereça o serviço completo, denominado “porta a porta”, também consegue atuar no mercado, desde que identifique as empresas que demandam os serviços restritos constantes de seu portfólio.

Assim, esta pesquisa propõe-se a investigar a utilização dos serviços dos IFFs pelas empresas exportadoras do pólo industrial de Guarulhos, com volume de exportação mínimo de US$ 10 milhões/ano, ficando a problematização enunciada da seguinte forma:

Como os serviços dos IFFs são utilizados pelas empresas exportadoras do pólo industrial de Guarulhos, com volume de exportação superior a US$ 10 milhões/ano?

1.3 Objetivos

Como objetivo geral, pretende-se, por meio da pesquisa, identificar a forma (tipos de serviços) e o grau de utilização (participação no processo de exportação) dos international freight forwarders pelas empresas exportadoras do pólo industrial de Guarulhos, com volume de exportação superior a US$ 10 milhões/ano.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Traçar o perfil dos IFFs utilizados pelas empresas amostradas na pesquisa e os itens mais importantes em sua seleção.

Para este estudo, perfil deve ser entendido como o conjunto de características estruturais e operacionais do IFF.

- Avaliar a propensão das empresas do segmento estudado a adotarem a terceirização dos serviços logísticos para se concentrarem em suas "*core competences*".

1.4 Justificativa do Estudo

A globalização trouxe a necessidade de os países incrementarem seus volumes de exportação como forma compensatória para o aumento dos fluxos de importação, possibilitando a sustentação de níveis desejáveis de atividade e desenvolvimento econômico interno. O incremento do volume de exportações está diretamente ligado à competitividade da indústria local, acreditando-se que a empresa centrada em suas *core competences*, e terceirização dos serviços em que não possui expertise, consiga melhores resultados em preços e qualidade.

No comércio internacional, preços e qualidade, não apenas intrínsecos ao produto, mas também relacionados à logística, são determinantes na escolha do fornecedor. A grande maioria dos IFFs oferece uma enorme gama de serviços, que possibilita a terceirização de todas as atividades da cadeia, podendo significar o diferencial que proporcione maior competitividade ao agente exportador.

O presente trabalho pressupõe que as empresas amostradas respondem adequadamente às exigências do mercado externo, dado o volume de exportação anual superior a US$ 10 milhões/ano, em sua maioria em bens de baixo valor unitário. Justifica-se, portanto, o interesse em verificar como os IFFs são utilizados e contribuem para essa performance.

1.5 Delimitação do Estudo

Embora o IFF seja utilizado por empresas exportadoras de pequeno a grande porte, a presente pesquisa ficará delimitada ao estudo das empresas exportadoras localizadas no pólo industrial do Município de Guarulhos, com elevado volume de exportação, tomando por referência a relação de empresas exportadoras por faixa de volume exportado em dólares em 2004, fornecida pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Guarulhos.

1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

Este estudo está vinculado à Linha de Pesquisa 2: Gestão e Inovação Organizacional, devido à abordagem de temas pertinentes a competitividade, *core competences*, cadeias de valor e terceirização.

2 Referencial Teórico

O referencial conceitual para desenvolvimento do tema proposto tem os seguintes pilares: a) discussão da *globalização* e suas implicações sobre o fluxo de comércio internacional e decorrente necessidade de os países aumentarem suas exportações; b) o aumento das exportações e da competitividade das empresas, que pressupõe compreensão e reorganização das cadeias de valores, das *core competences* e terceirização das atividades de suporte; c) o IFF como um dos agentes da cadeia de valor do comércio internacional, suas características e funções. No item referente à Metodologia, será apresentada uma explanação sobre o setor exportador de Guarulhos, onde se localizam as empresas da amostra.

2.1 Globalização e Comércio Exterior

No período de 1910 a 1970, as organizações tinham como estratégias operacionais o foco na oferta, uma vez que, após duas guerras, havia demanda para tudo que se conseguisse produzir. Os anos 80 trouxeram outra realidade: os desenvolvimentos tecnológicos iniciados a partir dos anos 70/80 nas áreas de informática, telecomunicações e microeletrônica, se constituíram numa verdadeira revolução tecnológica, e permitiram um fluxo de informação mais consistente entre os países, criando o cenário para o incremento das transações internacionais.

Aliados a esse avanço, os mercados começavam a apresentar redução na demanda: o aumento de penetração no mercado, expansão de linhas de produtos, eficiência das operações e o desenvolvimento de novas tecnologias, gerando aumento de produtividade industrial, entre outros fatores, resultaram num excesso de capacidade. Os consumidores passaram a poder escolher entre vários e diferentes produtos ofertados. Surge uma nova forma de produzir: o sistema Toyota de Produção, com produtos de qualidade melhor e preço menor, os conceitos de produção enxuta e flexível, aperfeiçoamento contínuo, minimização de erros e desperdício, qualidade total e autodisciplina, abalando o sistema norte-americano de produção.

Nesse cenário, a expansão para outras regiões e nações foi a alternativa encontrada pelas empresas para aumentar receita e lucro e sustentar o crescimento. O comércio exterior passa a representar uma alternativa de sobrevivência do negócio.

Assim, no final dos anos 80, surge no cenário empresarial do fenômeno denominado globalização. *Com a globalização, foram abandonadas definitivamente as "estratégias de oferta", típicas e características da era fordista, onde a prioridade de produção era a maximização dos recursos. Em seu lugar, as empresas de uma maneira geral, começaram a desenhar suas estratégias operacionais com o que se pode definir como sendo estratégias de demanda.* (VIEIRA, 2006, p. 13).

Os novos conceitos de organização e as mudanças tecnológicas e inovações provocam a redução dos preços dos bens em nível mundial e a internacionalização do crescimento econômico: as economias tornam-se mais abertas, reduzindo as barreiras aos fluxos de bens e serviços, fazendo com que os fluxos de comércio cresçam a altíssimas taxas. (GARCIA, 1998), como mostra a Tabela 1.

Tabela 1: Incremento das Exportações Mundiais

Período	Taxa Média de Incremento Anual das Exportações Mundiais	Taxa Média de Crescimento do PIB Mundial
1980-1990	4,1%	3,5%
1990-1999	5,4%	2,0%
2000	12,5%	4,0%

Fonte: Barbosa (2004)

De acordo com dados do Banco Mundial (Barbosa, 2004), em 1980, a relação exportações mundiais/PIB mundial era de 12,6, subindo para 17,9%, em 1999, o que confirma haver realmente em curso um fenômeno típico de globalização comercial: *Se o crescimento do comércio mundial se der a uma taxa de crescimento média anual mais elevada do que a do PIB mundial, podemos afirmar que há globalização comercial*. (PRADO, 2000, apud BARBOSA, 2004, p. 20).

Para Dias (2004, p.28), “a palavra globalização sintetiza as tendências do desenvolvimento capitalista mundial neste fim de século”, tendo como características:

- profundas transformações científico-tecnológicas;
- criação de um sistema de produção mundial, integrando um grande número de países e caracterizado pela produção das partes, componentes e serviços em escala mundial;
- aumento de produtos globais, não produzidos integralmente em nenhum país em particular;
- movimento acelerado da integração das economias nacionais à nova dinâmica do mercado global, por meio, principalmente, da abertura comercial, com a queda das barreiras alfandegárias;
- formação de grandes blocos econômicos regionais e
- diminuição da capacidade dos Estados nacionais de exercer controle rígido sobre todos os processos econômicos e políticos internos.

A busca do crescimento e do lucro é uma força fundamental que impele as empresas a servir mercados globais (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 124).

A queda das barreiras alfandegárias, a formação de blocos econômicos, a velocidade e novas tecnologias nas comunicações, as melhorias nos transportes, reduzindo tempo e custo de distribuição, as mudanças tecnológicas em todos os segmentos da atividade econômica e o fluxo de capitais internacionais são as principais forças que moldam uma nova ordem mundial.

Vivemos um momento de transformação equivalente ao ocorrido na Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, com a diferença de que a velocidade das mudanças é incomparavelmente maior. (BASSI, 1997). Trata-se do fenômeno da globalização que apresenta um novo cenário em que as empresas têm de aprender a cruzar as fronteiras temporais, culturais e geográficas, para competir e sobreviver.

A globalização gerou a revolução empresarial, a partir da tecnologia avançada, da necessidade de organizações mais flexíveis e enxutas, para fazer

frente à competição em perspectiva mundial, pois, se é válido afirmar que o mercado das empresas amplia-se, fazendo crescer as oportunidades de negócios, na outra ponta, a competição atinge um nível maior, trazendo ameaças e riscos.

As empresas que, no passado, tinham a possibilidade de crescer e sobreviver dentro das fronteiras nacionais, passam a buscar oportunidades nos mercados estrangeiros e adotar novas estratégias corporativas, para poder competir nesses mercados, pois, embora as oportunidades de negócios tenham se ampliado, a competição também torna-se mais acirrada.

Ao longo dessas décadas o mundo passou por um processo de rápidas e drásticas mudanças, imprimindo uma dinamicidade jamais vista nas relações sócio-econômicas de empresas e países. *No centro dessa turbulência está um fluxo de novas tecnologias e mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados, em suas necessidades e preferências, e altamente competitivos*. (OLIVEIRA, 2003, p. 2).

Comenta Maílson da Nóbrega, ex-ministro da Fazenda do Brasil: *A globalização significa maiores mercados: maior escala de produção e de especialização de novos produtos e conhecimentos. Significa maior competitividade, tanto entre os países como entre empresas do mesmo país.* (1996, apud COUTINHO, 1998, p. 33).

O fator competitividade, pressionando as empresas a oferecerem melhor padrão de qualidade e preços, em bens e serviços, foi o determinante do aparecimento de movimentos, como qualidade total, melhoria contínua e, mais recentemente, competências essenciais, movimentos diretamente relacionados, uma vez que melhor qualidade de produtos e serviços implica desenvolvimento constante de competências técnicas, operacionais, gerenciais e profissionais, voltadas para resultados.

Para que as pessoas, organizações e os países respondam as novas questões de sucesso e sobrevivência, é necessário que todos aumentem suas competências. (RESENDE, 2003, p. 33).

Saber lidar com a concorrência, doméstica ou internacional, é uma questão vital para as organizações. As empresas em geral, e as grandes empresas em particular, buscam não apenas enfrentar a concorrência estrangeira que invade o país, como, também, sair das fronteiras do país para concorrer nos mercados externos, como alternativas de crescimento, por meio de várias estratégias de expansão internacional que a empresa pode adotar para participar do mercado internacional. Dentre estas, as mais amplamente utilizadas são: acordos de licenciamento, alianças estratégicas internacionais, investimento direto e exportação.

Certo (1993) define acordo de licenciamento como um direito garantido que uma companhia dá à outra, para usar a sua marca, suas especificações do produto e similares, na venda de mercadorias ou serviços. O licenciamento é, provavelmente, a forma menos dispendiosa de expansão internacional, pois os riscos e investimentos monetários ficam por conta do licenciado *(HITT et al, 2003).*

Alianças estratégicas internacionais existem a partir da união de duas ou mais empresas de países diferentes, com o objetivo de desenvolver um projeto conjunto ou cooperar em áreas de negócio selecionadas. Sua vantagem é o compartilhamento dos riscos e investimentos monetários, além do domínio das características de exigência, gostos e competitividade do novo mercado, quando a aliança é feita com uma empresa do próprio país onde se desenvolverá o projeto.

O investimento direto consiste na aquisição de ativos em funcionamento – fábricas e equipamentos - bem como construção de uma nova fábrica ou a aquisição de um novo equipamento, por uma empresa de um país, em um outro país. Embora considerada a mais rápida forma de expansão internacional e aquela que permite o maior controle do negócio e oportunidade de fusão de tecnologias, é também a mais dispendiosa, por requerer um excelente conhecimento do mercado externo, o que pode resultar em elevado nível de risco.

Entende-se por exportação a venda de produtos a um país no exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos na nação onde serão comercializados os produtos (*HITT et al, 2003, p. 338)*. A exportação constitui-se também numa estratégia de crescimento, ajudando a empresa a conseguir volume e economias de escala.

No processo de expansão do comércio internacional, torna-se fundamental o aumento da capacidade de exportação das empresas locais. Por meio da exportação, a organização consegue rapidamente inserir-se em países difíceis de explorar de outra forma. Normalmente os produtos de exportação estão sujeitos a barreiras alfandegárias tarifárias e não tarifárias, que variam de um para outro país, e que atingem todas as empresas exportadoras, independente de serem de pequeno, médio ou grande porte.

Na exportação, considerada o primeiro estágio de internacionalização para a maioria das empresas, não há a necessidade de dispendiosos investimentos produtivos, porém são necessários gastos em logística e marketing.

As empresas atuantes no Brasil, as de grande porte realizam um crescente esforço de exportação. Para Urbasch (2004), a busca de incremento das exportações pelas empresas, deve-se principalmente ao fato de a internacionalização representar uma boa oportunidade para criação de valor do ponto de vista do investidor, uma vez que leva ao aumento da lucratividade sustentável, possibilitando:

- alavancar a competitividade também nos mercados locais;
- acessar a novos mercados;
- compensar ciclos econômicos fortes no Brasil;
- aumentar o volume de venda e produção, reduzindo a ociosidade;
- criar receita em moeda forte;
- melhorar o acesso a facilidades de ponta, como equipamentos, serviços e capital;
- obter financiamentos internacionais;
- estimular o aprendizado e
- criar vantagens de posicionamento no mercado doméstico.

A cartilha Exportação Passo a Passo, do Ministério das Relações Exteriores (2004), aponta as seguintes vantagens de uma empresa exportadora brasileira:

- diminuição da carga tributária, uma vez que a empresa pode compensar o recolhimento dos impostos internos via exportação. No caso brasileiro, a tributação para exportação funciona da seguinte forma:

  a) produtos exportados não sofrem incidência de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI),

  b) as operações de exportação de produtos industrializados, semi-elaborados, primários e prestação de serviços não têm incidência do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS),

  c) na determinação da base de cálculo da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), são excluídas as receitas decorrentes de exportação,

  d) as receitas decorrentes da exportação são isentas da contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) e para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP),

  E) o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) aplicado ás operações de câmbio vinculadas à exportação de bens e serviços tem alíquota zero.

- redução da dependência das vendas internas, e, conseqüentemente, maior segurança contra as oscilações dos níveis da demanda interna;
- aumento da capacidade inovadora, com utilização de número maior de processos de fabricação, programas de qualidade e desenvolvimento de novos produtos com maior freqüência;
- aperfeiçoamento de recursos humanos, oferecendo melhores salários e oportunidades de treinamento aos funcionários;
- aperfeiçoamento dos processos industriais e comerciais, para melhores condições de competição interna e externa e
- imagem da empresa associada ao mercado externo tem reflexos positivos junto aos clientes e fornecedores, em razão de atender a mercados mais exigentes.

A exportação é uma atividade empresarial que, para ser bem sucedida, exige conhecimento e realização de uma seqüência de procedimentos e operações.

> Um recente estudo mostrou que, para exportar com sucesso são necessários conhecimento de procedimentos de exportação e recursos empresariais suficientes. Mesmo os mais experientes exportadores manifestam falta de confiança no próprio conhecimento sobre modalidades de embarque, procedimentos de pagamento e regulamentos. (KEEGAN, 1999, p. 223).

2.1.1 A Globalização no Brasil

Até 1964, a política brasileira de comércio exterior adotava um sistema protecionista, visando incentivar o desenvolvimento econômico por meio das restrições às importações, com o incentivo a substituição de itens importados. A partir desse período, a política passa a enfatizar as exportações, buscando um incremento de volume principalmente de manufaturados. A nova política acaba gerando um incremento também no volume de importações, principalmente de bens de capital, em função dos próprios objetivos de incremento à produção industrial para exportação.

Durante a década de 80, os vários choques econômicos e os elevados níveis de inflação afetam a competitividade de indústria brasileira, com impacto negativo sobre as exportações.

De 1990 a 2003, as exportações apresentam um desempenho altamente favorável: de US$ 31,4 bilhões para US$ 73,3 bilhões, com o início do processo de abertura comercial, com as empresas brasileiras começando a conviver num ambiente de maior competição e exposição (Lopez, 2005). No entanto, embora esse desempenho seja bom, quando analisado isoladamente, no contexto do comércio mundial representa uma participação de aproximadamente 1% apenas, o que significa baixa internacionalização, principalmente considerando que, como se verifica nas Tabelas 2 e 3, a participação do Brasil nas exportações mundiais tem estado ao redor desse percentual desde 1972, não tendo havido crescimento. (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, 2004).

Tabela 2: Exportações Brasileiras de 1964 a 1989

PERÍODO	EXPORTAÇÃO BRASIL (FOB)			EXPORTAÇÃO MUNDIAL (FOB)	
	US$ bi	Var. %	Participação %	US$ bi	Var. %
1964	1,4	1,7	0,93	153,9	12,1
1965	1,6	11,5	0,96	167,0	8,5
1966	1,7	9,2	0,95	183,5	9,9
1967	1,7	-5,0	0,86	192,6	5,0
1968	1,9	13,7	0,83	225,8	17,2
1969	2,3	22,9	0,89	258,4	14,4
1970	2,7	18,5	0,91	299,7	16,0
1971	2,9	6,0	0,86	335,9	12,1
1972	4,0	37,4	1,00	399,9	19,1
1973	6,2	55,3	1,11	556,1	39,1
1974	8,0	28,3	0,96	829,1	49,1
1975	8,7	9,0	1,02	850,7	2,6
1976	10,1	16,8	1,06	958,7	12,7
1977	12,1	19,7	1,12	1.086,3	13,3
1978	12,7	4,4	1,01	1.257,6	15,8
1979	15,2	20,4	0,94	1.625,0	29,2
1980	20,1	32,1	1,04	1.940,8	19,4
1981	23,3	15,7	1,21	1.924,2	-0,9
1982	20,2	-13,4	1,14	1.765,5	-8,2
1983	21,9	8,5	1,26	1.734,5	-1,8
1984	27,0	23,3	1,47	1.840,6	6,1
1985	25,6	-5,1	1,37	1.872,0	1,7
1986	22,3	-12,8	1,09	2.046,4	9,3
1987	26,2	17,3	1,09	2.401,1	17,3
1988	33,8	28,8	1,23	2.742,0	14,2
1989	34,4	1,8	1,15	2.981,5	8,7

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – Secex (2006)

Tabela 3: Exportações Brasileiras de 1990 a 2005

PERÍODO	EXPORTAÇÃO BRASIL (FOB)			EXPORTAÇÃO MUNDIAL (FOB)	
	US$ bi	Var. %	Participação %	US$ bi	Var. %
1990	31,4	-8,6	0,93	3.395,3	13,9
1991	31,6	0,7	0,90	3.498,5	3,0
1992	35,8	13,2	0,97	3.708,0	6,0
1993	38,6	7,7	1,04	3.725,1	0,5
1994	43,5	12,9	1,04	4.204,0	12,9
1995	46,5	6,8	0,92	5.042,0	19,9
1996	47,7	2,7	0,90	5.308,0	5,3
1997	53,0	11,0	0,96	5.518,0	4,0
1998	51,1	-3,5	0,95	5.386,0	-2,4
1999	48,0	-6,1	0,86	5.583,0	3,7
2000	55,1	14,7	0,88	6.295,0	12,8
2001	58,2	5,7	0,97	6.031,0	-4,2
2002	60,4	3,7	0,96	6.306,0	4,6
2003	73,1	21,1	0,99	7.365,0	16,8
2004	96,5	32,0	1,05	9.191,0	24,8
2005	118,3	22,6	1,14	10.393,0	13,1

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – Secex (2006)

Segundo Lopez (2005), os principais entraves à competitividade do Brasil, no âmbito internacional, são:

• atraso gerencial e tecnológico das empresas, com insuficiências de escala produtiva e baixa visão estratégica de crescimento via exportação;

• custos de transação desfavoráveis à entrada e à operacionalização das vendas para o exterior, devido a ineficiente gestão dos procedimentos burocráticos, e dificuldades na obtenção de informação sobre clientes e mercados;

• carência de infra-estrutura ligada ao transporte, principalmente portuária, e

• a postura governamental e empresarial em diversos setores, que acreditam na manutenção de saldos favoráveis na balança de pagamentos via substituição de importações.

Pesquisa realizada pela Confederação nacional da Indústria – CNI, junto a 882 empresas brasileiras exportadoras no final de 2003, identificou como o principal obstáculo às exportações no país a burocracia e trâmites alfandegários, assinalado por 40,8% das empresas. Com 37,3% das indicações aparecem os custos portuários, que empatam a logística de escoamento, gerando tempos e custos adicionais; com 36%, a questão tributária, e com 32%, o custo do frete internacional, também relacionado ao aspecto logístico do processo de exportação (Lopes, 2005).

Para competir numa economia globalizada, as empresas brasileiras terão que adotar formas de gestão com base na formulação e implementação de estratégias empresariais adequadas à nova realidade: explorar economias de escala e sinergias em suas operações internacionais. A parceria é uma estratégia essencial para enfrentar a concorrência global e entrar em novos mercados. *Aliados estratégicos permitem o preenchimento de lacunas de competência, garantindo a competitividade das empresas*. (OLIVEIRA, 2003, p.15).

Os IFFs, nos aspectos logísticos do processo, constituem-se em parceiros capazes de proporcionar as necessárias economias de escala, com expertise nos trâmites burocráticos e operacionais e conhecimento dos mercados além de nossas fronteiras, aumentando a competitividade das empresas exportadoras.

2.1.2 Exportação

Para a perfeita compreensão da atuação do IFF, das atividades que pode desenvolver, sua complexidade e importância, faz-se necessário conhecer alguns procedimentos, práticas e termos utilizados em exportação.

2.1.2.1 Fluxo de Exportação

Segundo DIAS, 2004; MALUF, 2000; MINERVINI, 2001 e RATTI, 2001, a exportação constitui-se das seguintes fases:

1Negociação entre importador e exportador, considerando a legislação dos dois países envolvidos, a forma de pagamento acertada de acordo com a legislação cambial de ambos, a definição das condições de venda ou Incoterms - 13 termos de aceitação internacional, que definem as responsabilidades e obrigações de cada

parte envolvida na transação - o prazo de entrega, quantidade, apresentação do produto, garantias (se houver) e outros itens específicos do produto ou tipo de transação.

> Cabe ao agente de negócios levantar os aspectos mais importantes relativos a regras de origem, barreiras tarifárias e não tarifárias, regulamentações sanitárias e fitossanitárias e demais aspectos aduaneiros que devem ser acordados e definidos... Países diferentes têm hábitos e costumes distintos. (DIAS, 2004, p. 399).

Para Dias (2004), o conhecimento de todos os aspectos relativos ao país com quem se negocia, é fator decisivo de uma negociação. Nesta etapa, o IFF pode fornecer suporte ao exportador a partir de seu conhecimento dos vários mercados, procedimentos e culturas.

2 Emissão de fatura proforma. As condições negociadas serão formalizadas por um contrato ou, mais comumente, uma fatura proforma, ou, ainda, dependendo do tipo de transação ou mercadoria, de ambos. A fatura proforma é emitida pelo exportador é enviada ao importador que, concordando com os termos, devolverá uma via ao exportador com seu aceite. O exportador poderá solicitar o auxílio do IFF para a elaboração das faturas proforma nos moldes exigidos pelo país importador.

3 Preparação da mercadoria para embarque, dentro do prazo, quantidade, qualidade e condições acertadas com o importador.

4 Embalagem: unitização da carga em pallets, sacos, caixas ou outro tipo de embalagem de transporte;

> Carga unitizada é o agrupamento de um ou mais volumes de carga geral, ou mesmo carga a granel, em uma unidade adequada para este fim. Esse processo de agrupamento pode ser realizado com qualquer tipo de unidade de carga existente como os contêineres, pallets, big bags ou outra unidade que se preste à união da carga para movimentação única. (KEEDI, 2003, p. 52).

Entre os recipientes mais utilizados para unitização, o pallet assemelha-se a um estrado, onde são colocados os volumes, amarrados, cintados, envolvidos por filme de plástico ou polietileno, denominado shrink, ou por um filme esticável de polietileno, denominado stretch. Para produtos unitizados, além do pallet, as

empresas poderão optar pela utilização de estrados, caixas de papelão ou madeira, sacos ou outro tipo de embalagem.

Para produtos a granel é comum a utilização dos *big bags*, embalagens de polipropileno com alças, podendo-se também optar por sacos de tecido, juta, plástico, papel ou caixas de papelão, madeira, alumínio ou outro material que se configure mais adequado, dependendo das características da mercadoria.

A correta unitização de cargas possibilita a redução dos volumes, menos mão de obra, menos manuseio direto da carga, mais segurança para as mercadorias e, conseqüentemente, menores taxas de seguro e custos menores em todo o processo de embarque. A maioria dos IFFs estão aptos a orientar o exportador sobre a embalagem mais adequada e econômica, e em muitos casos, assumir a responsabilidade por ela.

O contêiner tradicional, utilizado no transporte marítimo, é uma caixa de metal, normalmente alumínio ou ferro com piso de madeira, em cujo interior são colocadas as cargas unitizadas em pallets, sacos, caixas ou outro tipo de embalagem, ou soltas. Neste último caso, o contêiner além de ser unidade de carga é também de unitização.

O contêiner é um equipamento do veículo transportador, de diferentes formatos, constituindo seu porão, podendo ser retirado para colocação de carga e devolvido ao armador para transporte. Os contêineres são intercambiáveis entre os navios, passíveis de utilização em outros modais de transporte, por serem padronizados, na maioria dos países, com as especificações e dimensões propostas pela ISO – International Organization for Standardization.

A conteinerização de uma mercadoria depende de alguns fatores: custo, destino, disponibilidade da unidade ou de equipamentos para sua movimentação, dimensões e peso da mercadoria.

*O ato de encher o container com mercadorias é denominado estufar ou ovar o container e o de retirar as mercadorias de seu interior denomina-se desova. (*KEEDI, 2003, p. 60). Os contêineres podem ser ovados pu desovados no domicílio do exportador ou importador, nos portos ou em locais disponibilizados por prestadores

de serviços. A retirada e entrega do contêiner nos locais de ova e desova e sua devolução ao armador, são atividades de responsabilidade do armador ou do comerciante – dependendo dos termos negociados por ocasião do fechamento de praça - que fazem parte dos serviços normalmente oferecidos pelos IFFs.

5 Contratação do transporte internacional, de acordo com o Incoterms acertado na negociação: implica a definição das responsabilidades pela estufagem, pagamento do frete (pelo importador ou exportador) e data em que a mercadoria estará disponível para entrega ao armador para embarque.

No caso do transporte marítimo, o primeiro ato da contratação do transporte internacional é denominado Reserva de Praça, ou Fechamento de Praça, que significa a compra de espaço pelo exportador, que neste momento é denominado embarcador, para o transporte de carga no navio. *Isto quer dizer que, mediante o pagamento de um frete, um embarcador adquire o direito de transportar a sua carga para o destino contratado no navio nomeado.* (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p. 96).

Segundo Murphy et al (2001), um dos primeiros serviços oferecidos pelos IFFs foi a contratação do transporte internacional, que deu origem à atividade de consolidação de carga que os IFFs acrescentaram a seu portfólio de serviços.

6 Contratação do seguro internacional, de acordo com o Incoterms acertado na negociação: pode ser contratado pelo exportador brasileiro ou importador estrangeiro, dependendo do que foi acertado na negociação e expresso no Incoterms negociado para a transação.

7 Contratação do transporte rodoviário que deverá trazer o contêiner para estufagem e envio ao terminal portuário para embarque .[1] No modal ferroviário o sistema é semelhante ao marítimo, podendo o contêiner ser estufado nas dependências do exportador, instalações do prestador de serviço ou local de embarque.

---

[1] Este procedimento é válido no caso de exportações por via marítima e rodoviária em que a estufagem do contêiner ocorra nas dependências do exportador. Nos casos em que a mercadoria é estufada no porto ou dependências do prestador de serviços, o transportador rodoviário retira a carga em sua embalagem normal em pallets, caixas, sacos ou a granel e a encaminha para o local onde se processará a estufagem.

No modal aéreo a mercadoria é retirada e levada ao aeroporto para conteinerização no local de embarque, enquanto, no modal rodoviário, o mais comum é o transportador internacional retirar a mercadoria, conteinerizada ou não, no próprio veículo em que esta seguirá para o exterior.

O IFF também oferece os serviços de transporte rodoviário da carga de e para os locais de estufagem ou desova e embarque ou devolução, no caso de mercadorias conteinerizadas, e transporte rodoviário de carga geral – não conteinerizada - para os locais de embarque ou destino.

8 Encaminhamento ao terminal portuário, de onde o contêiner estufado será levado para o navio no momento em que a mercadoria estiver desembaraçada. [2]

9 Despacho Aduaneiro: trâmites alfandegários, cujo ato final é o desembaraço aduaneiro, que permitirão a exportação do produto, para o qual deverão ser emitidos vários documentos previsto na legislação que orienta o comércio exterior brasileiro.

> O despacho aduaneiro de exportação consiste no procedimento administrativo através do qual o fiscal aduaneiro da Receita Federal efetua a conferência documental e/ou física na mercadoria a ser exportada, com vistas a autorizar e legalizar sua saída para o exterior, caracterizando a exportação para todos os efeitos legais. (CASTRO, 2001, p. 49).

O despacho aduaneiro deve ser efetuado pelo próprio exportador ou por despachante aduaneiro credenciado e autorizado a operar em nome do exportador. O despachante aduaneiro, responsável pelos trâmites e acompanhamento junto à Receita Federal, Ministérios e órgãos envolvidos na liberação de carga para exportação, poderá atuar como autônomo ou vinculado a um dos prestadores de serviços de comércio exterior: transportador, comissária de despachos, IFF ou escritórios de consultoria. Os trâmites burocráticos junto à Receita Federal, armadores ou embarcadores, Ministérios e demais órgãos atuantes no comércio

---

[2] As etapas 7e 8 consideram exportação de mercadorias num volume que lota um contêiner. No caso de exportações de pequenos volumes, as etapas 7 e 8 ficam da seguinte forma: 7) Contratação do transporte rodoviário para retirar a carga no armazém ou fábrica do exportador e levar para o armazém do transitário de carga, NVOCC, IFF ou terminal indicado por estes. 8) Consolidação da carga, pelo transitário. A operação de consolidação consiste em colocar vários lotes de vários exportadores num único contêiner.

exterior, exigem uma estrutura de suporte, o que praticamente inviabiliza o trabalho do despachante aduaneiro como autônomo, a não ser para um ou outro cliente com volume muito pequeno de processos de exportação.

Para fins de regularização da operação de exportação e autorização do desembaraço aduaneiro das mercadorias, junto às autoridades governamentais, devem ser emitidos os documentos:

- Registro de Exportação (RE) , que *representa um conjunto de informações de natureza comercial, cambial, financeira e fiscal da operação de exportação de mercadorias* (CASTRO, 2001, p. 34), processado através do Siscomex. Para efetuar operações de exportação é indispensável que a empresa esteja credenciada no Siscomex, bem como que credencie seus representantes. Emitido antes do início do despacho aduaneiro, o RE pode ser elaborado pelo exportador ou pelo despachante aduaneiro.

- Declaração para Despacho de Exportação (DDE) é a declaração formulada pelo exportador ou seu mandatário (despachante aduaneiro, agente de carga ou empregado especificamente designado), a partir da qual são analisados os dados referentes à exportação pretendida.

- Declaração Simplificada de Exportação (DSE): o despacho aduaneiro de exportação nos casos de processos com valor total de mercadorias até US$ 10.000,00 dispensa a emissão de RE. Acima desse valor é obrigatório emissão de RE e DDE.

Na seqüência do processo de despacho aduaneiro, deverão ser apresentados à Unidade da Receita Federal os documentos: extrato do DDE impresso, obtido a partir da inserção dos dados da DDE no Siscomex, Nota Fiscal, Conhecimento de Embarque, Romaneio de Embarque, certificados e licenças que podem variar ou não ser exigíveis, dependendo do produto, devendo o exportador consultar a legislação para ter conhecimento dos procedimentos e documentação de seu produto.

O ato final do despacho aduaneiro é o desembaraço aduaneiro, que ocorre após a conferência física e/ou documental pela fiscalização aduaneira, que averba o

processo no Siscomex. A partir desse momento a mercadoria pode ser encaminhada para carregamento no veículo transportador e sair para o destino, no exterior.

> O Siscomex – Sistema Integrado de Comércio Exterior – é um sistema informatizado dedicado ao processamento da documentação relativa a importações e exportações, que interliga a Receita Federal e todas as unidades aduaneiras do País com o SERPRO, o Banco Central, agências bancárias que operam com câmbio, exportadores, importadores, despachantes aduaneiros, aeroportos, portos e terminais retroportuários alfandegados, emitindo eletronicamente Declarações de Importação ou de Exportação, registros de Licenças de Importação ou Exportação e Declarações de Trânsito Aduaneiro. (RODRIGUES, 2005, p. 171).

Os IFFs normalmente têm em seu quadro de funcionários um despachante aduaneiro, apto a realizar o procedimento de desembaraço da mercadoria a ser exportada.

10 Emissão de Documentos de Exportação para envio ao importador para desembaraço da mercadoria no destino. Ao longo do processo de exportação são emitidos documentos que se agrupam em: Documentos Comerciais, Documentos Financeiros e Documentos Fiscais.

- Documentos Comerciais*: São os documentos relativos ao embarque da mercadoria, ou seja: Fatura Comercial, Conhecimento de Embarque, Romaneio ou Packing List, Certificado de Origem, Certificado de Análise, Certificado Fitossanitário, Certificado de Qualidade, certificado de Inspeção e Fatura Consular* (MALUF, 2000, p. 77).

  A) *Fatura Comercial é um documento emitido pelo exportador/vendedor para formular a transferência de propriedade da mercadoria para o importador/comprador* (VAZQUEZ, 2003, p. 196).

  B) *Conhecimento de Embarque é um título de crédito que representa as mercadorias nele descritas, conferindo ao seu consignatário o direito à posse da mercadoria* (MALUF, 2000, p. 146).

  C) *Romaneio ou Packing List é a relação dos volumes, com descrição do conteúdo de cada um e sua principal função é auxiliar o importador, na*

chegada da mercadoria, facilitando a conferência e desembaraço aduaneiros (VAZQUEZ, 2003, p. 200).

D) Certificados de Origem: documentos preenchidos pela empresa exportadora, ou terceiros a seu contrato, e emitidos por Federações da Indústria, Comércio, Associações Comerciais, Câmaras de Comércio ou agências do Banco do Brasil habilitadas, que confirmam a natureza, quantidade, valor e outros dados das mercadorias, objeto de exportação, com uma declaração de que as mercadorias são originárias daquele país.

E) Certificado de Análise: documento emitido por entidade especializada, ou, em alguns casos, pelo próprio exportador ou terceiro a seu pedido, apresentando a análise físico-química da mercadoria exportada, conforme solicitado pelo exportador.

F) Certificado Fitossanitário documento emitido por entidade especializada, que certifica as condições sanitárias e de salubridade de algumas mercadorias.

G) Certificado de Qualidade: documento emitido por entidade especializada, ou, em alguns casos, pelo próprio exportador, atestando a qualidade do produto exportado.

H) Fatura Consular: documento exigido por alguns países para o desembaraço aduaneiro, podendo ser uma Fatura emitida pelo Consulado do país recebedor da mercadoria em formulário próprio, ou mediante a simples aposição do visto consular em uma fatura comercial emitida pelo exportador.

I) Fatura Proforma é o documento prévio que serve de base para a elaboração da fatura comercial. Não se enquadra como documento comercial, por não ser relativa ao embarque, uma vez que não acompanha a mercadoria nem é utilizado no desembaraço.

- Documentos Financeiros: *são Letras de Câmbio, Saque ou Cambial, Notas Promissórias, Cheques, Recibos de Pagamento, ou outros instrumentos*

similares utilizados para obtenção do pagamento em dinheiro (MALUF, 2000, p. 77).

A) *Saque ou Cambial é um documento similar à duplicata utilizada no mercado interno, que consiste num título de crédito representativo da exportação, utilizado para receber o pagamento da venda e para uso em operações de desconto, passível de aceite e protesto* (CASTRO, 2001, p. 35).

B) *Letra de câmbio é um título de crédito de saque internacional, que obedece a modelo oficial, emitido pelo credor (exportador) contra um devedor (importador), à ordem de um beneficiário indicado* (MALUF, 2000, p. 77).

C) Contrato de Câmbio: contrato firmado entre o comprador (instituição financeira) e o vendedor (exportador) de moeda estrangeira. Embora não figure entre os documentos de exportação, sua emissão é obrigatória, uma vez que nenhuma empresa brasileira pode manter conta em outra moeda que não o real, havendo, necessidade da conversão do valor exportado em moeda estrangeira, para valor equivalente em moeda nacional, a fim de que a empresa exportadora possa recebê-lo.

- Documentos Fiscais: são aqueles relativos ao cumprimento dos trâmites legais da exportação: RE – Registro de Exportação, a DDE – Declaração para Despacho de Exportação e Nota Fiscal.

A emissão de documentos comerciais e documentos fiscais pode ser contratada aos IFFs e, no caso dos documentos financeiros, às Corretoras de Câmbio, empresas especializadas nos trâmites cambiais e na elaboração dos documentos.

11Emissão de conhecimento de embarque pelo transitário, NVOCC, International Freight Forwarder ou armador, com base nos dados fornecidos pelo exportador.

12 Envio dos documentos diretamente para o importador por courier, *empresas que oferecem serviço de transporte porta a porta, especialmente*

pequenos pacotes e documentos (GAROFALO FILHO, 2004, p. 74), ou por banco. Após a saída da mercadoria do país, o exportador deve enviar ao importador os documentos comerciais para que este possa proceder ao desembaraço da mercadoria em seu país. Trata-se de um procedimento normalmente efetuado diretamente pelo exportador, exceto no caso do transporte aéreo, em que um jogo de documentos originais segue no vôo com a carga para ser retirado pelo importador no destino.

13 Informação ao importador e exportador dos dados relativos ao embarque, previsão de chegada, acompanhamento e chegada efetiva da carga ao destino. Este procedimento é adotado pelos IFFs, mediante utilização de sistemas de tecnologia da informação e, nos caso de IFFs menores, por troca de informações via internet com as companhias aéreas e marítimas e seus agentes nos locais de destino da carga.

14 Pagamento de tributos alfandegários no destino.

15 Desembaraço da mercadoria no porto de destino.

16) Contratação de transportador rodoviário no destino para a retirada da carga desembaraçada no porto e entrega no armazém do importador.

As etapas 14 e 15 não são comuns a todos os processos de exportação. Dependendo do Incoterms negociado entre comprador e vendedor, estas etapas ficam por conta do importador, cessando a responsabilidade e acompanhamento do exportador na etapa 12. Quando de responsabilidade do exportador, este pode utilizar os serviços do IFF no exterior, caracterizando o que se denomina operação house-to-house ou porta-a-porta.

> Toda compra e venda de mercadoria no mercado internacional implica na definição de um ponto de entrega e recebimento, portanto, de um local onde ocorre a divisão de riscos e custos entre vendedor e comprador. Assim sendo, não há qualquer transação de comércio internacional sem a utilização de algum termo de entrega da mercadoria. (KEEDI, 2003, p.18).

Maluf (2000) explica que é comum as partes de um contrato ignorarem as diferentes práticas comerciais de seus respectivos países, o que pode levar a desentendimentos, disputas e litígios. Com o objetivo de minimizar essas questões,

a Câmara de Comércio Internacional (CCI) de Paris, publicou, em 1936 regras internacionais para a interpretação dos termos comerciais, a partir de pesquisa realizada em vários países, o que é conhecido como INCOTERMS.

A utilização de um Incoterm ou outro implica que cada uma das partes estará obrigada a realizar uma série de atos e fatos administrativos (DIAS, 2004, p. 313), o que implica uma série de obrigações que se repartirão entre vendedores e compradores, em função dos Incoterms utilizados, que se constituem de:

- obter as licenças de exportação, certificados, e outros documentos fiscais e comerciais necessários;
- contratar e pagar o transporte da fábrica ou armazém do exportador até o porto/aeroporto de embarque da exportação;
- pagar os impostos e taxas de exportação, no país de origem da mercadoria;
- desembaraçar a mercadoria para exportação;
- contratar e pagar o transporte internacional, da origem ao destino final no país do importador;
- contratar e pagar o prêmio de seguro internacional pelo valor mínimo da mercadoria;
- pagar os impostos e taxas de importação, no país de destino;
- desembaraçar a mercadoria na alfândega do país importador e
- contratar e pagar o transporte da mercadoria do porto/aeroporto de destino até o local de entrega ao importador;

2.1.2.2 Incoterms

> De fato, uma vez conveniada uma das modalidades dos Incoterms, estarão não apenas definidas as responsabilidades contratuais dos intervenientes, mas também estabelecidos os termos da ação logística. Cada um dos intervenientes, em razão da responsabilidade pactuada, há de se desincumbir de determinadas tarefas. (SOSA, 2000, p. 86).

Os Incoterms estão divididos em quatro grupos conforme o local de entrega das mercadorias: Grupos E, F, C e D. Cada Incoterm, de um total de treze siglas, está representado por três letras, que costumam ser as iniciais das explicações de cada um, mas padronizado no idioma inglês (DIAS, 2004, p. 312).

Quadro 1: Grupos de Incoterms

Grupo E (Partida	EXW	Ex Works
Grupo F (Transporte Principal Não Pago)	FCA	Free Carrier
	FAS	Free Alongside Ship
	FOB	Free on Board
Grupo C (Transporte Principal Pago)	CFR	Cost and Freight
	CIF	Cost, Insurance and Freight
	CPT	Carriage Paid to
	CIP	Carriage and Insurance Paid to
Grupo D (Chegada)	DAF	Delivered at Frontier
	DES	Delivered Ex Ship
	DEQ	Delivered Ex Quy
	DDU	Dlivered Duty Unpaid
	DDP	Delivered Duty Paid

Fonte: Keedi (2003)

Com base na Cartilha Exportação Passo a Passo, do Ministério das Relações Exteriores (2004, p. 108), apresentamos os 13 Incoterms:

1 EXW – EX Works – **à Disposição** - O produto e a fatura devem estar à disposição do importador no estabelecimento do exportador (usina, fábrica, armazém, plantação ou outro, conforme definido em contrato), que não tem qualquer responsabilidade sobre o carregamento da mercadoria no veículo fornecido pelo comprador, o desembaraço das mercadorias para exportação, o seguro, a contratação do frete e outros.

O importador assume todos os custos e riscos envolvidos em retirar a mercadoria das instalações do vendedor até o destino convencionado (VAZQUEZ, 2003, p. 49).

2 FCA – Free Carrier – **Livre após carregado** - O exportador entrega as mercadorias, desembaraçadas para exportação, à custódia do transportador, no local indicado pelo importador, normalmente no porto, aeroporto ou armazém do

transportador contratado pelo comprador, cessando nesse momento e local todas as responsabilidades do exportador e passando os custos e riscos para a responsabilidade do importador ou seu representante contratado para o transporte. No Incoterms FCA, o vendedor é responsável pelo desembaraço aduaneiro da mercadoria e todas as formalidades alfandegárias no país de origem, não tendo responsabilidade pela contratação de transporte internacional, seguro ou qualquer atividade no país de destino.

3 FAS – Free Alongside Ship – **Livre no costado do navio** - As obrigações do exportador encerram-se ao colocar a mercadoria, já desembaraçada para exportação, no cais, livre, junto ao costado do navio. A partir desse momento, o importador assume todos os riscos, devendo pagar inclusive as despesas de colocação da mercadoria dentro do navio. O termo somente deve ser utilizado para transporte marítimo ou hidroviário interior. Neste caso, não cabe ao exportador a responsabilidade pela contratação de transporte internacional, seguro ou qualquer atividade no país de destino.

4 FOB – Free on Board – **Livre a Bordo ou Posto a Bordo** - O exportador deve entregar a mercadoria, desembaraçada, a bordo do navio indicado pelo importador, no porto de embarque. Todas as despesas, até o momento em que o produto é colocado a bordo do veículo transportador, são de responsabilidade do exportador, como, também, o desembaraço aduaneiro, a entrega no porto de origem, o carregamento da mercadoria no navio e o pagamento das despesas de embarque não incluídas no frete, não havendo, porém, qualquer responsabilidade pela contratação do transporte internacional, seguro ou qualquer atividade no país de destino da carga.

5 CFR – Cost and Freight - Custo e Frete – O exportador deve entregar a mercadoria no porto de destino escolhido pelo importador. As despesas de transporte interno e internacional e embarque no navio ficam a cargo do exportador, e as despesas de seguro e de desembarque da mercadoria, a cargo do importador.

6 CIF – Cost, Insurance and Freight – modalidade equivalente ao CFR, com a diferença de que a contratação e as despesas de seguro marítimo por perda ou dano das mercadorias durante o transporte, ficam a cargo do exportador, que deve

entregar a mercadoria a bordo do navio, no porto de embarque, com frete e seguro pagos. A responsabilidade do exportador cessa no momento em que o produto cruza a amurada do navio no porto de embarque.

7 CPT – Carriage Paid to – Transporte pago até - Como o CFR, esta condição estipula que o exportador deve contratar e pagar as despesas de embarque da mercadoria e seu frete internacional até o local de destino designado, entregar a mercadoria, desembaraçada, à custódia do transportador no país de origem. Dessa forma, o risco de perda ou dano dos bens, assim como quaisquer aumentos de custos, são transferidos do exportador para o importador no momento dessa entrega.

8 CIP – Carriage and Insurance Paid to – Transporte e Seguro pagos até Este termo adota princípio semelhante ao CPT. O exportador, além de pagar as despesas de embarque da mercadoria e do frete até o local de destino, também arca com as despesas do seguro de transporte até o local de destino indicado e é responsável pelo desembaraço para exportação. No entanto, quaisquer riscos e custos existentes após a entrega da mercadoria ao transportador são de responsabilidade do comprador.

9 DAF – Delivered at Frontier – Entregue na Fronteira – O exportador deve entregar a mercadoria no ponto e local designados na fronteira, à disposição do comprador, a bordo do veículo transportador, sem descarregar, desembaraçadas para exportação, antes, porém, da linha limítrofe com o país de destino. Cessam no momento da entrega as responsabilidades, riscos e custos do exportador.

10 DES – Delivered Ex Ship – Entregue a bordo do navio - Modalidade utilizada somente para transporte marítimo ou hidroviário interior ou multimodal, quando a chegada ao destino final é em navio. O exportador entrega a mercadoria, quando esta é colocada à disposição do comprador, a bordo do navio, no porto de destino designado, não desembaraçada para importação. O vendedor assume integralmente todos os riscos e despesas até aquele ponto no exterior.

11 DEQ – Delivered Ex Quay – Entregue no Cais - O exportador deve colocar a mercadoria, não desembaraçada para importação, à disposição do

importador no cais do porto de destino designado. Este termo é utilizado para transporte marítimo, hidroviário interior ou multimodal. O vendedor assume todos os custos e riscos em levar e descarregar a mercadoria ao porto de destino designado.

12 DDU – Delivered Duty Unpaid – Entregue com impostos não pagos - O exportador deve colocar a mercadoria à disposição do importador no local e ponto designados no exterior, assumindo todas as despesas e riscos até o destino indicado, exceto os gastos com pagamento de direitos aduaneiros, impostos e demais encargos de importação.

13 DDP – Delivered Duty Paid – Entregue com impostos pagos - O exportador assume o compromisso de entregar a mercadoria, desembaraçada para importação, no local designado pelo importador, pagando todas as despesas, inclusive impostos e outros encargos de importação, exceto o desembarque da mercadoria no local de entrega. O exportador é responsável também pelo frete interno do local de desembarque até o local designado pelo importador. Trata-se do Incoterms que estabelece o maior grau de compromissos para o exportador.

A determinação do Incoterms a ser utilizado na operação de exportação depende da negociação entre o vendedor e o comprador e do modal de transporte a ser utilizado, pois alguns termos são restritos a determinados modais, como se verifica no Quadro 2.

Quadro 2: Incoterms e Modais de Transporte

TIPO DE TRANSPORTE	INCOTERMS ACEITÁVEL
Transporte Aquaviário	FAS; FOB CFR; CIF; DES;DEQ
Qualquer modal de transporte, inclusive o aquaviário	EXW; FCA; CPT; CIP; DAF; DDU; DDP

Fonte: Keedi (2003)

2.1.2.3 Transporte Internacional

A Cartilha Exportação Passo a Passo (2004, p. 133) observa que é importantíssimo que o exportador esteja atento ao custo do frete, mesmo nos casos em que os custos do transporte internacional não correm por sua conta. Esse custo tem grande influência no nível de competitividade do produto exportado, por que

adiciona um valor, na maioria das vezes, significativo, ao custo total do produto e por que em muitos países, como o Brasil, os tributos devidos por mercadorias importadas incidem sobre o custo da mercadoria acrescido dos valores de frete e seguro, o que torna a escolha do modal de transporte e negociação do frete item de fundamental importância para a competitividade dos produtos brasileiros no exterior.

> A utilização da modalidade de transporte fica condicionada pela localização geográfica dos países intercambiadores, urgência da mercadoria, relação custo x benefício (em razão da redução da necessidade de formação de estoques dentre outros) e pelas características do produto a ser transportado. (MALUF, 2000, p. 107).

O transporte internacional de carga ocorre em cinco modalidades: aquaviário (marítimo, fluvial e lacustre), aéreo, ferroviário, rodoviário, intermodal e multimodal.

a) Modal Marítimo

De acordo com dados do Ministério dos Transportes e da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), a maior parte do transporte internacional brasileiro ocorre por via marítima, cujas vantagens são apontadas por Rodrigues (2005, p. 94):

- capacidade: os navios possuem maior capacidade de carga do que os veículos utilizados em outros modais;
- competitividade: as tarifas do frete marítimo para a maioria dos destinos, são inferiores às dos demais modais;
- flexibilidade de Carga: qualquer tipo de carga pode ser transportado e
- continuidade de operações: é menos suscetível às más condições de tempo.

Como desvantagens, Rodrigues (2005, p. 95) aponta:

- acessibilidade: a maioria dos portos fica distante dos locais de produção e destino final das mercadorias, exigindo mudança de veículo para a entrega no comprador, o que implica maior manuseio da carga, aumentando o risco de danos e avarias;
- custo de embalagem: as operações de manuseio de carga nos portos e mudanças de veículo exigem embalagens mais resistentes que implicam maior custo;
- velocidade: é o mais lento dos meios de transporte;

- freqüência: não possui amplas possibilidades de escolha de serviços regulares para todos os destinos, influindo no período de armazenagem e
- congestionamento nos Portos: são cada vez mais freqüentes os congestionamentos nos portos, devido ao enorme incremento de operações de comércio exterior na maioria dos países, resultando em pagamentos de taxas por demora na atracação e desatracação dos navios.

> Os navios, veículos utilizados para o transporte em vias aquáticas, apresentam diversos tipos, tamanhos, características e possibilidades de transporte de cargas, dividindo-se em navios de carga geral, especializados, multipropósitos e porta containers. (KEEDI, 2003, p. 67).

A efetivação do transporte marítimo requer a participação de alguns agentes, como o armador, o agente marítimo, o NVOCC e o International Freight Forwarder.

> O armador é a empresa mercantil que, a partir de um casco de navio, comprado ou alugado, arma o navio, ou seja, coloca o necessário para que ele seja operado comercialmente. (RODRIGUES, 2005, p. 84).

> O agente marítimo é o representante do armador nos portos e perante as autoridades portuárias, que é cada vez mais uma empresa pertencente ao grupo do armador, e é quem, entre outras muitas funções, providencia a venda do espaço no navio para transporte de carga, planeja o embarque e desembarque, recebe o frete e paga as despesas portuárias de responsabilidade do armador. (KEEDI, 2003, p. 74).

> O NVOCC – Non-Vessel Operating Common Carrier traduzido como Transportador comum não proprietário de navio, é uma espécie de armador sem navio, que opera por meio de empresas de navegação, que costuma operar pequenas cargas que em geral não são de interesse do armador, com o qual opera através de contratos de utilização de espaço no navio. (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p. 73).

> O freight forwarder age como um agente de carga em relação ao armador, mas que é comumente solicitado a retirar uma carga em determinado ponto e entregá-la em outro, livrando o comerciante de todo os incômodos legais e operacionais de uma operação de comércio exterior. (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p. 76).

b) Modais Fluvial e Lacustre

Os modais fluvial (transporte realizado em rios) e lacustre (transporte realizado em lagos) seguem as características de operação do modal marítimo.

> Em função da profundidade apresentada pela via navegável, o transporte poderá ser em barcaças, chatas, pequenos barcos e também navios de médio e grande porte, sempre dependendo da finalidade a que se destina e também da capacidade da hidrovia, principalmente quanto ao calado, já que é comum os rios e lagos terem pequena profundidade. (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p. 124).

No Brasil, utiliza-se o modal fluvial em pequena escala, tratando-se de um modal ainda em desenvolvimento, porém com grande potencialidade, considerando que tem grande capacidade de transporte e baixo consumo de combustível, quando comparado aos demais modais.

c) Modal Aéreo

Transporte aéreo é aquele realizado com aeronaves, que possibilita envolver com facilidade uma variedade de países, devido ao fator velocidade, cuja operação é baseada em normas da International Air Transport Association – IATA e em acordos e convenções internacionais.

É o modal de transporte mais rápido, mas seu custo tende a ser elevado, pois, utiliza-se de equipamentos muito caros, instalações sofisticadas (aeroportos) e tem eficiência energética reduzida. Além de outras peculiaridades, o transporte aéreo tem limitações no tamanho das unidades de volume e peso. *É utilizado principalmente nos casos em que a velocidade de entrega (ou a segurança) são o ponto mais importante a ser considerado, superando qualquer comparativo de custos.* (RODRIGUES, 2005, p. 97).

Uma das maiores vantagens da utilização do modal de transporte aéreo em relação aos demais modais é a redução de estoques, facilitando a adoção do sistema just-in-time, a partir de embarques contínuos e de menores quantidades, reduzindo custos de capital de giro.

Assim como no modal marítimo, também o aéreo tem a interveniência de vários agentes, dos quais os principais são: a empresa aérea, que é o transportador que possui as aeronaves, o agente de carga aérea, cuja principal função é a intermediação entre o transportador e o embarcador ou consigntário da carga e os IFFs que além de todo o portfólio de serviços que oferecem, atuam também como agentes de carga aérea.

d) Modal Ferroviário

Transporte Ferroviário é aquele realizado por trens, composto de vagões puxados por locomotivas sobre trilhos. (KEEDI; MENDONÇA, 2000 p. 141). O ferroviário tem uma característica única que o diferencia dos demais modais: sua

limitação de tráfego aos trilhos estabelecidos, não havendo flexibilidade, atendo-se a trajetos fixos e caminhos únicos, o que pode provocar atrasos na entrega de mercadorias, em caso de obstrução da ferrovia, além da velocidade média muito pequena e problemas de bitolas, diferentes nos vários países. No entanto, tem a vantagem de ser um veículo adaptável a mercadorias de baixo valor e para grandes distâncias, que apresenta uma grande capacidade de carga e frete mais baixo do que o rodoviário.

e) Modal Rodoviário

Transporte rodoviário é aquele realizado em estradas de rodagem, com utilização de veículos como caminhões e carretas, normalmente em viagens de curta e média distâncias. É mais utilizado no transporte entre países limítrofes, porém, pode ocorrer entre países que não façam fronteira entre si. *O ponto forte do transporte rodoviário é a simplicidade de funcionamento, flexibilidade e agilidade no acesso às cargas.* (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p. 128).

f) Intermodal

> Transporte Intermodal é aquele em que a carga utiliza mais de um modal de transporte para ser enviada de sua origem até seu destino, em virtude da impossibilidade de uma carga ser transportada por todo o trajeto por apenas um dos modais existentes. (KEEDI, 2003, p. 173).

O transporte é realizado com total independência entre os modais. Cada transportador emite seu próprio documento de transporte, sendo responsável pela carga do momento em que a recebe até a entrega ao transportador seguinte, ou no destino, quando sua responsabilidade é pelo último trecho do percurso.

g) Multimodal

> Transporte multimodal ocorre quando a carga é transportada em caráter sistêmico ao longo de todo o seu percurso utilizando duas ou mais modalidades de transporte, abrangidas por um único contrato de transporte, de forma indivisível e inviolável. Um dos transportadores toma a custódia total da mercadoria, assumindo perante o embarcador a responsabilidade por todo o percurso e subcontratando os trechos por ele não cobertos. (RODRIGUES, 2005, p. 104).

Ao contrário do Intermodal, o transporte multimodal envolve a emissão de apenas um documento de embarque para todo o percurso, significando maior

segurança para o dono da carga, uma vez que lhe permite operar com apenas um transportador que assume a responsabilidade pela entrega da carga no destino.

Uma das características da multimodalidade é a utilização do contêiner, o equipamento mais apropriado para esse tipo de transporte, por sua facilidade de manuseio e troca de veículos transportadores.

2.2 International Freight Forwarder - IFF

A complexidade logística de um processo de exportação, é fator que inibe as operações internacionais e dessa forma, pode-se avaliar o quanto o sucesso de uma empresa no comércio internacional vincula-se a um sistema logístico que possibilita a entrega dos produtos e quantidades corretos, no local e tempo certos. O IFF é um prestador de serviços habilitado a cuidar de todo esse sistema logístico na exportação.

> No âmbito da logística internacional, obviamente lida-se com diversas moedas, sistemas cambiais, política econômico-tributária dos países envolvidos, barreiras alfandegárias, restrições e/ou incentivos, infra-estrutura, meios e condições de transporte e comunicação, além da diversidade cultural, e as diferentes combinações desse conjunto de variáveis, determina a formação de preços diferenciados. Por essa razão, a implantação de eficientes estruturas logísticas ao longo do processo racionaliza os custos, viabilizando soluções ao longo da cadeia logística. (RODRIGUES, 2005, p. 127).

Na definição de Keedi (2003), o IFF é

> [...] uma empresa de serviços gerais, com conhecimentos logísticos e ramificações internacionais, que costuma substituir o embarcador ou consignatário nas suas operações, operando também como despachante e comissária de despachos, realizando todos os trâmites necessários à saída e entrada de mercadorias pelas fronteiras nacionais. (KEEDI, 2003, p. 76).

2.2.1 Atividades dos IFFs

Os IFFs surgiram com o papel de intermediarem as reservas de espaço nos navios e aviões entre armadores e companhias aéreas e exportadores. Posteriormente, passaram a atuar também na consolidação de carga, adicionando vários outros serviços logísticos, chegando ao atual estágio em que um exportador pode cuidar apenas da venda e produção, deixando os demais itens a cargo do IFF.

As recentes mudanças no ambiente de negócios internacionais em agenciamento de carga fizeram emergir uma nova forma de "IFF": Essas empresas de serviços logísticos, tornaram-se na realidade provedores de serviços com papel fundamental para a obtenção de vantagem competitiva por exportadores em mercados internacionais (OZSOMER, 1993, p. 2). Para o autor, a seleção de freight forwarders pelas empresas que operam em comércio exterior reveste-se da maior importância constituindo-se não mais numa decisão operacional, porém, estratégica da organização.

> No Reino Unido, as 'core' atividades do international freight forwarder incluem acompanhamento do frete, cuidar das operações de transporte, recebimento de carga individual ou grupal, emissão de documentos de transporte e conhecimentos de embarque, organização da consignação de carga fracionada, atividades alfandegárias, agenciamento de carga aérea e marítima e operações relativas ao manuseio de carga. Atividades adicionais incluem as relacionadas a courier, arranjo para o seguro de transporte, armazém e armazenamento de carga. Hoje,o serviço de um IFF integrado inclui relatórios de movimentação para os clientes e responsabilidade por todos os estágios da cadeia de transportes. (BRADLEY, 1994, P.13).

Para os objetivos deste trabalho, consideramos a relação de serviços prestados atualmente pelos IFFs que figura na descrição oficial de serviços de freight forwarding e logística que a FIATA - International Federation of Freight Forwarders Association e da CLECAT - European Association for Forwarding, Transport, Logistic anda Customs Services, duas associações representativas dos IFFs na Europa, publicam em seus sites: *Serviços de freight forwarding e logística são os serviços de qualquer espécie relativos a transporte (realizados por um único modal de transporte ou por transporte intermodal), consolidação, armazenagem, manuseio, embalagem ou distribuição de mercadoria assim como serviços de aviso e acompanhamento, incluindo, mas não limitado a alfândega e assuntos fiscais, declarações para fins oficiais, fechamento de seguros de mercadorias, coleta e emissão de documentos relativos as mercadorias. Os serviços de Freight Forwarder também incluem serviços logísticos, com moderna tecnologia de informação e comunicação que possibilitam conexão com transportadores, operadores de carga e documentação e armazéns, podendo atuar efetivamente como gerenciador de toda a cadeia de suprimentos. Esses serviços podem ser divididos para possibilitar maior flexibilidade para utilização dos serviços oferecidos* (www.Fiata.com, www.clecat.com acesso em 16.06.2006).

Nas pesquisas efetuadas na literatura existente, foram encontrados vários trabalhos sobre o operador logístico que, quando estudado no contexto de comércio internacional, confunde-se facilmente com o IFF.

A ABML (Associação brasileira de Movimentação e Logística), com o intuito de evitar o uso indevido do termo no país, publicou, em Fevereiro de 1999, um documento que define operador logístico como sendo 'o fornecedor de serviços logísticos que tenha competência para, no mínimo, prestar serviços nas atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes, sendo que os demais serviços oferecidos funcionam como diferenciais de cada operador'. (apud Lima:2004:63).

Da definição da FIATA depreende-se que o IFF atua principalmente nos aspectos ligados ao comércio internacional, envolvendo trâmites alfandegários, transporte, documentação, assuntos fiscais e" também", não "apenas", serviços logísticos.

Um serviço bastante importante oferecido pelos IFFs é a consolidação de carga. A grande maioria dos navios atualmente somente transporta carga conteinerizada e o frete aéreo, dependendo do valor da mercadoria, encarece o preço final de venda, perdendo competitividade. Em muitas situações de exportação, o negócio seria inviabilizado, se não houvesse a possibilidade de consolidação de carga.

Os exportadores não necessitam ter a carga para encher um contêiner padrão, a fim de beneficiar-se das economias de custo da lotação do espaço: os freight forwarders podem combinar os embarques individuais de diversos exportadores, obtendo uma taxa do espaço total do contêiner. Embora o freight forwarder, cobre o frete acima da taxa do armador, para vender o espaço da carga a seus clientes, os exportadores individuais beneficiam-se de uma taxa significativamente reduzida para embarques individuais em uma carga consolidada, em relação ao custo de pagar pelo espaço total de um contêiner que seguirá parcialmente vazio. Num momento em que o Just in Time é preocupação constante das organizações, poder fazer embarques de pequenas quantidades, sem arcar com custos de transporte de um lote integral, torna-se não um desejo, mas imperiosa necessidade. Nesse sentido, a possibilidade de consolidação de carga com os IFFs ou NVOCCs torna-se essencial para os negócios internacionais de muitas empresas.

Criado no Japão, no final da década de 40, o Just-in-Time é uma metodologia que visa acoplar a demanda ao suprimento de itens de alto valor agregado, fazendo com que estejam disponíveis na hora e local necessários à produção, sem necessidade de manutenção de estoques que geram custos elevados. No comércio internacional, embarques sincronizados mais freqüentes e nas quantidades necessárias a uma corrida de produção, proporcionam substancial redução nos níveis de estoque, com a conseqüente redução dos custos para sua manutenção.

> Ao serem estabelecidos negócios de caráter internacional, observa-se a interdependência entre diferentes cadeias de suprimento, onde as partes envolvidas buscam fornecimentos regulares e constantes. Assim, é fundamental a viabilização de reduções nos preços unitários dos produtos, seja através de ganhos em escala, seja através da queda dos custos financeiros das operações. (RODRIGUES, 2005, p. 160).

Assim, os IFFs constituem-se em alternativa para as empresas exportadoras melhorarem sua competitividade, concentrando-se em suas atividades principais, delegando ou terceirizando as atividades logísticas a empresas especializadas que têm como competência central estas funções.

Autores, como Urbasch (2004), indicam ou recomendam que, na primeira etapa de internacionalização, a empresa busque apoio de empresas prestadoras de serviços para, posteriormente, suprimir essa terceirização e desenvolver tais atividades com recursos próprios. Já Bowersox e Closs (2001),defendem que, independente do estágio de internacionalização em que se encontrem as organizações, a opção de terceirizar serviços permanece plausível. Com respeito ao estágio de exportação, defendem: *Nesse estágio, assumir certas atividades logísticas pode implicar aumento de custo, em decorrência da menor especialização da empresa (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 138).*

Neste sentido, os IFFs, com agentes, representantes e coligadas nos vários países e estrutura de atendimento para as várias fases dos processos de exportação e importação em diferentes países, desempenham um papel fundamental para o exportador.

De um modo geral, mesmo nas operações de mercado interno, repassar os serviços de logística para empresas especializadas, possibilita a diminuição de custos com ativos e imobilizados, tanto em investimentos quanto em manutenção,

além da redução da burocracia interna e ocupação dos funcionários com atividades paralelas às que realmente deveriam fazer .

2.2.2 O IFF no Fluxo de Exportação

Conforme Murphy et al (1992), num processo de exportação, o trabalho do IFF tem início no momento em que o negócio é fechado entre as partes e a mercadoria começa a ser produzida. O IFF necessita que o exportador informe a mercadoria, peso, volume, dimensões da carga, eventuais fragilidades e características especiais, data e local em que a mercadoria estará pronta, destino, local de desembarque e entrega, Incoterms e data em que a mercadoria deverá ser entregue ao cliente no exterior. A partir dessas informações, o IFF começa a mapear o embarque, considerando entre outros itens:

- o Modal de transporte mais adequado às características da mercadoria, destino e prazo de entrega negociados;
- as companhias que fazem o trajeto do local de embarque até o local de destino estabelecido;
- a melhor rota, considerando o prazo de entrega;
- a previsão de saída dos veículos de transporte para essa rota e a disponibilidade de espaço;
- a existência de alguma necessidade especial da carga, que limite a escolha a determinados armadores, transportadores ou companhias aéreas, dependendo do modal escolhido;
- a necessidade de equipamento especial para carga no local de embarque ou descarga no destino, que devam ser providenciados e o tempo necessário para se conseguir esse equipamento para a data prevista de embarque;
- a embalagem adequada ao transporte do produto e modal escolhidos e a necessidade de conteinerização;
- a existência de alguma exigência específica determinada pelo exportador ou pelo importador no embarque, embalagem da carga ou documentos, e as responsabilidades de contratação e pagamento de cada item, em função do Incoterms negociado e

- alguma instrução especial ligada ao crédito documentário, que deva ser observada, e que pode ser relativa aos documentos comerciais, marcações especiais na embalagem, especificação de prestadores de serviços a serem utilizados, local de colocação do material no meio de transporte, entre outras.

> O crédito documentário ou Carta de Crédito, pode ser entendido como uma ordem de pagamento realizável contra entrega de determinadas mercadorias em determinadas condições, como é seu uso comum no comércio exterior.(GAROFALO FILHO, 2004, p. 45).

Mapeado o embarque, o IFF seleciona as melhores alternativas a partir da combinação dos itens analisados e, em seguida, contata os transportadores sobre a disponibilidade de espaço no veículo pretendido, fechando uma reserva.

O IFF informará ao exportador o transporte a ser reservado, data de saída, data máxima de entrega da carga e data máxima de entrega da documentação de exportação devidamente desembaraçada pela Receita Federal, para que o embarque possa ser efetuado no veículo reservado.

O exportador, a seu critério, solicita ao IFF que providencie os serviços a serem contratados que poderão incluir os itens: embalagem do material, transporte da fábrica até o local de embarque, emissão dos documentos de embarque e o desembaraço alfandegário, junto à Receita Federal. No caso de venda efetuada com INCOTERMS DDP ou DDU, o exportador pode ainda, contratar ao IFF o desembaraço no destino, armazenagem e transporte até o cliente. O exportador tem também a opção de contratar esses serviços a prestadores de serviços individualizados, especializados em cada uma das áreas, como: despachantes aduaneiros, transportadoras e empresas de assessoria aduaneira, ou ainda efetuar ele próprio algumas dessas atividades.

As atividades que podem ser realizadas diretamente pelo exportador, sem necessidade de contratação de terceiros, são: emissão dos documentos, desembaraço alfandegário e transporte até o porto, no caso de possuir frota própria. Quanto aos serviços a serem realizados no destino, somente poderá o exportador responder por eles, se possuir uma empresa coligada no país do importador, a quem possa transferir essa responsabilidade.

A complexidade do fluxo de exportação e o papel do IFF nesse contexto ficam fielmente registrados na observação de Lopez (2005, p. 123): *É inconteste a necessidade de se dispor de profissionais gabaritados em Distribuição Física Internacional ou qualquer outro nome que possam ter, por que há um sem fim de tarefas, cuidados e outros aspectos a serem observados no processo de escoamento de mercadorias de comércio exterior, em que a todo tempo convivem tarefas físicas, de elaboração de documentos e de controles privados ou governamentais, tarefas essas que devem ser ordenadas da melhor forma possível.*

2.2.3 Estudos realizados sobre os IFFs

O primeiro estudo de que se tem notícia sobre IFFs, foi realizado nos Estados Unidos por Pope & Thomchick (apud MURPHY et al, 2001, p. 4), e identificou tratar-se de uma atividade constituída basicamente de agenciamento de carga que necessitava, para desenvolver suas operações, basicamente de um telefone e expertise, tratando-se portanto de uma industria onde a exigência de capital não representava uma barreira à entrada. A barreira maior era a expertise em negócios internacionais. Dois estudos posteriores realizados por Murphy et al, em 1995 e 2001, sobre a indústria de iFFs nos Estados Unidos, concluíram:

- o Mercado Americano de IFFs constitui-se, em larga maioria, de empresas pequenas, com modesto volume individual de negócios e número de funcionários inferior a 50; um pequeno número de grandes empresas multinacionais detêm a maior parcela do volume de negócios e de empregados do setor;
- A maioria dos IFFs operando no Mercado Americano entraram no negócio anteriormente a 1984, devido a que, como relatado na pesquisa de Pope e Thomchick (apud MURPHY et al, 1992, p. 4) até meados dos anos 80, a indústria de IFF necessitava de pouco capital para instalar-se. Embora ainda seja uma indústria em que o capital não representa a maior barreira, a necessidade de um sistema informatizado de acompanhamento de carga e informações ao cliente, terminais de computadores e outros equipamentos, elevou a exigência de capital para os entrantes. Por outro lado, o desenvolvimento de competências específicas passou a ser ponto ainda mais crítico, uma vez que o aumento de mercados, gera a necessidade de

profundo conhecimento da legislação e procedimentos de um maior número de países, além de fortalecimento nos sistemas de parcerias com agentes em outros países.

- Os IFFs sediados nos Estados Unidos estão diversificando mais suas bases de receitas: nos últimos 10 anos tem diminuído a cada ano o percentual de receita dos IFFs proveniente de agenciamento de carga, ampliando sua oferta de serviços de logística internacional.

A pesquisa realizada em 1995 revelou que 50% da receita dos IFFs era proveniente de agenciamento de carga. A pesquisa realizada em 2001, mostrou que esse percentual reduziu-se para 40%, com a ampliação do roll de serviços dos IFFs americanos e maior demanda desses novos serviços pelo mercado de empresas exportadoras e importadoras. Nesse tópico, 90 por cento dos IFFs entrevistados na pesquisa informaram que as empresas exportadoras e importadoras têm demandado um número maior de itens de serviços de seu portfófio, concentrando seu volume com um menor número de IFFs.

- Em ambas as pesquisas, apurou-se que os exportadores identificaram a variedade de serviços como o aspecto mais importante a considerar na contratação de um IFF, seguido pelo conhecimento dos trâmites no mercado internacional. Na pesquisa realizada em 1995, 8% das empresas entrevistadas colocaram o preço como o fator mais relevante na seleção de um IFF, percentual que caiu para apenas 4%, em 2001.
- A pesquisa de 1995 apurou que os prestadores de serviços tinham consciência do crescimento das exigências e necessidades de seus clientes quanto à variedade de serviços, considerando-se aptos a atender a essa demanda. Em 2001, o estudo verificou que os IFFs acreditam que, apesar da ampliação ocorrida no roll de serviços que oferecem, existe uma perspectiva de aumento nos itens oferecidos e todos os entrevistados indicam sua disposição de incluir serviços cuja necessidade dos clientes seja detectada.

Os autores ressaltam que mesmo as pequenas empresas de IFFs conseguem atender a demandas específicas e mais sofisticadas, contratando vários itens,

uma vez que pouquíssimas empresas do setor operam com estrutura totalmente própria.

Para Murphy et al (2001), a menos que ocorram circunstâncias imprevistas e fora de controle, a perspectiva para os próximos anos nos Estados Unidos é de aumento da demanda por serviços de IFFs, considerando-se que a liberalização e queda de barreiras ao comércio internacional em vários países deve aumentar o volume de negócios entre estes, ao mesmo tempo em que aumenta a competitividade entre as empresas.

Devido a sua expertise em negócios internacionais e logística, os IFFs tendem a ser utilizados com maior intensidade ao longo do tempo, por um número cada vez maior de empresas de todos os portes (MURPHY et al, 2001, p. 12) .

Os autores observam que o sucesso dos IFFs , apesar das perspectivas de crescimento do volume de negócios, dependerá, como para praticamente todos os segmentos, de sua capacidade de desenvolver diferenciais competitivos e diferentes competências, como: fortalecimento da estrutura de apoio, parcerias em determinadas áreas geográficas, aumento da gama de serviços oferecidos, especialização em determinados nichos, entre outros.

Para Murphy et al (2001), os clientes dos serviços de International Freight Forwarders (IFFs) estão se tornando cada vez mais conhecedores de negócios internacionais, demandando que os IFFs ofereçam cada vez mais itens de serviços.

No Brasil, apesar de não terem sido encontradas pesquisas sobre os IFFs nas exportações, Fleury e Lavalle (1997), em “O Estágio de Evolução do Suprimento Internacional em Empresas Brasileiras – A Perspectiva dos International Freight Forwarders”, identificam o mercado existente e potencial de prestação de serviço logístico de suprimento internacional por parte dos IFFs, em empresas de grande porte atuantes no Brasil no segmento de importação:

- Embora no exterior, por ocasião da pesquisa, as empresas já estivessem cada vez mais respondendo aos desafios da globalização utilizando-se de prestadores de serviços para atividades fora de suas competências essenciais, no Brasil, as empresas em sua quase totalidade restringiam a

contratação dos IFFs aos serviços relativos ao agenciamento do transporte internacional e coleta. Embora à época do estudo, os IFFs brasileiros já apresentassem uma gama de oferta de serviços bem mais ampla, poucas empresas da amostra informaram que demandavam serviço porta a porta, concluindo os autores que o papel dos IFFs no processo de suprimento internacional, considerando as importações, ainda era o de simples prestador de serviços de movimentação física.

- A pesquisa aponta que a tendência de globalização dos mercados indicava grande possibilidade de crescimento futuro dos serviços logísticos integrados, o que exprime o pensamento e expectativa do momento, considerando que a pesquisa foi realizada quando a abertura do mercado brasileiro era ainda incipiente.
- A maioria dos entrevistados informaram que os serviços de desembaraço aduaneiro, armazenagem e transporte interno, tanto no Brasil como no exterior, são efetuados por empresas independentes.
- A pesquisa não conseguiu identificar evidências de que as empresas brasileiras estivessem adotando ou pretendessem adotar mudanças inovadoras em seu processo de suprimento internacional.

Não foram encontrados estudos mais recentes sobre o tema, que permitissem confirmar a perspectiva delineada na pesquisa de 1997, com respeito ao crescimento da utilização dos IFFs nas importações, nem trabalhos semelhantes relativos às exportações, como é o caso do presente estudo.

O mais recente estudo sobre IFFs encontrado é uma pesquisa desenvolvida por Lai e Cheng (2004), junto a empresas exportadoras e IFFs membros da Hong Kong Association of Freight Forwarding and Logistics Limited (HAFFA), que operam no Porto de Hong Kong, tendo por título “Um estudo da Indústria de Freight Forwarders em Hong Kong”. Foram considerados válidos e tabulados 104 questionários recebidos de empresas exportadoras e 221 questionários retornados de IFFs. O estudo é de grande importância, visto que o volume de carga transacionada a partir de Hong Kong, por via aérea e marítima, constitui-se num dos maiores do mundo.

Para Lai e Cheng (2004), o interesse pelo trabalho do freight forwarder, deve-se ao grande crescimento verificado nos negócios internacionais na China e expectativa de que, em função do acesso a OMC, o volume de negócios entre a China e os demais países deve cresça ainda mais. O crescimento do volume de carga transacionado por um país no mercado internacional, leva os provedores de serviços logísticos a buscarem melhorar sua performance e roll de serviços oferecidos, visando satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, constituídos das empresas que participam dos negócios nos mercados internacionais.

Concluem os autores:

- A maioria dos IFFs que operam no país são empresas de pequeno e médio porte, não sendo suficientemente qualificadas para oferecer toda a gama de serviços esperada de um prestador de serviço logístico, sem condições de assumir a terceirização do setor logístico das empresas importadoras e entrevistadas. Apesar disso, a maioria tem condições de oferecer o que os autores denominam como os principais itens de serviços de um IFF: a reserva de espaço no meio de transporte, a coleta do material para embarque e a armazenagem, com excelente performance em vários desses itens, particularmente a reserva de espaço que, ainda segundo a pesquisa, é o item mais demandado a esses prestadores de serviço pelas empresas atuantes em comércio exterior na Região.
- Mesmo no caso dos IFFs maiores, que oferecem na China o mesmo portfólio de serviços oferecido nos Estados Unidos, a pesquisa apurou que a utilização na China fica mais restrita ao agenciamento do transporte e serviços ligados à logística de movimentação, onde as empresas identificam uma possibilidade de redução de custos, em função do volume transacionado pelos IFFs, sendo pequena a contratação de outros serviços aos IFFs.
- A maioria das empresas exportadoras pesquisadas reconhecem que, principalmente em função de seu fluxo de produção, programado de acordo com prazos de entrega acertados com os clientes, evitando a formação de estoques, os serviços dos IFFs são essenciais para que os compromissos de colocação dos produtos no cliente internacional dentro do prazo contratado,

sejam cumpridos. As economias em custos, provenientes do gerenciamento eficiente do fluxo, possibilitam a essas empresas oferecer preços competitivos no mercado internacional. Nessa perspectiva, as empresas pesquisadas consideram que o IFF representa um importante parceiro dos exportadores no desenvolvimento de vantagens competitivas quanto as condições, prazo de entrega e redução de custos, pela eliminação de atividades que não agregam valor.

Yizhi Lu et al (2002), constata que, no período de 1950 a 1990, as transações internacionais aumentaram 5,8 em volume, gerando substancial movimentação no transporte internacional, demandando que as corporações participantes desenvolvessem sistemas logísticos mais dinâmicos, relativos à distribuição física, transações, documentação, fluxo de mercadorias, informação e pagamentos. No caso da China, a recente descentralização e crescimento dos negócios internacionais impeliram os exportadores a transferirem os serviços relativos a agenciamento de transportes internacionais, realizados internamente nas empresas, para os IFFs.

Os vários estudos apresentados, mostram que os grandes International Freight Forwarders têm condições de oferecer aos exportadores um pacote de serviços que cobre todas as etapas do processo, podendo, adicionalmente, disponibilizar espaços para armazenamento da carga tanto na origem quanto no destino.

No entanto, o maior negócio ou serviço fornecido por um IFF, de acordo com os mesmos estudos, ainda é a compra de espaço no meio de transporte dos vários armadores ou agentes e a consolidação de pequenos embarques de um grande número de embarcadores ou exportadores, em embarques maiores para um mesmo destino. Sua grande eficiência na consolidação reside exatamente nesse procedimento de transformar um grande número de pequenos embarques em um único grande embarque, que lhe permite oferecer taxas menores do que aquelas que cada um dos embarcadores poderia conseguir individualmente do armador ou companhia de transporte aéreo, em função de cotações de fretes com preços escalonados por quantidades, que esses transportadores oferecem. No entanto, as

mesmas pesquisas revelaram o crescimento e perspectivas de que continue crescendo, a demanda pelos outros serviços oferecidos pelos IFFs.

Como os IFFs têm um volume de exportação muito maior do que um embarcador/exportador individualmente, será beneficiado com taxas de frete melhores dos armadores, companhias de navegação e companhias aéreas. Além disso, possuem um network que inclui praticamente todos os países no mundo, com agentes especializados e conhecedores dos trâmites e legislação em cada país.

2.3 Competitividade: Cadeia de Valores, *Core Competences* e Terceirização

O tema Competitividade, conforme Contador (1996), ganhou grande importância nas duas últimas décadas, devido a "invasão" de produtos orientais, principalmente japoneses, no mercado norte-americano, tendo passado a ser assunto em destaque também no Brasil, após a adoção da política de abertura comercial.

> Os negócios hoje são definidos em um ambiente global. Esse ambiente global está forçando as empresas, independente de sua localização ou base de mercado, a considerar o restante do mundo em sua análise de estratégia competitiva. (DORNIER, 2000, p. 27).

Num ambiente em que as ofertas se multiplicam a cada dia, dando aos consumidores, inúmeras e variadas opções, tornando-os cada vez mais exigentes quanto a preço e qualidade dos produtos/serviços, saber lidar com a concorrência passa a ser considerado questão vital para o sucesso. As empresas têm que escolher uma estratégia para conseguir uma posição competitiva lucrativa e sustentável em um determinado segmento, ou seja, qualquer ramo de negócio (indústria, comércio e serviços), em que haja um grupo de empresas fabricantes de produtos que o consumidor possa ver como substitutos bastante aproximados entre si (PORTER:1989).

Os estudos de Porter (1989), referem-se a análise da concorrência e das estratégias que as organizações adotam para obtenção de vantagem competitiva, e em sua visão, a concorrência dentro de um segmento deve considerar não apenas os demais concorrentes, mas também as cinco forças competitivas:

- Rivalidade entre os atuais concorrentes.

- Ameaças à entrada de novos concorrentes.
- Ameaças relativas à substituição de produtos.
- Poder de negociação dos clientes.
- Poder de negociação dos fornecedores.

As empresas em cada segmento, de acordo com os conceitos de estratégia competitiva, têm então que buscar defender-se dessas forças ou influenciá-las a seu favor, lidando com elas de maneira mais eficiente que os concorrentes, de forma a atingir um desempenho superior, pela criação e manutenção de alguma vantagem competitiva.

É a vantagem competitiva que leva o consumidor a preferir os produtos ou serviços, de uma empresa e não de outra, portanto a empresa deve buscar adotar estratégias, procedimentos e atitudes que lhe permitam distinguir-se de seus concorrentes.

Oliveira (1999) define vantagem competitiva como *aquele algo mais que identifica os produtos, serviços e os mercados para os quais a empresa está , efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada* (p. 223).

Segundo Porter (1990), a estratégia competitiva de uma empresa é limitada por dois conjuntos de fatores: internos – pontos fortes e fracos da empresa e os valores pessoais dos seus componentes – e externos – as ameaças e oportunidades da indústria e as tendências e expectativas da sociedade, ou seja, a relação da empresa com seu meio ambiente. *O valor, a vantagem competitiva e o foco exigido para atingi-los são universais em sua relevância* (KEEGAN, 1999, p. 5).

Porter (1989) explica que uma empresa ganha vantagem competitiva, quando executa atividades estrategicamente importantes de forma mais barata, ou melhor, que a concorrência. *A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.* (PORTER, 1989, p. 2).

Keegan (1999) observa que, em ambos os casos – a execução de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência - o efeito que a empresa obtém é o

mesmo: aumento dos benefícios aos olhos do consumidor. Esse raciocínio é extensivo a atuação da empresa nos mercados globais. Cobra (1992), ressalta a necessidade de que a empresa desenvolva vantagens competitivas nos elementos do marketing mix em outros países, para conseguir entrar no mercado internacional.

Para Porter, a vantagem competitiva deriva da exploração de oportunidades e tendências, encontradas a partir da análise da indústria e dos competidores e os pontos básicos da vantagem competitiva que uma empresa pode apresentar, são baixo custo e diferenciação, que levam a três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que, na percepção do cliente, apresentem importantes diferenças para ele. (Hitt et al, 2002, p. 155). Na estratégia de diferenciação a empresa pode ter um produto ou qualidade diferenciada, uma vez que o objetivo é a criação de um atributo que seja percebido pelo cliente. Essa estratégia requer investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciem o produto, deixando-o numa forma que o cliente valorize.

> Estratégia de liderança em custos é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelos clientes. (HITT et al, 2003, p. 155).

O diferencial pode ser obtido a partir de um equipamento novo, alteração de processo produtivo, ou outro item que resulte em aumento da eficiência no processo, que permita à empresa atingir um custo baixo em relação ao da concorrência. Essa estratégia requer um enfoque constante da empresa em reduzir custos, mantendo-os num nível inferior ao da concorrência.

Estratégia de Foco é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens e serviços que atendam as necessidades de um certo segmento competitivo. (HITT et al, 2003, p. 168). Foco ou enfoque é a especialização em determinado segmento, que faz com que a empresa consiga atender melhor que os concorrentes.

Comenta Cobra (1992, p. 795): *Entrar em mercados globais pode significar ter preços competitivos, ou tecnologia diferenciada ou ainda desenvolver novas técnicas administrativas.* Contador (1996) resume as estratégias propostas por Porter:

> Na liderança de custo, a empresa busca tornar-se o produtor de menor custo em sua indústria; na diferenciação, procura ser única em sua indústria em aspectos bastante valorizados pelos compradores e a estratégia denominada de enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. (CONTADOR, 1996, p. 64).

Conforme Zaccarelli (2003, p. 105), *uma vantagem competitiva proporciona à empresa crescer em volume de venda, melhorar a empresa para aprofundar a vantagem competitiva, lucrar mais aumentando preços e dividendos.*

Na visão de Keegan (1999), as diferenças nos mercados internacionais exigem formulações estratégicas para cada país que proporcionem vantagens competitivas em cada mercado. Isso demanda conhecimento acurado dos vários mercados, sua legislação, cultura, restrições, preferências e práticas legais que implicam a contratação de prestadores de serviços com atuação eficiente nos mercados que se pretende atingir.

Urbasch (2004) lista uma série de capacidades que a empresa precisa desenvolver para êxito na exportação: materiais de promoção internacionais, conhecimento de idiomas (no mínimo, inglês) e de mercados locais, logística e burocracia da exportação, pagamentos internacionais, financiamentos de exportação, know-how em contratos internacionais. Dentre as sugestões práticas de ação, ressalta que com respeito a logística e burocracia de exportação, os processos podem ser muito detalhados, recomendando que, caso a empresa esteja começando a atividade exportadora, contrate prestadores de serviços especializados para ajudar nessas tarefas e, posteriormente, a medida que os negócios internacionais se ampliem, comece a desenvolver o saber-fazer internamente.

> Dadas as diferenças entre as ações cotidianas de atuação no mercado doméstico e os desafios inerentes à atividade exportadora, é comum empresas exportadoras de quaisquer portes recorrerem aos serviços de empresas prestadoras de serviços de comércio internacional em diversas áreas, desde documentação e logística, até elaboração de contratos ou prospecção de mercados. (BRITTO, 2004, p. 92).

A discussão da competitividade implica na exploração de três temas fundamentais no atual ambiente de negócios: cadeias de valores, C*ore Competences* e terceirização das atividades de suporte, que passamos a analisar.

2.3.1 Cadeia de Valores

As empresas devem escolher o tipo de vantagem que pretendem obter e a estratégia para alcançar êxito, sendo a análise da cadeia de valores um ponto importantíssimo nesse processo.

*Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. (*PORTER, 1989, p. 33). A vantagem competitiva tem origem nas atividades que a empresa efetua.

A cadeia de valores é um instrumento básico para a análise das fontes de vantagem competitiva, pois, a partir da desagregação das atividades de relevância estratégica da empresa e a forma como estas se relacionam entre si, torna possível conhecer e entender o impacto dos custos e os pontos possíveis de representarem alternativas de diferenciação.

A cadeia de valores mostra as atividades que a empresa executa até o final do seu ciclo que é a entrega e sustentação de seu produto ou serviço. Porter (1989) divide as atividades da cadeia de valores em atividades de apoio e atividades primárias. As atividades primárias contemplam cinco categorias: Logística interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas e Serviço.

- Logística interna ou de Entrada: atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
- Operações: atividades relacionadas à obtenção do produto final e envolvem a parte do trabalho com máquinas, embalagens, montagens, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.
- Logística Externa ou de Saída: atividades relacionadas a coleta, armazenamento, distribuição física do produto para compradores,

armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operações de entrega, processamento de pedidos e programação.

- Marketing e Vendas: atividades de propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais, fixação de preços.
- Serviços: atividades de conserto, treinamento, manutenção de instalações, fornecimento de peças e ajustes de produtos.

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si próprias, fornecendo insumos, tecnologia e recursos humanos e desempenhando várias funções:

- aquisição ou Compras : relativa a função de compra de insumos;
- desenvolvimento de tecnologia: relativa a know-how, procedimentos ou tecnologia envolvida no equipamento do processo;
- recursos Humanos: atividades envolvidas no recrutamento, treinamento, contratação e desenvolvimento de todo tipo de pessoal;
- infra-estrutura: atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, gestão de qualidade e questões governamentais.

Figura 01 - Cadeia de Valores

Fonte: Porter (1989)

Os serviços fornecidos pelos IFFs enquadram-se nas atividades primárias, na categoria Logística Externa ou Logística de Saída, posto que suas atividades

compreendem principalmente a coleta, armazenamento, distribuição física do produto para compradores, armazenagem do produto acabado e operação de veículos de entrega.

> A logística, no jargão do comércio exterior, abrange o preparo das cargas, pela embalagem e acondicionamento dos produtos, manuseio e embarque, transporte, descarga, depositamento e entrega, o que pressupõe um planejamento dessas ações visando minimizar custos e otimizar prazos. (SOSA, 2000, p. 85).

O desmembramento das várias atividades na cadeia facilita a visualização de pontos de vantagem competitiva ou de outros que precisam de modificações, ajustes para deixarem de representar um ponto crítico de custo ou diferenciação e eventualmente até passarem a representar o diferencial em relação à concorrência, aumentando a competitividade, ao criar mais valor para os clientes.

A literatura define valor como o quanto o comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço, sendo que a diferença entre valor e custo da execução das atividades para produção, disponibilização e entrega do bem é que determina o lucro. *Agregar valor a um produto, portanto, implica executar uma ou mais atividades – primárias e/ou de apoio – a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes*. (Oliveira, 2003, p. 7).

A equação de valor, apresenta-se como: V = B/P, ou seja: o valor percebido pelo cliente é resultado da relação benefícios/preço e, consequentemente, esse valor pode ser majorado pelo aumento dos benefícios associados ao produto - incluindo-se neste item os serviços relativos a distribuição, entrega, disponibilização, acessibilidade – ou pela redução do preço.

A capacidade de agregar valor gera vantagem competitiva e essa vantagem, quer seja em custos ou diferenciação, pode ser obtida de diferentes formas, partindo da identificação dos pontos críticos na cadeia de valores, e implementando as ações necessárias que podem incluir divisão de atividades, transferência de habilidades de uma atividade para outra e concentração no core business com a terceirização de algumas atividades.

2.3.2 Core competences

ParaHamel e Prahalad (1997) as empresas precisam ter uma "visão de futuro", que significa criar uma perspectiva para a empresa no futuro: trabalhar não apenas no sentido de reforçar as vantagens competitivas existentes, mas criar novas vantagens competitivas. Para a criação de novas vantagens competitivas, a empresa deverá desenvolver as competências específicas necessárias. *O conceito de competência é aplicado a diferentes situações de qualificação e atributos, tanto de pessoas, quanto de organizações.*(GIACCOBO, 2004, p. 3874).

Hamel e Prahalad (1997) entendem competência essencial, como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente. *A competitividade de uma empresa advém de sua habilidade de desenvolver competências únicas e essenciais, que permitam gerar produtos inesperados*. A competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para os autores, competências essenciais são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Assim, a competitividade é resultado da inter-relação entre a estratégia competitiva da organização e suas competências organizacionais.

> A organização deve se constituir num verdadeiro portfólio de competências, combinando tecnologias – hard e soft – aprendizado coletivo, multinível e multifuncional, e capacidade de compartilhar além de suas fronteiras. (HAMEL; PRAHALAD, 1997, p. 44).

Nisembaum (2000) classifica as competências organizacionais em: competências básicas e essenciais.

> Competências Básicas são os pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio. Significam as condições necessárias, porém, insuficientes para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado. [...] Competências essenciais são aquelas que possuem valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e contribuem para a capacidade de expansão da organização. (p. 35).

Segundo Fleury e Fleury (2004), as competências essenciais devem obedecer a 3 critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difíceis de imitar e dar acesso a diferentes mercados.

Segundo Oliveira (2003, p. 12) *as empresas que decidem por aproveitar as oportunidades oferecidas pela 'globalização' da competição carecem, via de regra, de massa crítica, conhecimento dos mercados em que pretendem atuar e/ou de competências que, geralmente, estão fora do seu escopo de atuação*.

Identificar as competências essenciais possibilita à organização, a concentração de forças no que é fundamental para atingir os seus objetivos operacionais e estratégicos, podendo inclusive, a partir desse conhecimento, optar pela terceirização do que seja identificado como não fundamental. O resultado de adquirir e centrar esforços sobre essas competências é a maximização do desempenho e do resultado da empresa em suas funções principais e mais estratégicas, assegurando-lhe maior condição de competitividade.

Para Resende (2003), as competências essenciais envolvem os fatores de sucesso: diferencial e renovação da tecnologia; características e dificuldades da manutenção de clientes; importância das relações com os fornecedores, adaptabilidade às condições de mercado; logística de distribuição; eficiência ou precisão operacional; importância do marketing e importância estratégica do fator humano.

Assim, o estudo das competências essenciais permite direcionar o foco, e concentrar energias no desenvolvimento de atividades que gerem vantagem competitiva, agreguem valor e aumentem a capacidade de expansão das empresas. Essa seqüência é válida tanto em termos de atuação no mercado nacional, quanto no mercado global. *O valor, a vantagem competitiva e o foco exigido para atingi-los são universais em sua relevância. (*KEEGAN, 1999, p. 5*).*

A contratação de IFFs para realizarem os serviços logísticos do processo de exportação pode significar uma ferramenta de competitividade para a organização, visto ser uma das competências necessárias para criar valor para o cliente e que a empresa não precisará desenvolver.

2.3.3 Terceirização

A globalização da economia e o aumento da concorrência levam as empresas a buscarem maior produtividade e eficiência e trazem a necessidade de grande especialização e qualificação, o que tem levado as organizações a buscarem parceiros que complementem competências e acrescentem valor ao negócio. A terceirização é uma atividade que se enquadra nessa tendência, tendo adquirido grande impulso em todos os setores da economia a partir da década de 80. Desde então, tem se expandido em todo o mundo desenvolvido, e nos países em desenvolvimento, e ganhado cada vez mais espaço nas organizações, a terceirização de atividades que não constituam o core das empresas. O estabelecimento de parcerias sólidas tornou-se um dos pilares da competitividade das organizações e também um dos seus fatores de diferenciação.

> A organização competitiva típica nos anos 90 é enxuta e flexível, ao invés de grande e robusta, como o era durante os anos 70. Para muitas empresas, a chave para a reestruturação bem-sucedida tem sido o foco nas competências básicas ou atividades estrategicamente importantes e a fuga de funções não básicas. Por exemplo, muitos fabricantes estão agora terceirizando atividades não básicas que costumavam tratar dentro da empresa. (DORNIER, 2000, p. 261).

Segundo Carvalho (2002), o princípio da terceirização já existia em tempos mais remotos. Os exércitos mercenários, a que se refere Maquiavel, representavam prestadores de serviços de segurança, que poderiam ser contratados por reis, príncipes, imperadores e a nobreza em geral.

No período da Segunda Grande Guerra Mundial, empresas norte-americanas que se voltaram à fabricação de armas transferiram a outras indústrias a fabricação de peças e componentes, por estarem com sua capacidade de produção esgotada, gerando nova prática de prestação de serviços, em que aparece a figura da terceirização, utilizada em larga escala em nossos dias. Pela terceirização as empresas buscam otimizar recursos e dispor de melhor qualidade de produtos e serviços, criando um diferencial competitivo a partir da eficiência nas atividades.

Para o SINDEPRESTEM – Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros -, terceirização é “o processo por meio do qual a empresa transfere algumas atividades para outras, estabelecendo uma parceria, mantendo as atividades principais do negócio”.

Contador (1996, p. 303) define terceirização como *o neologismo criado para designar o processo de transferência, para outras empresas, de atividades realizadas internamente*. Em termos econômicos, só interessa executar internamente aquelas atividades que possuam um volume tal que justifique a contratação de pessoal e aquisição de equipamentos. Atividades consideradas não essenciais da empresa são geralmente ineficientes, resultando em que normalmente é mais econômico contratá-las com terceiros do que executá-las internamente.

> Por ser capaz de explorar melhor as economias de escala, por ser especializado e focado e, muitas vezes, por possuir menores custos de mão de obra, terceiros tendem a ter custo substancialmente inferiores ao de uma empresa não especializada. (FLEURY ET AL, 2000, p. 135).

Pesquisa realizada pela empresa Mercer Management Consulting, com os 500 maiores fabricantes americanos, para identificar os benefícios mais citados no uso de prestadores de serviços logísticos terceirizados, aponta: custo mais baixo (38%), aumento na especialidade/conhecimento do mercado e acesso a dados (24%), melhoria na eficiência operacional (11%), melhoria no serviço ao cliente (9%), habilidade para focar-se no negócio básico (7%) e maior flexibilidade (5%) (DORNIER, 2000).

Segundo Figueiredo et al (2003), pesquisa realizada pelo Centro de Estudos em Logística do Instituto Coppead em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro aponta um crescimento do índice de tercerização logística no país, de 41% em 1998, para 60% em 2003, um crescimento de 47% num período de 5 anos. Embora a pesquisa não se refira especificamente aos IFFs que prestam serviços nos processos relacionados ao comércio exterior, abordou os serviços terceirizados dos prestadores de serviços em logística no geral: atividades relacionadas a logística no mercado nacional e também no comércio exterior, do qual o IFF faz parte. Nos itens em que existe a participação dos IFFs, o resultado apontou alto nível de terceirização nas atividades de transporte e desembaraço aduaneiro, e menor nível nas atividades ligadas a armazenagem e outras atividades. A pesquisa indica uma evolução da indústria na direção de uma maior sofisticação das atividades terceirizadas, o que deve aumentar a exigência de qualificação dos prestadores de serviços.

A terceirização das atividades em que a empresa não possui competências, permite que ela se concentre nas áreas em que é capaz de gerar valor, e dessa forma, ao terceirizar, a empresa está buscando o maior valor Para Hitt et al (2003), terceirização nada mais é do que a compra de uma atividade capaz de gerar valor de um fornecedor externo.

Para alguns autores mencionam a terceirização não compensa em termos de custo, e sua implantação, apesar deste aspecto, leva em conta os benefícios intangíveis derivados da concentração na atividade principal da empresa que, tornando-se mais leve e focada, tende a ganhar vantagem competitiva. Fleury et al (2000) comenta que quando a empresa opta por contratar operadores externos competentes, seus executivos liberam tempo e energia que devem ser canalizados à estratégica missão de desenvolver e aperfeiçoar a competência central do negócio a empresa.

Pesquisa realizada pelo Instituto Coppead em 2003, identificou que os objetivos mais freqüentes das empresas para a terceirização são: reduzir custos (83%), focar no core business (76%), aumentar a flexibilidade (68%), reduzir investimentos em ativos (67%) e expansão de mercados (22%). A pesquisa ressalta a importância dos prestadores de serviços logísticos para a satisfação das necessidades dos clientes de grandes empresas fabricantes: enquanto, no exterior, 75% das empresas apontam os prestadores de serviços logísticos como fator chave, no Brasil, esse percentual cai para 25%. Na avaliação de Figueiredo et al (2003), esse resultado é explicado pelo fato de que as empresas brasileiras terceirizam com mais foco na redução de custos que a terceirização pode trazer que na qualidade do serviço, o que resulta na seleção de prestadores que nem sempre têm o melhor desempenho. No entanto, a maioria das empresas (81%) se dizem satisfeitas com os resultados da terceirização. Para Fleury et all (2000), o nível de satisfação observado no Brasil, em relação a terceirização, deve-se a dois fatores: a maioria das empresas está tendo suas expectativas de redução de custos atingidas e as expectativas em relação ao desempenho dos prestadores de serviços são baixas.

A pesquisa também indica que 45% das empresas entrevistadas planejam aumentar o nível de terceirização dos serviços ligados à logística, 48% pretendem manter os níveis atuais e apenas 7% têm intenção de reduzi-los.

Dornier (2000) chama a atenção para alguns riscos na terceirização de serviços logísticos :

- Risco Estratégico: é comum a empresa desenvolver com os terceiros alguns serviços específicos, que podem ser oferecidos por estes aos concorrentes da empresa, muitas vezes, visando cobrir os custos de investimento.
- Risco Comercial: a imagem do fabricante fica ligada à da empresa de serviços.
- Risco Gerencial: os custos e o nível de serviço fornecido devem ser visíveis para as duas partes: empresa contratante e empresa de serviços.

Ao fomentar uma pequena quantidade de competências essenciais, a empresa aumenta sua probabilidade de desenvolver uma vantagem competitiva. (HITT et al, 2003, 128). Especificamente, com respeito à terceirização em comércio exterior, Davis (1992) comenta que toda área de comércio pode e deve ser terceirizada. A empresa deve concentrar-se em suas atividades-fim (aquelas para as quais foi criada), passando a terceiros as atividades-meio, visto que empresas especializadas num setor específico, como é o caso dos serviços relativos a exportação de mercadorias, têm poder de barganha muito maior do que qualquer empresa individualmente.

> Considerando que o comércio internacional demanda conhecimentos de um grande leque de legislações em constante mutação, procedimentos operacionais diversificados, além da necessidade de coordenação entre as diferentes fases do processo, a tendência moderna é a terceirização do processo, entregando-o a empresas especializadas na condução dos procedimentos logísticos, que executarão com competência o conjunto das operações porta-a-porta. (RODRIGUES, 2005, p. 161).

> A terceirização das operações de frete, estocagem, preparação de pedido, entrega final, atividades de pré e pós-montagem preenche duas necessidades: aumenta os níveis de serviço, mediante a melhoria em flexibilidade e gestão de estoques, levando assim a uma melhor disponibilidade e, em muitos casos, reduz custos. (DORNIER, 2000, p. 316).

2.3.4 IFFs: Vantagens Competitivas e Competências Essenciais

As principais razões apontadas na literatura existente sobre IFFs, para o aumento da importância desse prestador de serviços e também para o aumento de seu core de atividades, derivam do movimento de globalização.

Com a globalização, empresas de pequeno e médio porte iniciaram ou incrementaram suas operações nos mercados internacionais, porém a falta de experiência e conhecimento dos mercados estrangeiros, têm causado sérios danos a muitas organizações. Nesses casos, o conhecimento logístico e de todos os aspectos de negócios internacionais dos IFFs torna-se fundamental para o sucesso dessas empresas.

O Mercado internacional é extremamente mais complicado, difícil de entrar e com risco maior do que as operações nos mercados domésticos. Essa competitividade gera ainda a necessidade de desempenhos superiores, obtidos a partir da expertise nos vários elos da cadeia de valores das empresas, o que representou um incentivo aos IFF para o aumento dos itens de serviços logísticos, visando capturar as novas oportunidades de mercado.

Lopez (2005, p. 22) comenta: *muitas empresas brasileiras são competitivas na porta de fábrica (preço de fabricação), favorecidas, em geral, por custos inferiores de diversos insumos, como mão-de-obra e algumas matérias-primas, sem deixar de registrar o mérito daquelas que investem em tecnologia de ponta. Entretanto, como reflexo de nossas condições de escoamento, grande parte dessas empresas não consegue colocar seus produtos em condições satisfatórias de preço e de tempo de entrega nos mercados consumidores.*

Nesse cenário, a demanda por prestadores de serviços cresceu substancialmente. O aumento do volume de negócios dos IFFs e sua diversidade, geram economias de escala e aprendizagem prática. Revertidas para o próprio negócio, essas economias de escala permitem que o IFF desenvolva mais capacitação a partir de investimentos em ativos, tecnologia da informação e competências de seu pessoal, enquanto a aprendizagem diversificada possibilita oferta de maior qualidade e domínio das atividades.

No que se refere às vantagens competitivas dos clientes que utilizam os serviços de prestadores no segmento logístico em geral, Fleury et al (2000) lista os seguintes pontos:

- vantagens básicas de custo e qualidade de serviços;

- redução de investimentos em ativos;
- foco na atividade central do negócio e
- maior flexibilidade operacional.

Os IFFs constituem-se, em alternativa para as empresas exportadoras melhorarem sua competitividade, concentrando-se em suas atividades principais, suas competências essenciais e delegando ou terceirizando as atividades logísticas a empresas especializadas que têm como competência central estas funções. Nesse processo, a empresa cria vantagem competitiva, porque transfere os serviços logísticos a quem tem expertise para desenvolver as atividades com qualidade e eficiência e foca seus recursos materiais e humanos em seu “core”, com mais condições de gerar vantagem competitiva em relação ao produto.

Stock e Lambert (1987:646) comentam: *Existe pouca dúvida de que os IFFs são reconhecidos como intermediários chave no comércio internacional. IFFs foram os primeiros intermediários discutidos nos capítulos de logística internacional dos maiores livros textos, como no Capítulo 12 do livro The Management of Business Logistics, de autoria de Coyle, J.J., Bardi, E.J., and Langley, C.J, publicado pela West Publishing, St. Paul, MN, 1988, e na observação de Stock, J.R., de que praticamente todas as companhias que operam no mercado internacional utilizam os serviços de um IFF.*

> A inovação e o aprendizado permanente são, cada dia mais, requisito básico para que as empresas se mantenham vivas e competitivas. Ao contratar com terceiros as operações de suas atividades logísticas, a empresa transforma custos fixos em variáveis, reduzindo substancialmente seu ponto de equilíbrio, ganhando, por conseqüência, flexibilidade operacional. (FLEURY, 2000, p. 138).

3 Metodologia

O presente trabalho foi elaborado a partir de um estudo de campo, com aplicação de questionários..

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto a seus objetivos e características, esta pesquisa classifica-se como descritiva, com a utilização de questionário como técnica de coleta de dados.

> As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis... e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p. 42).

A pesquisa teve como delineamento um estudo de campo uma vez que se realizou uma investigação empírica junto a profissionais de comércio exterior das empresas que constituíram a população estudada, a respeito dos serviços de IFFs utilizados.

> [...] A função de uma pesquisa de campo consiste em coletar informação verídica e pertinente sobre um fenômeno social, em geral um grupo de pessoas, mediante a aplicação e avaliação de um questionário. (STEFFAN, 1999, p. 181).

Com base em definições de Marconi e Lakatos (2002), o presente estudo é uma pesquisa quantitativo-descritiva, que consiste em investigações empíricas cuja finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave, utilizando técnicas como entrevistas, questionários, formulários, etc.

3.2 Etapa Exploratória da Pesquisa

Vários autores defendem que o pesquisador deve partir de um levantamento bibliográfico preliminar que lhe permita familiarizar-se com o tema e área de estudo em que está interessado. Este estudo iniciou-se com o levantamento da literatura sobre as atividades dos international freight forwarders, sua evolução e fases dos processos de exportação em que atuam.

Devido à escassez de material na literatura nacional, buscou-se levantar artigos, pesquisas e estudos realizados em países cujo comércio exterior teve significativo incremento nos últimos anos, como é o caso da China, Inglaterra e Estados Unidos.

Foram pesquisados também sites da Internet, teses e dissertações e dados disponibilizados pelos órgãos governamentais ligados ao comércio internacional e pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Guarulhos.

Na etapa seguinte, procedeu-se à revisão da literatura sobre os aspectos relativos à competitividade em tempos de globalização, à importância da concentração das empresas em suas *core competences* e à terceirização de itens fora dessas *core competences*.

3.3 Amostras e Sujeitos das Pesquisas

População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. (VERGARA, 2000, p. 52).

A partir de análise de instituições locais e de informações disponíveis no site da prefeitura de Guarulhos, foi definida como amostra da pesquisa 21 empresas do pólo industrial de Guarulhos, cujo volume anual de exportações é superior a US$ 10 milhões/ano.

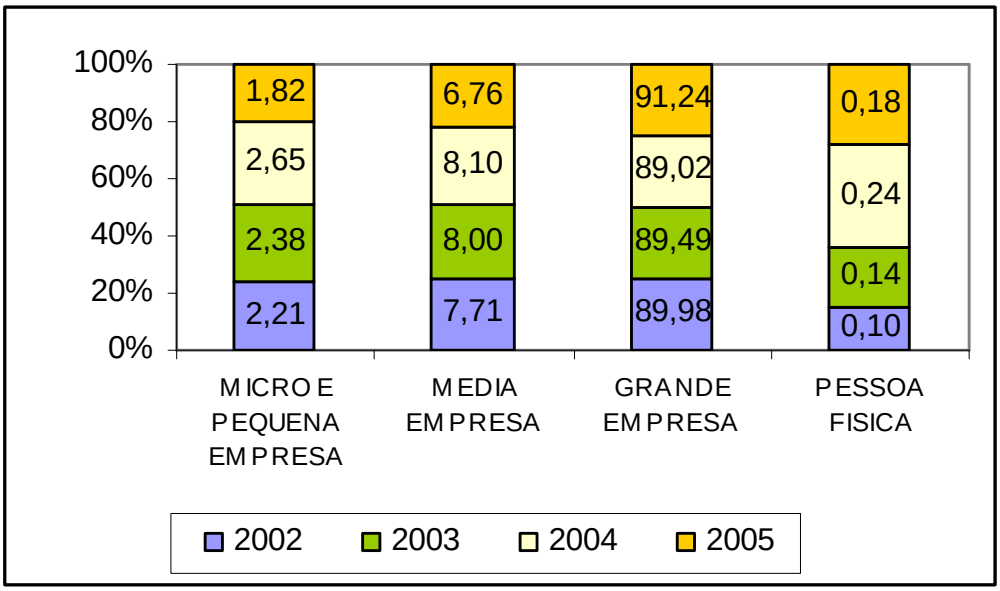
De acordo com as estatísticas da Secretaria de Comércio Exterior – Secex, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC, as empresas exportadoras de grande e médio porte foram responsáveis por cerca de 90% do volume exportado no período 2002 a 2005 no país, no Estado de São Paulo e no Município de Guarulhos, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Participação Percentual das Grandes Empresas nas Exportações (US$ 1.000 FOB)

Ano: 2002	Total	Grandes Empresas	Participação %
Brasil	60.361.786	54.313.991	89,98
Estado SP	20.105.998	18.388.945	91,46
Guarulhos	947.731	889.672	93,87
Ano: 2003	**Total**	**Grandes Empresas**	**Participação %**
Brasil	73.084.140	65.400.550	89,49
Estado SP	23.074.439	20.983.894	90,94
Guarulhos	1.051.926	968.188	92,04
Ano: 2004	**Total**	**Grandes Empresas**	**Participação %**
Brasil	96.475.244	85.880.361	89,02
Estado SP	31.088.788	27.979.909	90,00
Guarulhos	1.298.501	1.177.212	90,66
Ano: 2005	**Total**	**Grandes Empresas**	**Participação %**
Brasil	118.308.387	107.945.512	91,24
Estado SP	38.007.693	34.879.659	91,77
Guarulhos	1.603.891	1.485.226	92,60

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secex (2006)

Gráfico 01: Volume exportado por porte de operador % Brasil



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secex (2006)

Os sujeitos da pesquisa são profissionais de exportação responsáveis pela operacionalização dos processos, cuja denominação do cargo é diferente de uma para outra organização: supervisor, coordenador ou chefe. A seleção dessa população baseou-se no fato de que se supõe que empresas com um elevado volume de exportações sejam passíveis de serem classificadas como apresentando boa performance no comércio exterior e com maior probabilidade de recorrer a uma gama maior de serviços dos IFFs.

3.3.1 Pólo Industrial e Exportações de Guarulhos

Guarulhos localiza-se a nordeste da Região Metropolitana de São Paulo, sendo um dos 39 municípios que a integra, posicionado estrategicamente no principal eixo de desenvolvimento do País, São Paulo / Rio de Janeiro, apenas a 17 km da Capital. A cidade abriga o maior e mais movimentado aeroporto da América Latina, o Aeroporto Internacional de Guarulhos, com área total de 14 km² e movimentação anual de carga de 200.000 toneladas. A atividade industrial caracteriza-se como principal fonte de recursos e desenvolvimento da cidade, com cerca de 2.200 empresas, nacionais e multinacionais, com destaque para as indústrias metalúrgicas, plásticas, químicas, farmacêuticas, alimentícias e de vestuário, que a colocaram na posição de segunda cidade em arrecadação de ICMS no Estado de São Paulo em 2000, com valor aproximado de R$ 9 bilhões. Em relação ao PIB, os dados apurados em 2001, mostram o seguinte quadro:

Tabela 05: PIB do Município de Guarulhos

PIB (Produto Interno Bruto)	R$ 6.826.113.653,33
% em relação ao PIB da região metropolitana de São Paulo	4,30%
% em relação ao PIB do Estado de São Paulo	2,30%
% em relação ao PIB do Brasil	0,07%
Potencial de consumo anual	US$ 3,5 bilhões (*)
Posição como mercado consumidor	13º do país e 3º do Estado de São Paulo

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Guarulhos (2001)

(*) Cotação 2001: US$ 1,00 = R$ 1,985

As principais áreas industriais do município concentram-se nos bairros de Cumbica, Bonsucesso, Itapegica e Taboão, que constituem o Pólo Industrial da Cidade.

Em relação ao comércio exterior, Guarulhos apresenta situação geográfica e econômica estratégica, com perfil internacional devido ao maior aeroporto internacional do Estado de São Paulo, rodovias, facilidade de acesso ao porto de Santos e grande número de empresas multinacionais, o que assegura um intenso intercâmbio de tecnologia e divulgação mundial de produtos fabricados no município.

Sua movimentação anual em comércio exterior atingiu em 2005, US$ 1,6 bilhões, ocupando o 4º lugar no ranking estadual de exportações em valores US$ FOB. Seu volume anual de exportações cresceu nos últimos três anos, sendo que, em 2005, seu percentual de crescimento acompanhou os níveis de crescimento do Estado de São Paulo e do País.

Tabela 6: Evolução das Exportações em US$FOB: 1994 a 2005

ANO	EXP BRASIL US$1.000 FOB	Evolução %	EXP S. PAULO US$1.000 FOB	Evolução %	EXP GUARULHOS US$1.000 FOB	Evolução %
1994	43.545.149	---	14.735.989	---	*1	-.-
1995	46.506.282	6,8	15.967.689	8,36	*1	-.-
1996	47.746.728	2,67	16.575.292	3,81	*1	-.-
1997	52.982.726	10,97	18.090.991	9,14	743.863.971	-.-
1998	51.139.862	-3,48	18.226.059	0,75	911.512.745	22,54
1999	48.011.444	-6,12	17.541.838	-3,75	955.829.368	4,86
2000	55.085.595	14,73	19.787.863	12,8	1.110.420.897	16,16
2001	58.222.642	5,69	20.623.858	4,22	1.095.984.985	-1,3
2002	60.361.786	3,67	20.105.998	-2,51	947.731.141	-13,53
2003	73.084.140	21,08	23.074.439	14,76	1.051.926.081	10,99
2004	96.475.244	32,01	31.038.788	34,52	1.298.501.489	23,44
2005	118.308.387	22,63	38.007.693	22,45	1.603.891.983	23,52

*1 - Informação não disponível

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secex (2006)

O Município conta com 316 empresas exportadoras, classificadas quanto ao volume - conforme dados fornecidos pela Seção de Pesquisa e Informação da Secretaria Municipal de Abastecimento da Prefeitura Municipal de Guarulhos - em:

- Total de empresas exportadoras com volume até US$ 1 milhão/ano = 251
- Total de empresas exportadoras com volume entre US$ 1 - 10 milhões/ano = 44
- Total de empresas exportadoras com volume entre US$ 10 - 50 milhões/ano = 14
- Total de empresas exportadoras com volume acima de US$ 50 milhões/ano = 7

3.4 Instrumentos da Pesquisa

O instrumento da pesquisa foi o questionário (Apêndice A). Para sua elaboração, além das pesquisas em sites e referencial teórico mencionados, foram feitas entrevistas com três IFFs: DoubleStar, Schenker e Figwal. As entrevistas identificaram os itens que compõem o portfólio de serviços do IFF, divididos em cinco subgrupos, denominados fases: produto, transporte, documentação, informação e entrega.

1 – Fase Produto

- Negociação com clientes estrangeiros
- Elaboração de Preços
- Marketing no exterior
- Fabricação
- Embalagem do Produto

2 – Fase Transporte

- Coleta de material na fábrica/armazém no Brasil
- Estufagem de contêineres
- Reserva de praça
- Consolidação de carga
- Armazenagem pré-embarque

3 – Fase Documentação

- Desembaraço aduaneiro (com emissão de documentos fiscais)
- Emissão de documentos comerciais

4 – Fase Informação

- Informação ao cliente no exterior
- EDI (troca eletrônica de dados)

5 – Fase Entrega

- Desembaraço no exterior
- Desconsolidação no exterior
- Armazenagem no exterior
- Transporte do porto de destino ao cliente final
- Descarga no cliente

Os itens acima, informados pelos IFFs entrevistados, são os mesmos mencionados por Fleury e Lavalle (1997) e Kee-Hung Lai e T.C.E. Cheng (2004). Os IFFs entrevistados informaram ainda que oferecem todos os serviços listados, porém, no caso das três empresas, o número de clientes que contratam o serviço porta-a-porta fica numa faixa de 30 - 40%, sendo que os demais contratam parte dos itens oferecidos.

A partir desses dados e informações, foi elaborado um questionário de 16 questões, 12 questões fechadas, 2 questões fechadas com espaço para comentários e 2 questões abertas. Essa combinação de questões fechadas com abertas, e espaço para comentários, teve por objetivo facilitar a tabulação dos dados e ao mesmo tempo possibilitar a obtenção de mais informações sobre o assunto.

Conforme Markoni e Lakatos (2002), as perguntas abertas possibilitam investigações mais profundas e precisas, porém, dificultam a resposta ao próprio informante, além do processo de tabulação, o tratamento estatístico e a interpretação, sendo interessante a combinação das duas formas.

Antes da aplicação do questionário, foi feito um pré teste em três empresas de características semelhantes às da amostra quanto a volume de exportações, porém, não pertencentes ao município de Guarulhos. O resultado foi satisfatório, observando-se perfeita compreensão pelos entrevistados, dos temas e questões apresentados.

As perguntas do questionário foram elaboradas a fim de responder aos pontos levantados nos objetivos geral e específicos:

• As questões 1 e 2 pediam os dados relativos a numero de empregados e faturamento, visando confirmar o enquadramento das empresas da amostra como “de grande porte”. Os intervalos considerados em cada alternativa, seguem a codificação utilizada pelo MDIC na elaboração do quadro de “Exportação Brasileira por porte de empresa”. (www.mdic.gov.br acesso em 16.02.2006)

• Com a questão 3 verifica-se o enquadramento no grupo de empresas com volume de exportação mínimo de US$ 10 milhões e o incremento nas exportações no período. Analisada em conjunto com a questão 4, permite identificar se há relação entre o crescimento do volume de exportação e ampliação dos itens de serviços contratados ao IFF e aumento da terceirização de serviços.

• As questões 5 e 6 procuram identificar o principal tipo de cliente da empresa (continente em que se localiza e relações entre empresas), e identificar a existência de alguma variável ligada ao cliente que influencie na escolha do IFF ou dos serviços contratados.

• Pelo referencial conceitual pesquisado e entrevistas com os IFFs, verifica-se a maior utilização dos IFFs pelas empresas exportadoras nos modais de transporte marítimo e aéreo. Na questão 7, procurou-se verificar se o maior volume de exportações das empresas da amostra eram realizados por esses modais, estando as empresas enquadradas no grupo de possibilidades de maior utilização de IFFs.

• As questões 8 e 9 abordam o mesmo tema das questões 3 e 4: relação entre crescimento de volume de exportações e aumento de utilização de IFFs, porém, referindo-se às tendências futuras.

• A questão 10 possibilita identificar os tipos de serviços utilizados pelas empresas da amostra e o grau de utilização: em que fase do processo de exportação ocorre participação dos IFFs. Essa questão, acrescida das questões 11, 12 e 13, objetiva traçar o perfil dos IFFs utilizados.

A relação de serviços e atividades foi elaborada com base nas pesquisas de Fleury e Lavalle (1997) e Lai e Cheng (2004) e nas entrevistas com os 3 IFFs.

• As questões 14, 15 e 16 referem-se aos 13 termos de venda em que a empresa fecha seus negócios (Incoterms). A codificação internacional identifica, entre os vários serviços e atividades necessários a um processo de exportação, os que ficam a critério do importador e do exportador, que os contratará de terceiros ou realizará com sua própria equipe. Em função do Incoterms utilizado pelo exportador em suas vendas, este terá que responder por uma maior ou menor gama de serviços passíveis de contratação.

O objetivo das questões é identificar a relação entre a qualidade dos prestadores de serviços nessa área, a dificuldade da empresa em desempenhar todas as atividades com pessoal, e a negociação por parte do exportador de Incoterms em que sua responsabilidade por tarefas relativas ao processo seja mínima.

3.5 Procedimentos para coleta de dados

Considerando o pequeno número de empresas com as características estabelecidas para o estudo, definiu-se que o questionário seria aplicado a todas, significando que a amostra seria composta por toda a população de empresas desse porte.

O 1º contato telefônico com os respondentes, objetivando agendar horário para a entrevista e aplicação do questionário, identificou as situações:

- Uma das empresas não fica mais sediada no Município de Guarulhos, tendo mudado tanto sua fábrica quanto a administração para outro município, não fazendo parte da amostra. A empresa entende que continua a figurar no

relatório estatístico do Município por continuar utilizando um agente de carga que opera no município.

- Três das empresas, do ramo petroquímico, não fazem exportações pelo município. Essas empresas fornecem o combustível para as aeronaves que saem do Aeroporto Internacional de Guarulhos para o exterior. O combustível é registrado como “exportação” pelas características de saída, fornecimento a aeronaves de companhias internacionais, porém não há o processamento de uma exportação com as características e padrão descritos. Trata-se de um procedimento simplificado para regularização da saída do produto e negociação das divisas, onde não há a utilização de IFFs, nem se enquadra no tipo de operação objeto deste estudo.
- Dois sujeitos da amostra não concordaram em responder a pesquisa, sob a alegação de que não queriam a divulgação de dados de suas operações, apesar da garantia de sigilo por parte da pesquisadora.

Dessa forma, a amostra ficou reduzida a 15 empresas, e a aplicação do questionário transcorreu da seguinte forma: representantes de seis das empresas foram entrevistados pessoalmente e responderam o questionário diretamente para o entrevistador e os representantes de 9 empresas optaram por receber o questionário por email e devolvê-lo pela mesma via.

No caso destes últimos, após o recebimento dos questionários respondidos, foi feita uma entrevista por telefone, para complementação, confirmação ou esclarecimentos de alguns dados considerados essenciais para a análise de resultados.

Apesar do contato telefônico inicial, os questionários encaminhados pela Internet foram acompanhados de uma carta introdutória, apresentando breve informação sobre a temática da pesquisa e instruções sobre como marcar as respostas.

4 Apresentação e Análise dos Dados

Apresentamos a análise dos dados isoladamente, os quais serão integrados no final, com apresentação dos pontos mais relevantes para o presente estudo.

4.1 Variação no Volume Exportado e na Utilização dos Serviços dos IFFs nos Últimos 5 Anos

Apenas cinco empresas informaram os valores exportados em US$ de 2001 a 2005. As demais empresas não forneceram os números por tratar-se de dados confidenciais, mas concordaram em fornecer os percentuais de aumento ou redução de volume de um ano para outro, o que permitiu verificar que, em apenas duas empresas, houve redução, sendo que em todas as demais houve crescimento no volume de exportação no período avaliado.

Esse resultado mostra que a maioria das empresas da amostra teve, com respeito ao volume de exportações, uma performance compatível com o resultado geral das exportações brasileiras e mundiais que variaram de US$ 55,0bi, em 2000, para US$ 118,3bi, em 2005 e US$ 6.295bi em 2000 para US$ 10.393bi, respectivamente, conforme se verifica na Tabela 3. Esse resultado foi também encontrado nas exportações do Município, cuja variação foi de US$ 889.672 (US$ 1.000), em 2002, para US$ 1.485.226 (US$ 1.000), em 2005, conforme dados apresentados na Tabela 4.

Com respeito à utilização dos IFFS nos últimos 5 anos, os respondentes de 9 das 15 empresas da amostra informaram que, apesar do aumento de volume de exportação nos últimos cinco anos, as empresas continuaram contratando os mesmos itens de serviços dos IFFs e de terceiros; três empresas aumentaram o número de itens contratados; duas terceirizaram os serviços de exportação e uma reduziu, passando a realizar mais serviços com pessoal interno.

Analisando esses dados em conjunto com o volume de exportação, não se verifica relação direta entre aumento de volume e aumento de serviços contratados aos IFFs.

Tabela 7: Evolução Exportação: 5 Anos

	Empresas	%
Manutenção de volume	0	0
Aumento de volume	13	86,7
Redução de volume	2	13,3

Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 8: Variação nº de Itens Contratados aos IFFs Últimos 5 Anos

	Empresas	%
Manutenção do nº de itens contratados	9	60,0
Aumento do nº de itens contratados	3	20,0
Terceirização	2	13,3
Redução do nº de itens contratados	1	6,7

Fonte: Dados de pesquisa

4.2 Principais Destinos das Exportações

Os principais destinos das exportações das empresas da amostra são: América do Sul (aprox. 30% do volume exportado), América do Norte (aprox. 29% do volume exportado) e Europa (aprox. 24,5% do volume exportado). Os demais continentes têm participação bastante inferior, sendo aproximadamente 8% do volume destinado à Ásia, 7% para a América Central e 1,5% para a África.

4.3 Modal de Transporte utilizado

A pesquisa revelou que 61% do total exportado pelas empresas da amostra são realizados por via marítima, 21%, por via aérea, 16%, por via rodoviária e apenas 2%, por via ferroviária.

Considerando que os modais de transporte aéreo e marítimo são aqueles em que os IFFs oferecem maior gama de itens de serviços, a amostra enquadra-se no grupo de empresas com possibilidades de contratação aos IFFs de todo o pacote de serviços oferecido.

Tabela 9: Modais de Transporte Utilizados

Modal	Percentual de Utilização %
Marítimo	61,0
Aéreo	21,0
Rodoviário	16,0
Ferroviário	2,0

Fonte: Dados de pesquisa

4.4 Qualificação das Empresas e Tipo de Cliente Final

Das empresas da amostra, apenas quatro são de capital totalmente nacional, as demais são subsidiárias ou afiliadas de empresas estrangeiras. A composição percentual das exportações revelou que as empresas de capital nacional exportam para consumidores finais, sendo insignificantes as vendas a *Trading companies*. Já as de capital estrangeiro, todas, têm como principais clientes de exportação as empresas pertencentes ao próprio grupo ou suas matrizes num percentual superior a 55%, sendo que em dois casos esse percentual chega a 99% para a Matriz.

4.5 Perspectivas para os Próximos Três Anos

As empresas foram questionadas quanto a suas expectativas de aumento, redução ou manutenção do volume de exportações em valores e ao número de itens de serviços demandados aos IFFs.

4.5.1 Volume Anual de Exportações – Perspectivas para os Próximos Três Anos

Quanto as perspectivas para os próximos três anos, 12 das empresas da amostra têm expectativa de crescimento anual do volume de exportações de até 10% ao ano, duas projetam crescimento superior a 10% ao ano, em função da perspectiva de aumento de capacidade produtiva pela aquisição de novas instalações e equipamentos, e uma empresa prevê manutenção dos atuais níveis de exportação.

As expectativas das empresas da amostra são condizentes com as expectativas oficiais quanto às exportações brasileiras, ou seja, de crescimento de volume, o que permitiria uma maior utilização dos IFFs no processo.

Tabela 10: Perspectiva de Volume de Exportação
Próximos Três Anos

Perspectiva	Empresas	%
Manutenção	1	6,7
Crescimento até 10% a.a.	12	80,0
Crescimento acima de 10% a.a.	2	13,3
Redução	0	00

Fonte: Dados de Pesquisa

4.5.2 Número de Itens Contratados aos IFFs – Perspectivas para os Próximos Três Anos

Das 14 empresas com expectativa de crescimento, sete acreditam num aumento do número de itens contratados ao IFF, duas acreditam numa terceirização de todos os serviços logísticos, porém não necessariamente com um IFF , quatro na manutenção dos mesmos itens contratados e apenas uma acredita na redução do número de itens contratados com maior participação de pessoal interno. A empresa que informou uma expectativa de manutenção do volume de exportação para os próximos anos acredita que da mesma forma o número de itens contratados ao IFF se manterá.

Com respeito às projeções, ao contrário do ocorrido nos últimos cinco anos, as empresas demonstram tendência ao estabelecimento de uma relação mais direta entre crescimento e aumento de contratação de itens de serviços de terceiros, tanto de IFFs como de outros prestadores.

Tabela 11: Perspectiva nº de itens Contratados
Próximos 3 anos

Perspectiva	Empresas	%
Manutenção	5	33,3
Aumento	7	46,7
Terceirização Total.	2	13,3
Redução	1	6,7

Fonte: Dados de pesquisa

4.6 Tipos de Serviços Contratados

Para melhor análise, os tipos de serviços foram subdivididos em 5 fases.

4.6.1 Fase Produto

100% das empresas da amostra realizam todos os serviços da fase Produto com pessoal próprio .

4.6.2 Fase Transporte

4.6.2.1 Coleta de Material

Sete das empresas contratam o serviço diretamente de transportadores, duas utilizam transporte próprio e esporadicamente, no caso de lotes com características especiais de manuseio ou dimensões, utilizam os serviços de transportadores especializados ou de IFFs e seis empresas contratam o serviço de coleta totalmente ao IFF. Das empresas que contratam os IFFs, quatro classificaram o serviço de bom e duas consideraram-no muito bom.

Tabela 12: Coleta de Material

Prestador do Serviço	Empresas	%
IFF	6	40,0
Outros prestadores	7	46,7
Transporte Próprio	2	13,3

Fonte: Dados de pesquisa

4.6.2.2 Estufagem

Quanto a estufagem, o serviço é contratado totalmente ao IFF por 8 das empresas da amostra, enquanto 6 realizam o serviço com pessoal próprio e uma empresa contrata o serviço com transportadores, equipes de armazéns, podendo, eventualmente, utilizar também o IFF. Das que utilizam o serviço de IFFs para todos os processos, 6 consideram-no bom e 2 acham-no muito bom.

Tabela 13: Estufagem

Prestador do Serviço	Empresas	%
IFF	8	53,3
Outros prestadores	1	6,7
Pessoal Próprio	6	40,0

Fonte: Dados de Pesquisa

4.6.2.3 Reserva de Praça

A reserva de praça é feita pelo IFF para doze das empresas entrevistadas e apenas três fazem a reserva com pessoal próprio. Para oito das empresas contratantes, o serviço recebido é bom e, para as outras quatro, é muito bom.

Tabela 14: Reserva de Praça

Prestador do Serviço	Empresas	%
IFF	12	80,0
Outros prestadores	0	0
Pessoal Próprio	3	20,0

Fonte: Dados de pesquisa

4.6.2.4 Consolidação de Carga

Na Consolidação de Carga, apenas uma empresa declarou que não opera com IFFs, utilizando mais os serviços de NVOCCs ou empresas atuantes apenas como agentes de carga. Para nove das empresas o serviço de consolidação prestado pelo IFF é bom, e para cinco, muito bom.

Observou-se na entrevista com os respondentes que a utilização dos serviços de consolidação acontece de acordo com os dados acima, porém, o volume de consolidação é pequeno, uma vez que é solicitado apenas para os casos em que o volume de exportação não é suficiente para lotar um contêiner, o que não é comum nessas empresas.

Tabela 15: Consolidação de Carga

Prestador do Serviço	Empresas	%
IFF	14	93,3
Outros prestadores	1	6,7
Pessoal Próprio	0	0

Fonte: Dados de pesquisa

4.6.2.5 Armazenagem

Cinco das empresas deixam a responsabilidade pela armazenagem a cargo do IFF. Sete das empresas entrevistadas informaram que muito raramente necessitam do serviço de armazenagem fora da empresa: essa situação ocorre em casos esporádicos de cancelamento de navio, perda do prazo de embarque devido ao atraso no desembaraço aduaneiro ou situações similares. Quando isso ocorre, utilizam a armazenagem do pacote de serviços do IFF. As demais utilizam instalações próprias ou de terceiros. O serviço de armazenagem foi considerado bom por nove empresas e muito bom por três.

Tabela 16: Armazenagem

Prestador do Serviço	Empresas	%
IFF	5	33,3
Esporádico	7	46,7
Outros	3	20,0

Fonte: Dados de Pesquisa

4.6.3 Fase Documental

4.6.3.1 Emissão de documentos comerciais

100% das empresas entrevistadas fazem a emissão dos documentos comerciais com pessoal próprio.

4.6.3.2 Desembaraço Aduaneiro

No item Desembaraço Aduaneiro, sete empresas utilizam despachantes aduaneiros e oito contratam o serviço aos IFFS. Das empresas que contratam o serviço ao IFF, três consideram-no bom, quatro disseram que é muito bom e uma

empresa classificou o serviço de ruim. Esta última, queixou-se da demora na liberação da mercadoria para embarque junto a alfândega. Ao longo dos últimos cinco anos, conforme amplamente divulgado pela Imprensa, os funcionários dos terminais alfandegados e da Receita Federal, no Brasil, têm feito muitas greves, ocasionando demoras no desembaraço aduaneiro. O respondente não soube precisar se os maiores problemas encontrados coincidiram com os períodos de greve.

O despacho aduaneiro é realizado por um despachante, que pode ser funcionário ou contratado do IFF, o qual não tem como intervir quando o processo entra na fase de liberação alfandegária, pois só o despachante aduaneiro é admitido no momento de conferência, ficando o resultado desse item do serviço atrelado à performance do profissional, e não exatamente aos procedimentos da empresa prestadora de serviços, neste caso, IFFs.

Tabela 17: Desembaraço Aduaneiro

Prestador do Serviço	Empresas	%
IFF	8	53,3
Despachantes	7	46,7
Outros	0	0

Fonte: Dados de Pesquisa

4.6.4 Fase Informação

Apenas duas empresas da amostra informaram que utilizam o IFF para informação ao cliente no exterior sobre os dados da entrega da mercadoria e classificaram o serviço como bom. Embora o IFF disponibilize o serviço de troca eletrônica de dados e informação ao cliente, independente de solicitação e contratação do exportador, este opta por repassar para o cliente as informações recebidas sobre o embarque e previsão de entrega, posicionando o cliente, com a utilização de sua própria estrutura de exportação.

Tabela 18: Informação

Prestador do Serviço	Empresas	%
IFF	2	13,3
Próprio	13	86,7
Outros	0	0

Fonte: Dados de Pesquisa

4.6.5 Fase Entrega

A fase entrega foi aquela em que menos se verificou a utilização de serviços de IFFs. Essa fase consiste no grupo de serviços realizados no exterior, necessários para que a mercadoria, após a saída do Brasil no veículo trnsportador, chegue ao destino final, acertado com o importador estrangeiro.

Nas entrevistas com os respondentes observou-se que o exportador brasileiro prefere vender com a responsabilidade restrita aos trâmites e serviços que se processam no Brasil, evitando, sempre que possível, contratos que requeiram responsabilizar-se por trâmites no exterior.

Embora os IFFs ofereçam todos os serviços no país do importador, o exportador brasileiro ainda sente insegurança quanto à contratação de serviços que serão realizados fora da área em que pode interferir. Ao assumir exportações com responsabilidade de entrega no exterior, independente de quem contrate para realizá-las, terá que responder por elas e um deslize do terceiro poderá causar sérios danos à sua relação com o cliente. Dessa forma, apenas para os casos e serviços imprescindíveis face a negociação com o importador, os exportadores brasileiros contratam algum item da fase entrega.

4.6.5.1 Desconsolidação

Os respondentes informaram que, para os casos de pequenos lotes com embarque consolidado, contratam a desconsolidação no exterior com o próprio consolidador (IFF), porque o próprio sistema de consolidação de carga obriga a esse procedimento.

O armador ou a companhia aérea fazem a reserva do espaço para o IFF ou NVOCC e reconhecem-no como o dono de toda a carga, responsável no exterior pelo recebimento dessa carga e por desconsolidá-la, encaminhando a cada

importador os documentos necessários para que promovam a liberação e retirada de seu lote de mercadoria individualmente. As 14 empresas que contratam esse tipo de serviço, consideram-no bom.

Observou-se que a maioria das empresas da amostra têm o volume mais significativo de suas exportações como carga conteinerizada individualmente e apenas uma pequena parte enviada como carga consolidada (considerando as várias entrevistas, esse número é inferior a 20% do todo).

4.6.5.2 Desembaraço Aduaneiro, Transporte, Armazenagem e Descarga no Exterior

Nos itens Desembaraço, Transporte do Porto de Destino até o Cliente, Armazenagem no Porto de Destino e Descarga no Cliente, duas empresas informaram que o serviço ao IFF em cerca de 30% de seus processos de exportação, que são aqueles negociados nos Incoterms DDP ou DDU e o serviço recebido é bom.

Todos os demais casos e empresas informaram que não contratam esses serviços por não venderem na condição de entrega no cliente e cinco empresas têm informação de seus clientes no exterior de que estes contratam esses serviços diretamente aos IFFs.

4.7 Incoterms

Nas questões referentes a Incoterms utilizado, uma mesma empresa exportadora utiliza diferentes Incoterms, pois as negociações variam de um para outro cliente. Existe, no entanto, prevalecência de alguns Incoterms: doze das empresas da amostra utilizam termos do Grupo C; nove utilizam termos do Grupo F e também nove utilizam os do Grupo E, no entanto, apenas três empresas exportam utilizando os Incoterms do grupo D.

Todas as empresas responderam que não existe relação entre o Incoterms utilizado e a qualidade de serviço oferecida pelos IFFs. Os Incoterms são utilizados em função de os preços já estarem definidos para essas modalidades, a escolha ser decidida por consenso na negociação e ser aceitável para os clientes. As empresas consideram que devem reduzir ao máximo os itens sob sua responsabilidade no

processo, para evitar desgaste e dispêndio de tempo e mão de obra. Em conseqüência disso, a maioria das empresas entende que os melhores Incoterms para o exportador são os dos Grupos E e F, em seguida, o C, que, embora não seja o mais cômodo para o exportador, é o mais solicitado pelos clientes e não é de todo negativo, na opinião da maioria dos entrevistados. Quanto ao Grupo D, apesar de ser o Incoterms menos desejado pelos exportadores e das informações destes de que não há relação entre bom serviço dos IFFs e escolha do Incoterms, as empresas admitem que, se tiverem que vender mais nesse termo, terão que contar com prestadores de serviços de altíssima qualidade, pois não há como responsabilizar-se por todo o processo logístico de exportação, principalmente pela parte dos serviços realizada no exterior, a não ser com uma estrutura confiável no destino, que pode ser oferecida por um IFF.

4.8 Atributos e Serviços Considerados na Escolha do IFF

4.8.1 Atributos

O principal atributo, na opinião de todas as empresas entrevistadas, é a qualidade do serviço. Os pontos apresentados como relativos à qualidade do serviço foram: Freqüência , Tempo de Ciclo e Consistência nos Prazos. O preço também foi apontado como muito importante por nove das empresas e como importante por outras seis. Os itens Portfólio de Serviços e Extensa Rede de Coligadas no Exterior foram considerados de média importância.

Neste item da pesquisa confirmam-se as afirmações dos vários autores mencionados no referencial teórico, que no comércio exterior a confiabilidade na entrega é fator da maior importância para a relação com o cliente, um item que agrega valor, devendo ser objeto de toda a atenção da empresa na seleção do parceiro que cuidará dos aspectos do processo que tenham impacto direto sobre prazos e condições de entrega.

O preço dos serviços, embora não apontado como o fator principal na opção pelo IFF, apareceu como uma das preocupações dos respondentes, em função de que o custo dos serviços é um dos itens que compõem o preço cotado pelo exportador para o cliente estrangeiro e, com a acirrada concorrência internacional,

reduções de custos levam a vantagem no preço, que é um dos fatores determinantes para o importador, da escolha de seu fornecedor.

4.8.2 Serviços

A Tabela 19, apresenta a avaliação dos serviços oferecidos pelos IFFs:

Tabela 19: Importância dos Serviços - Notas Médias

Serviço	Muito Importante (9,1-10,0)	Importante (8,1-9,0)	Média Importância (7,1-8,0)	Pouco Importante (6,0-7,0)
Consolidação de carga	9,3			
Reserva de praça	9,1			
Coleta de material		8,4		
Estufagem de container		8,2		
Informação ao cliente		8,2		
Disponibilidade de equipamentos para carga e descarga			8,0	
Trâmites burocráticos no Brasil			8,0	
Trâmites no exterior				6,6
Emissão de documentos comerciais				6,6
Embalagem				6,0

Fonte: Dados de pesquisa

Analisando a tabela, temos:

a) os itens considerados muito importantes foram a capacidade de consolidação de carga para vários destinos em curto prazo e reserva de praça;

b) coleta de material, estufagem de contêiner e informação ao cliente foram considerados como importantes;

c) a disponibilidade de equipamentos para carga e descarga e os trâmites burocráticos no Brasil classificaram-se como de média importância e

d) a emissão de documentos comerciais e embalagem se classificaram como pouco importantes.

4.8.3 Grau de Utilização dos Serviços

A Tabela 20, apresenta os resultados consolidados obtidos quanto aos serviços e percentuais em que são utilizados os IFFs.

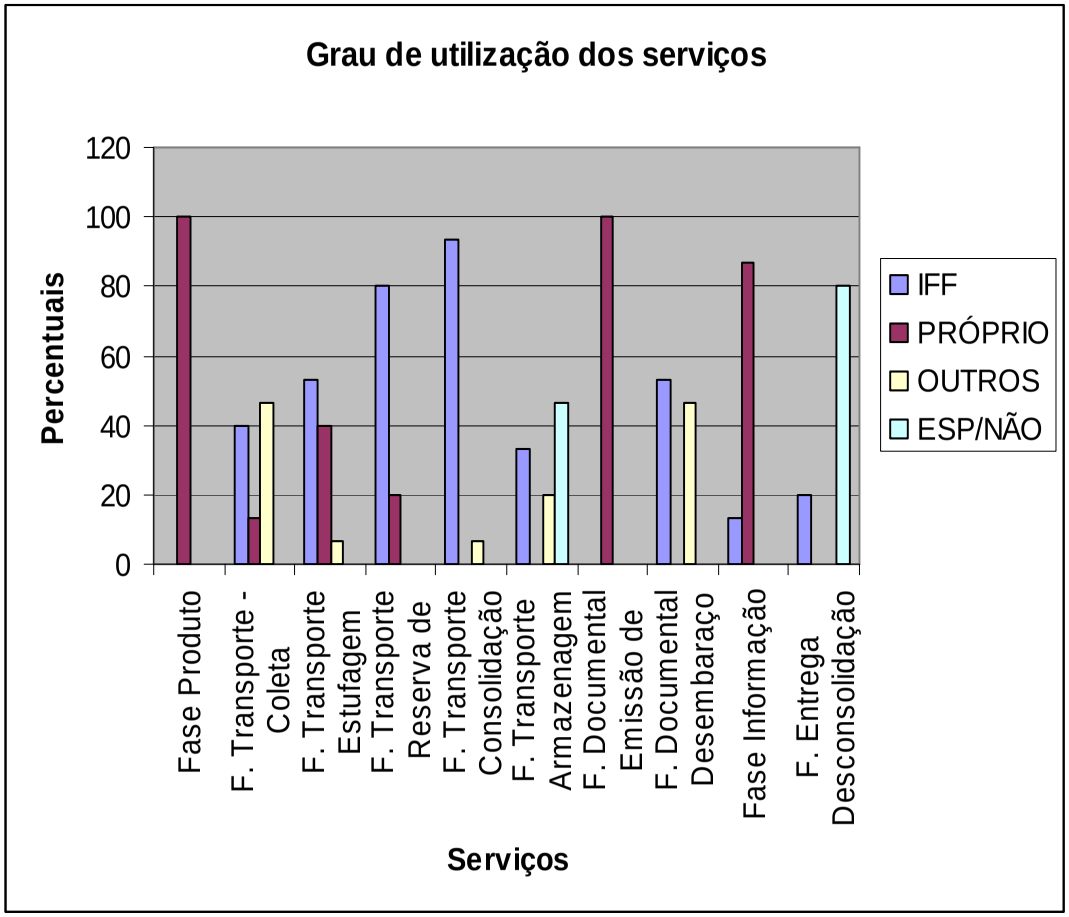
Tabela 20: Grau de Utilização dos Serviços - Consolidado

Serviços	IFF	Próprio	Outros	Não utiliza/ Esporádico
Fase Produto	0	100,0	0	
Fase Transporte				
Coleta de Material	40,0	13,3	46,7	
Estufagem	53,3	40,0	6,7	
Reserva de Praça	80,0	20,0	0,0	
Consolidação Carga	93,3	0,0	6,7	
Armazenagem	33,3	0,0	20,0	46,7
Fase Documental				
Emissão documentos	0	100,0	0	
Desembaraço Aduaneiro	53,3	0	46,7	
Fase Informação	13,3	86,7	0	
Fase Entrega				
Desconsolidação no Exterior	20,0	0	0	80,0

Fonte: Dados de pesquisa

Nos itens relativos à Fase Entrega, verificou-se que a maioria das empresas da amostra não os utiliza, preferindo efetuar vendas numa condição em que não tenham que se responsabilizar pelos trâmites no exterior. Apenas em algumas situações especiais realizam negócios no exterior em que assumem condições de maior responsabilidade no país de destino**.** Apenas o item Desconsolidação no exterior foi apontado, devido a uma pequena utilização, como mencionado na análise de resultados.

Gráfico 2: Grau de Utilização dos Serviços



5 Considerações Finais:

O mundo se globalizou fazendo desaparecer as fronteiras entre os países. Novos desafios surgem para as organizações que, antes, seguras em seus mercados locais, com concorrentes semelhantes em estrutura, produção e produtos, viram-se diante de uma concorrência mais agressiva, com ofertas diferenciadas em tecnologia, apresentação, preços, estrutura. Para sobreviver e prosperar, as empresas passam a rever suas cadeias de valores, buscando concentrar-se em suas competências essenciais e específicas, para desenvolver vantagens competitivas. A busca de vantagem competitiva e concentração em core competences leva à terceirização dos serviços e atividades considerados não essenciais pelas organizações, dentro de suas cadeias de valores.

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar o perfil dos IFFs utilizados pelas empresas exportadoras da amostra e seu grau de utilização, considerando que no contexto atual, os IFFs, com expertise nas atividades logísticas, bastante importantes para o comércio exterior, representam uma alternativa para as empresas aumentarem sua competitividade para concentrar-se em suas competências essenciais, terceirizando com esses prestadores de serviços as atividades e serviços relativos aos trâmites burocráticos e logísticos da exportação, que constituem as competências essenciais destes.

A empresa típica da amostra desta pesquisa caracteriza-se por:

- aumento do volume de exportação nos últimos 5 anos;
- exportações efetuadas principalmente através dos modais de transporte marítimo e aéreo e
- volume de exportação no último ano foi superior a US$ 10 milhões/ano.

Com relação ao objetivo geral: identificar a forma (tipos de serviços) e o grau de utilização (participação no processo de exportação) dos international freight forwarders pelas empresas exportadoras do pólo industrial de Guarulhos, com volume de exportação superior a US$ 10 milhões/ano, a pesquisa evidenciou que o IFF tem efetiva participação nos processos de exportação de todas as empresas da

amostra, classificadas como grandes exportadoras, que, mesmo em diferentes graus, conhecem e utilizam seus serviços.

Quanto ao grau de utilização, os resultados da pesquisa mostraram que o principal desempenho dos IFFs, apesar da extensa gama de serviços oferecidos, ainda se concentra na movimentação física, particularmente na fase denominada Transporte que compreende os serviços de: coleta de material, estufagem, reserva de praça, consolidação de carga e armazenagem pré-embarque. Verificou-se um percentual significativo de contratação dos serviços de desembaraço aduaneiro, o qual embora na fase documentação, ocorre após a coleta do material e antes do embarque, ou seja, no meio da fase de maior atuação do IFF, sendo esta a razão fornecida por vários entrevistados para a contratação desse serviço ao próprio IFF: acreditam que é mais seguro não introduzir outro prestador de serviço, nesse momento do processo.

Nenhuma das empresas da amostra contrata os serviços da fase produto, cujos itens são considerados como de competência das próprias empresas exportadora. Contratam, porém, os serviços de movimentação física, em que não têm expertise, aos IFFs e em alguns casos a outros prestadores, para os quais esses serviços correspondem as competências essenciais, o que confirma a tendência das empresas, quando atuantes no comércio internacional, a se concentrarem em suas *core competences.*

A utilização dos serviços dos IFFs por praticamente todas as empresas da amostra, nas atividades de reserva de praça e consolidação pode ser explicada tomando-se por base as considerações de Bowersox e Closs (2001) sobre o crescimento da contratação de serviços que resultem em menores custos devido a economia de escala que gera oportunidades de ganhos de eficiência e qualidade em função da expertise.

Com respeito ao objetivo específico : Avaliar a propensão das empresas do segmento estudado a adotarem a terceirização dos serviços logísticos para se concentrarem em suas "*core competences*", embora a análise do ocorrido nos últimos 5 anos não identifique uma relação direta entre o aumento de volume de

exportação e a maior utilização de serviços de IFFs ou aumento de terceirização dos serviços, no que diz respeito as perspectivas, observou-se nas respostas, tendência e predisposição a mudar esse quadro, diante das projeções de incremento dos negócios internacionais.

Os entrevistados têm expectativas de crescimento dos volumes exportados nos próximos anos, o que, além das avaliações internas de cada empresa, ampara-se nos dados oficiais de desempenho da exportação brasileira nos últimos anos, apresentados neste estudo, a respeito dos quais, comenta Lopez (2005:9): "{..} *alguns dados de nosso desempenho comercial recente são auspiciosos, principalmente no que concerne às exportações, cujos números cresceram 101% de 1999 a 2004, com elevações significativas nos dois últimos anos avaliados*". Ao mencionarem as expectativas de incremento dos negócios internacionais, as empresas da amostra também manifestaram intenção de concentrar esforços em atividades de sua competência, delegando e até terceirizando as demais atividades para empresas especializadas, como estratégia para apresentação de melhor desempenho geral e custos mais competitivos.

As afirmações de vários autores de que cumprimento de prazos nos negócios internacionais é fator crítico para o sucesso das empresas exportadoras, cuja não observância é conceituada como uma ineficiência que pesa negativamente nos negócios, é compartilhada pelos entrevistados que identificaram o item qualidade do serviço - consistência no prazo, frequência e tempo de ciclo - como o fator de maior importância na escolha do IFF. De acordo com a teoria de Porter (1989) essa preocupação caracteriza a busca da vantagem competitiva através de uma Estratégia de Diferenciação. O preço aparece como o segundo item em importância, confirmando a necessidade de buscar eficiência e custos baixos para a competição em mercados globalizados, e caracterizando a estratégia definida por Porter (1990) como Liderança em Custo.

A pesquisa identificou que os exportadores negociam suas vendas no mercado externo, principalmente utilizando os Incoterms dos Grupos E, F e C, ou seja, evitam negócios "porta-a-porta", reduzindo sua responsabilidade nas transações aos procedimentos no Brasil, não assumindo os trâmites burocráticos no

exterior. Os exportadores têm plena consciência das diferenças em trâmites e legislação entre os vários países, não querendo ter a seu cargo a responsabilidade por situações que, mesmo com a contratação de bons profissionais no exterior, não ficariam totalmente sob o seu controle. Preferem não oferecer cotações nos Incoterms do Grupo D, entendendo que um maior pacote de serviços não representaria um diferencial competitivo, uma vez que teriam que atuar em áreas das quais não possuem o completo domínio.

Com respeito ao objetivo específico: “Traçar o perfil dos IFFs utilizados pelas empresas amostradas na pesquisa e os itens mais importantes em sua seleção”, os resultados da pesquisa identificam que, independente de seu portfólio de serviços, os IFFs para atenderem as empresas pesquisadas devem apresentar :

a) Estrutura própria ou terceirizada, no Brasil, de transporte rodoviário, estufagem e desembaraço aduaneiro.

b) Estrutura de contatos e acompanhamento junto as agências marítimas, companhias aéreas e rodoviárias, dos fluxos de entrada e saída de veículos de transporte.

c) Clientes com embarques de pequenos volumes, assegurando que o IFF sempre tenha a possibilidade de realizar embarques consolidados.

d) Agentes no exterior para acompanhamento dos dados relativos a chegada da carga, sem necessidade de boa performance nos trâmites burocráticos e de liberação de carga, uma vez que as empresas da amostra não utilizam esses serviços e não os considerarm importantes.

e) Confiabilidade nos serviços.

f) Preços baixos.

Os resultados acima demonstram que, apesar do aumento do número de serviços disponibilizados pelos IFFs, o perfil do IFF utilizado pelas empresas da amostra, assemelha-se muito ainda ao IFF das primeiras pesquisas realizadas. No entanto, se confirmadas as tendências e expectativas de incremento do comércio exterior brasileiro, as empresas exportadoras passarão a necessitar de mais suporte, apoio e pessoal especializado, pressupondo-se que, face a gama de serviços e expertise que os IFFs oferecem, as empresas passarão a utilizá-los em maior grau e número de itens.

5.1 Contribuição da pesquisa

De acordo com o material encontrado, os IFFs possuem significativa participação no Comércio Exterior Brasileiro e de outros países, desempenhando atividades estratégicas nos trâmites internacionais, contribuindo para a criação de vantagem competitiva, através das reduções de custos e aumento na qualidade dos serviços. No entanto, pouca pesquisa existe no meio acadêmico sobre o tema.

Esta pesquisa contribuiu para situar o IFF dentro do fluxo de exportação, identificando suas áreas de atuação e contribuiu para pesquisadores e profissionais de comércio exterior que desejem informações sobre a utilização de IFFs, seu portfólio de serviços e avaliação desses serviços por empresas usuárias.

5.2 Sugestão para futuras pesquisas

A repetição da pesquisa nos próximos anos é recomendável no sentido de identificar o aumento da utilização dos IFFs em relação a evolução dos volumes de exportação, confirmar as tendências apontadas no presente estudo, quanto a concentração em competências essenciais e terceirização e sua influência na competitividade da indústria nacional no contexto global.

Empresas de pequeno porte, segundo dados do MDIC, estão buscando colocar ou aumentar o volume de produtos no mercado externo, como alternativa de sobrevivência e crescimento. Dotadas de estruturas enxutas, deparam-se com inúmeras variáveis e diferenças nos mercados estrangeiros, as quais têm que manusear de forma a evitar negócios desastrosos e prejuízos. As estatísticas mostram um crescimento da atuação dessas empresas, deixando espaço para alguns questionamentos: exportadores de pequeno porte, utilizam os serviços dos IFFs no mesmo grau dos grandes exportadores? O nível de terceirização de serviços nas exportações das empresas de pequeno porte é superior ao dos exportadores de grande porte? A replicação da presente pesquisa junto aos pequenos exportadores, contribuiria para uma melhor identificação do papel e contribuição desses prestadores de serviços, para as exportações brasileiras.

Relatamos uma pesquisa de Fleury e Lavalle (1997) referente a utilização dos IFFs por empresas importadoras. Dado o tempo transcorrido desde aquele estudo, sugere-se que a pesquisa seja refeita, no sentido de identificar se houve crescimento da participação dos IFFs nos processos de importação, e como sua utilização e incremento de utilização se comparam com as que foram identificadas nos processos de exportação.

6 Referências

BARBOSA, Paulo Sérgio. **Competindo no comércio internacional: uma visão geral do processo de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios: construindo estratégias competitivas**. São Paulo: Cultura, 1997.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial : o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRADLEY, P. **Contract logistics: It's all about costs**. Purchasing, Vol. 20, UK: 1994. Disponível em www. proquest.com

BRASIL, MRE. Divisão de Programas de Promoção Comercial. **Exportação Passo a Passo**. Brasília: MRE, 2004.

BRITTO, Ricardo Pitelli de. **Competição global: Uma contribuição para o estudo da competitividade da indústria paulista**. Dissertação (mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, 2004.

BROWN, Terence A.; FITZMAURICE, J.M. **Entry control in the surface freight forwarder industry**. The quarterly review of economics and business. Urbana: 1997 Vol. 2 nº 2.

CARVALHO, Valter R. de. **Terceirização segundo Maquiavel**. Revista do Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, n. 1, 2002.

CASTRO, José Augusto de. **Exportação aspectos práticos e operacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. Tradução Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CONTADOR, José Celso. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

COUTINHO, Dirceu M. **Entenda globalização**. São Paulo: Aduaneiras, 1998.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade**. 2. ed. São Paulo: STS Publicações e Serviços, 1992.

DIAS, Reinaldo (Org.). **Comércio Exterior Teoria e Gestão**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

DORNIER, Pilippe-Pierre et al. **Logística e operações globais: Textos e casos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati et al. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências.** 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

FLEURY, Paulo Fernando; LAVALLE, Cesar. **O estágio de evolução do suprimento internacional em empresas brasileiras – A perspectiva dos international freight forwarders.** Rio de Janeiro: Centro de estudos em logística, 1997, disponível em www.cel.coppead.ufrj.br.

FLEURY, Paulo Fernando et al. **Logística empresarial: A perspectiva brasileira.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCIA, L. M. B. **Uma análise sobre a adequação da gestão estratégica de custos na formação e gerência de empresas virtuais**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

GAROFALO FILHO, Emilio. **Dicionário de comércio exterior e câmbio**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GATES, A.C. **A brief introduction to Freight Forwarders**. Institute of Freight Forwarders (IFF), London, undated, disponível em: www.bifa.org.

GIACOBBO, Elizabeth Maria et al. **Competindo através da competência essencial**. XXIV ENEGEP Encontro Nac. de Eng. De Produção. Florianópolis, SC, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HITT, Michael A. et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização***.* Trad. José Carlos Barbosa dos Santos & Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

KEEDI, Samir. **Transportes, unitização e seguros internacionais de carga.** 2ª. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

KEEDI, Samir; MENDONÇA, Paulo C. C. de. **Transportes e seguros no comércio exterior.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

LAI, Kee-Hung; CHENG, T.C.E. **A study of the Freight Forwarding industry in Hong Kong***.* International Journal of Logistics: research and applications. London: 2004 Vol. 7, Nº 2 ISSN 1367-5567 Print/OSSN 1469-848X. Disponível em: www.tandf.co.uk.

LIMA, Lizandra Rodrigues Rosa de. **A evolução dos prestadores de serviços logísticos no Brasil: o surgimento dos 4PLs.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas. **Exportação brasileira: a real participação das empresas.** São Paulo: Aduaneiras, 2005.

MALUF, Sâmia Nagib. **Administrando o comércio exterior do Brasil**. 1ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MURPHY, Paul R.; DALEY, James M.; DALENBERG, Douglas R. **Profiling International Freight Forwrders: A benchmark**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Bradford: 1992. Vol. 22. ISSN/ISBN 09600035, ID Documento Proquest: 1136099. Disponível em: www.proquest.com.

_____. **Profiling International Freight Forwrders: an update.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Bradford: 2001. Vol. 31.ISSN/ISBN 09600035, ID Documento Proquest: 115924695. Disponível em: www.proquest.com.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA, Flávia Arlanch Martins de et al. **Globalização, regionalização e nacionalismo.** São Paulo: Editora UNESP, 1999.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia de. **Obtenção de vantagem competitiva e criação de valor através de alianças estratégicas.** Revista de Administração e Contabilidade Faculdade Sete de Setembro. São Paulo: 2003. Vol. 02 nº 01. ISSN1808-1568. Disponível em: www.fa7.edu.br.

OZSOMER, Aysegul; MITRI, Michel; CAVUSGIL, S. Tamer. **Selecting international freight forwarders: An expert systems application.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Bradford: 1993. Vol. 23.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. 10. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

RESENDE, Enio J. *O* **livro das competências: desenvolvimento das competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 3.ed. São Paulo: 2005.

SINDEPRESTEM, Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão-de-Obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo. **Terceirização**. Disponível em www.sindeprestem.com.br. Acesso em 20.09.2005.

SOSA, Roosevelt Baldomir. **A aduana e o comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

STEFFAN, Heinz Dieterich. **Novo guia para a pesquisa científica**. Tradução Eliete Ávila Wolff. Blumenau: Edit. da FURB, 1999.

STOCK, J.R.; LAMBERT, D.M. **Strategic logistics management**. 2.ed. Irwin, Homewood, IL, 1987. Disponível em: www.proquest.com.

URBASCH, Gerhard. **A globalização brasileira: a conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: ATLAS, 2000.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges (org.). **Logística e distribuição física internacional: teoria e pesquisas**. São Paulo: ADUANEIRAS, 2006.

YIZHI, Lu; DINWOODIE, John. **Comparative perspectives of international freight forwarder services in China**. Transportation Journal. Lock Haven: 2002. Vol. 42. ISSN/ISBN 00411612, ID Documento Proquest: 322823781.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Sites Visitados:

http://www.bifa.org.uk

http://www.cel.coppead.ufrj.br

http://www.clecat.com

http://www.fiata.com

http://www.google.com

http://www.guarulhos.sp.gov.br

http://www.mdic.gov.br

http://www.mre.gov.br

http://www.proquest.umi.com

http://www.sindeprestem.com.br

http://www.tandf.co.uk

GLOSSÁRIO

Armador: proprietário do navio.

Conhecimento de Embarque: documento emitido pelo proprietário do meio de transporte ou seu agente, contendo os dados da mercadoria, embarcador e destinatário, a ser transportada por ele.

Consolidação: unificação de cargas de diferentes exportadores num único container ou espaço, com emissão de um documento único de transporte, em nome do embarcador, que emitirá documentos parciais para cada um dos exportadores.

Contêiner: caixa de metal em cujo iterior são colocadas as cargas a serem transportadas.

DDE: Declaração para Despacho de Exportação: documento formulado pelo exportador ou seu mandatário, no Siscomex, para início do processo de despacho aduaneiro.

Desconsolidação: separação no destino, da carga consolidada, com a entrega dos vários lotes a seus destinatários finais.

Desembaraço Aduaneiro: ato final do despacho aduaneiro, significando a liberação, por parte das autoridades aduaneiras, da carga para embarque.

Desova: retirada da carga do contêiner.

Despacho aduaneiro: trâmites alfandegários cujo objetivo, na exportação, é a liberação da carga para embarque.

DSE: Declaração Simplificada de Exportação: documento que tem a mesma aplicação da DDE, porém, com menor número de itens a serem preenchidos, que pode ser utilizado em lugar da DDE para os processos de exportação cujo valor total não exceda a US$ 10.000,00.

Estufagem: colocação da carga no contêiner.

Exportação: venda de produtos e serviços para outro país.

Fatura Proforma: documento emitido pelo exportador e enviado ao importador para aceite, contendo as condições negociadas.

Incotems: 13 termos padronizados, utilizados nas negociações internacionais para definição de responsabilidades e riscos de cada uma das partes.

International Freight Forwarder: empresa especializada na prestação de serviços nas atividades de importação e exportação.

Ova: o mesmo que estufagem, colocação da carga no contêiner.

RE: Registro de Exportação : é o conjunto de informações de natureza comercial, cambial, financeira e fiscal, emitido antes do despacho aduaneiro, para registrar no Siscomex a operação de exportação.

Reserva de Praça: reserva de espaço no meio de transporte.

Siscomex: Sistema integrado de Comércio Exterior: sistema informatizado, que interliga todos os agentes atuantes no comércio exterior, através do qual se processam os documentos necessários à efetivação de uma exportação ou importação.

Unitização de Carga: agrupamento de um ou mais volumes em uma unidade para transporte.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Empresa:
Ramo de Atividade:

Composição Percentual do Capital:
Nacional ..... _____%
Estrangeiro ..... _____%

Tempo de Atividade no Brasil: _____Anos

Tempo de Atuação em Exportação: _____ Anos

1 - Nº de Empregados:
( ) Até 10
( ) 11 - 40
( ) 41 - 200
( ) Acima de 200

2 - Faturamento em Milhões de Dólares/Ano em 2005
( ) 1 - 49
( ) 50 - 99
( ) 100 - 149
( ) 150 - 199
( ) Acima de 200

3 - Evolução das exportações nos últimos 5 anos:

Volume Exportado em 2001: US$ _____

Volume Exportado em 2002: US$ _____

Volume Exportado em 2003: US$ _____

Volume Exportado em 2004: US$ _____

Volume Exportado em 2005: US$ _____

4 - Com relação à utilização de IFFs e outros prestadores de serviços nos processos de exportação em sua empresa nos últimos 5 anos, você diria que:
( ) A empresa terceirizou todos os serviços de exportação com IFFs
( ) Aumentou bastante o nº de itens de serviços contratados de terceiros e de IFFs
( ) A empresa continua contratando os mesmos itens que contratava há 5 anos
( ) Diminuiu bastante o nº de itens de serviços contratados de terceiros e IFFs, pois a maioria passou a ser realizada pelos próprios funcionários da empresa

5 - Composição Percentual das Exportações Por Destino em 2005:
América do Sul ..... _____%
América do Norte ..... _____%
América Central ..... _____%
Europa ..... _____%
Ásia ..... _____%
África..... _____%

6 - Composição Percentual das Exportações por Tipo de Importador Estrangeiro em 2005
Consumidor Final ..... _____ %
Trading Companies ..... _____ %
Intercompany (matriz, subsidiarias, etc.) .... _____ %

7 - Composição Percentual das Exportações Por Modal de transporte utilizado em 2005
Marítimo..... _____ %
Aéreo..... _____ %
Rodoviário..... _____ %
Ferroviário..... _____ %
Outros ..... _____ %

8 - Estimativa de crescimento do volume de exportação para os próximos 3 anos

ESTIMATIVA	2007		2008		2009
( ) Manutenção do mesmo volume atual					
( ) Aumento de volume entre 0,1 e 10%					
( ) Aumento de volume entre 10,1 e 20%					
( ) Aumento de volume entre 20,1 e 30%					
( ) Aumento de volume acima de 30%					
( ) Redução de volume exportado					

9 - Com respeito aos serviços na exportação, as tendências de sua empresa para os próximos 3 anos é :
( ) Utilização de mais itens de serviços oferecidos pelos IFFs
( ) Terceirização dos servços ligados a Logística de exportação com diferentes prestadores de serviços (um para cada tipo de atividade)
( ) Terceirização dos serviços ligados a Logística de exportação com um ou mais IFFs que respondam por todos os itens serviços logísticos
( ) Redução dos serviços contratados de FFs, passando muitos itens a serem responsabilidade dos funcionários da empresa
( ) Manutenção da mesma gama de servços contratados atualmente aos FFs

10 - Na lista de serviços a seguir, assinale com X a coluna que corresponde ao procedimento da empresa, **em 2005**, observando as explicações de preenchimento abaixo:

COLUNA 1 : Serviços que a empresa contrata ao IFF e percentual em relação ao total de processos. Ex.: se a empresa contrata o serviço para 20% de seus processos e no restante dos processos utiliza pessoal próprio, você deverá assinalar a coluna cnrata IFF, a frente em % mencionar 20% e assinalar também a coluna pessoal próprio
COLUNA 2 : Serviços que a empresa contrata a outros prestadores de serviços como : despachantes, Assessorias Aduaneiras, transportadoras, etc. (% proceder como para a coluna 1)
COLUNA 3 : Serviços que a empresa realiza com recursos próprios: seus próprios funcionários, pessoal do Setor de Exportação, embalagem, frota própria, etc.
COLUNA 4 : A empresa não tem esse tipo de serviço na exportação

	1		**2**		**3**	**4**
TIPO DE SERVIÇO E ATIVIDADE	Contrata IFF	**%**	Contrata Outros	**%**	Pessoal Próprio	Não tem o serviço
Negociação com clientes estrangeiros						
Elaboração de Preços						
Marketing no exterior						
Fabricação						
Embalagem						
Estufagem de Containers						
Coleta de Material na Fábrica/Armazem (Brasil)						
Reserva de Praça						
Consolidação de Carga						
Armazenagem pré embarque (Brasil)						
Emissão dos documentos comerciais						
Desembaraço Aduaneiro						
Informação ao Cliente no Exterior						
EDI (Troca Eletrônica de Dados)						
Desconsolidação no Exterior						
Desembaraço no Exterior						
Armazenagem no Exterior						
Transporte Porto de Destino/Cliente Final						
Descarga (entrega) cliente no Exterior						

11 - Atualmente sua empresa:
A - ( ) Utiliza apenas um IFF para todos os processos
B - ( ) Utiliza vários IFFs
Caso tenha assinalado a alternativa B acima, explique por que: _____
_____
C - ( ) Não utiliza o serviço de IFFs
Caso tenha assinalado a alternativa C acima, explique por que _____
_____

12 - Classifique nos itens abaixo, o grau de importância na determinação da escolha do freight forwarder, atribuindo notas, conforme mencionado nos
itens:

Classificação dos Atributos	Muito Importante		Importante		Média Importância	Pouco Importante
	9,1-10,0		8,1-9,0		7,1-8,0	6,0-7,0
Qualidade do Serviço						
Preço						
Portfólio de Serviços Oferecidos						
Extensa Rede de Coligadas no Exterior						
Classificação dos Itens de Serviços	Muito Importante		Importante		Média Importância	Pouco Importante
Embalagem						
Estufagem de Containers						
Coleta de Material na Fábrica/Armazem (Brasil)						
Reserva de Praça						
Consolidação de Carga						
Emissão documentos comerciais						
Informação ao cliente						
Disponibilidade de equipamentos p/carga,descarga						
Trâmites burocráticos no Brasil						
Trâmites burocráticos no exterior						

13 - Avalie a qualiade dos serviços que você recebe de seu(s) Freight Forwarder (s) atualmente
(Classifique apenas os serviços que você informou que utiliza)

SERVIÇO	Muito Bom		Bom		Ruim	Não usa IFF
Negociação com clientes estrangeiros						
Elaboração de Preços						
Marketing no exterior						
Fabricação						
Coleta de Material na Fábrica/Armazem (Brasil)						
Embalagem						
Estufagem de Containers						
Reserva de Praça						
Consolidação de Carga						
Armazenagem pré embarque (Brasil)						
Emissão de documentos comerciais						
Desembaraço Aduaneiro						
Informação ao Cliente no Exterior						
EDI (Troca Eletrônica de Dados)						
Desconsolidação no Exterior						
Desembaraço no Exterior						
Armazenagem no Exterior						
Transporte Porto de Destino/Cliente Final						
Descarga cliente no Exterior						

14 - Suas exportações utilizam principalmente os INCOTERMS:
( ) Ex Works
( ) FOB
( ) Grupo C
( ) Grupo D

Explique por que a utilização desse INCOTERMS ou Grupo

_____
_____
_____

15 - Você considera que a utilização de um bom IFF pode determinar a alteração do INCOTERMS utilizado nas vendas

_____
_____
_____

16- Caso tenha respondido sim a pergunta anterior, qual seria o melhor INCOTERMS para a empresa e por que.

_____
_____
_____

APÊNDICE B - Carta

Guarulhos, 12 de Junho de 2006

Prezado Senhor:

Conforme entendimentos telefônicos, estou anexando questionário relativo a pesquisa acadêmica, o qual solicito sua especial gentileza em responder.

Trata-se de pesquisa realizada para a elaboração de dissertação de mestrado em administração no Programa de Mestrado Acadêmico da Universidade Municipal de São Caetano – IMES.

O objetivo da pesquisa é verificar o grau de utilização de serviços contratados de terceiros, o nível de terceirização de serviços, bem como as tendências das empresas exportadoras do Município, com volume de exportação anual superior a US$ 10 milhões.

O termo IFF utilizado no questionário é a abreviatura de International Freight Forwarder, referindo-se as empresas que atuam como agentes de carga internacional, porém com todo o pacote de serviços, dos quais são exemplos as empresas: Schenker, Panalpina, Figwal, Eagle, Doublestar, entre outras.

Solicito a gentileza de devolver o questionário preenchido por esta mesma via, com a maior urgência possível e, conforme combinado, assim que o receber, caso alguma resposta não fique clara, tomarei a liberdade de contatá-lo por telefone, para esclarecimentos.

Da mesma forma, coloco-me a disposição para ser contatada em caso de dúvidas em relação a termos ou perguntas do questionário.

Agradeço imensamente a gentileza de disponibilizar alguns minutos de seu tempo, que com certeza é bastante escasso, para responder ao presente questionário.

Grata,

Conceição A. R. Palma Kaspar
Telefone comercial:
Telefone celular:
Email:

APÊNDICE C

ENTREVISTA COM IFF 1

1 – Sua empresa executa todas as atividades constantes do portfólio de um IFF?
Sim, porém apenas para os modais aéreo e marítimo.

2 – Quais as atividades desempenhadas por um IFF na exportação de produtos do Brasil?
Oferecemos todo o pacote, porém as empresas normalmente contratam partes apenas.

3 – Você poderia listar os itens que compõem o pacote?
Na verdade, como temos coligadas em praticamente todos os países, podemos auxiliar os exportadores na negociação, divulgação e qualquer contato necessário no exterior, mas dificilmente nos pedem esse serviço.
Podemos cuidar da embalagem do produto,retirada do container, estufagem , transporte para o Porto, desembaraço, e todo o processo de desembaraço também no exterior.

4 – Vocês também emitem os documentos para o exportador, a armazenagem e o transporte interno no exterior?
Sim, podemos cuidar desses serviços também.

5 – Para armazenagem, transporte interno e carregamento, vocês trabalham com estrutura própria ou com terceiros?
Temos parcerias com transportadores, armazéns alfandegados, equipes de carregamento.

6 – Quais os serviços que os grandes exportadores contratam ao IFF?
Temos clientes que contratam nossos serviços para praticamente tudo, temos inclusive funcionários nossos trabalhando na empresa do cliente como terceirizado, e outros contratam apenas o fechamento de frete, o transporte interno, talvez o desembaraço. Depende, temos contratos para serviços diferentes.

7 – O seu maior volume de negócios é de pacote completo ou partes?
A maioria das empresas contrata parte do pacote.

8 – Com respeito aos serviços no exterior, os seus clientes de exportação também contratam parte ou total?
Bem, depende do Incoterms que foi usado na venda. A maioria das empresas brasileiras vende FOB, CFR, FCA ou CIP, quer dizer, não assumem responsabilidade pelos serviços la fora.

9 – Então vocês não fazem o trabalho no exterior?
Quando acontece do cliente ter vendido nessas condições DDU, DDP, fazemos. Quando não, nosso agente no destino entra em contato com o importador que vai receber a mercadoria e tenta negociar com ele para prestar o serviço la, por conta do importador.

10 – Existe muita diferença entre os serviços contratados por pequenos e grandes exportadores?
Os pequenos normalmente não têm muita gente trabalhando na exportação, então acabam precisando de mais orientação, mas também na maioria das vezes vendem em condições de terem pouca responsabilidade por serviços. É comum que um importador contrate nosso agente la fora para que faça o serviço todo e nós fazemos então parte aqui.

11 – Qual o país onde se contrata mais o serviço house to house?
Eu não saberia responder ao certo, mas eu sei que na Europa e Japão, pelas importações que recebemos, esse tipo de venda é mais comum que no Brasil.

12 – Você acredita num aumento de volume de negócios para os IFFs?
As exportações tendem a crescer cada vez mais e as empresas numa escala maior ou menor sempre utilizam nossos serviços, logo ele deve aumentar.

13 – E quanto aos pacotes? Você acredita que os exportadores brasileiros devem aumentar o número de itens de serviços contratados?

Para isso o exportador brasileiro terá que ser um pouco mais arrojado: oferecer cotações para seus produtos com entrega na fábrica do cliente. Isso é uma responsabilidade bastante grande. Deve acontecer mas não acredito que seja para muito breve.

APÊNDICE D

ENTREVISTA COM IFF 2

1 – Sua empresa executa todas as atividades constantes do portfólio de um IFF?
Sim.

2 – Quais as atividades desempenhadas por um IFF na exportação de produtos do Brasil?
Todos os serviços solicitados por um exportador: transporte rodoviário, elaboração de documentos, fechamento de praça, consolidação, embalagem, desembaraço.

3 – Tanto para o exportador quanto para o importador?
Sim, nas duas pontas.

4 – Para armazenagem, transporte interno e carregamento, vocês trabalham com estrutura própria ou com terceiros?
Temos veículos para o transporte de cargas não muito grandes. Para containers, contratamos terceiros. Também contratamos para carregamento. Quanto a armazenagem, temos parceria com um armazém no Porto de Santos e no caso do aeroporto, as cargas são entregues em torno de 48hs antes do embarque e ficam no próprio armazém da Infraero.

5 – Quais os serviços que os grandes exportadores contratam ao IFF?
Depende dos termos de venda acordados entre as partes e do grau de serviços que cada exportador terceiriza.

6 – O seu maior volume de negócios é de pacote completo ou partes?
Partes. Poucos clientes contratam serviços de embalagem, armazenagem ou documentação.

7 – Com respeito aos serviços no exterior, os seus clientes de exportação também contratam parte ou total?
Isso também depende dos termos negociados. De um modo geral os clientes vendem para entrega direta no exterior máquinas e equipamentos. No caso de

produtos de consumo em geral, os trâmites no exterior ficam por conta do comprador.

10 – Existe muita diferença entre os serviços contratados por pequenos e grandes exportadores?
Não.

11 – Qual o país onde se contrata mais o serviço house to house?
Não me parece que a resposta possa ser o país. Esse tipo de serviço diz mais respeito aos acordos comerciais privados e não políticas deste ou daquele país, por isso não da para identificar por país.

12 – Você acredita num aumento de volume de negócios para os IFFs?
Os negócios têm crescido assim como as exportações. Se o governo adotar uma política que favoreça as exportações, com um câmbio adequado os negócios tenderão a aumentar.

13 – E quanto aos pacotes? Você acredita que os exportadores brasileiros devem aumentar o número de itens de serviços contratados?
Acho que é mais cômodo para o exportador responsabilizar-se pelos serviços no seu país. Não vejo muito empenho dos exportadores brasileiros em oferecer pacotes maiores. Isso só vai acontecer se for uma exigência dos compradores ou se os concorrentes internacionais passarem a oferecer vantagens nesse tipo de serviço, pois então os exportadores brasileiros terão que acompanhar.

APÊNDICE E

ENTREVISTA COM IFF 3

1 – Sua empresa executa todas as atividades constantes do portfólio de um IFF?
Sim, com exceção do Ferroviário

2 – Quais as atividades desempenhadas por um IFF na exportação de produtos do Brasil?
Fazemos a negociação de tarifas junto as companhias aéreas, marítimas e rodoviárias, bem como com transportadores com o objetivo de minimizar os custos de nosso cliente e garantirmos o embarque para nossa empresa. Quanto aos documentos, emitimos o conhecimento aéreo de embarques diretos ou consolidados e no marítimo no caso de embarques não consolidados emitimos o máster, enviamos o espelho para a companhia marítima. Providenciamos a coleta, estufagem do volume (marítimo), recepção por parte da Infraero (aéreo) e monitoramos todos os procedimentos necessários e intercedemos junto ao despachante aduaneiro, quando necessário. Quando um embarque cai em canal vermelho ou laranja, no caso do aéreo, fazemos a liberação junto ao fiscal, providenciando o puxe do volume e procuramos atender as exigências feitas por este.
Em processos onde são utilizados o DDU ou DDP, nós providenciamos junto ao nosso agente no destino a liberação e entrega da carga na porta do importador.
No marítimo, alguns exportadores fecham direto com as companhias marítimas, porém não têm os mesmos serviços oferecidos por um freight forwarder, uma vez que as companhias marítimas não se responsabilizam pela coleta, desembaraço ou entrega no destino. Os serviços das companhias marítimas se restringem a entregar a carga recebida já liberada no porto de destino, ficando por conta do exportador a estufagem do container, transporte até o porto e desembaraço e todas as operações no destino.

3 – Vocês também emitem os documentos para o exportador, cuidam da armazenagem e do transporte interno no exterior?
Sim, quando solicitado. Temos filiais e agentes em praticamente todos os países.

4 – Para armazenagem, transporte interno e carregamento, vocês trabalham com estrutura própria ou com terceiros?
No caso do aéreo, que são volumes pequenos, usamos estrutura própria. Para o marítimo, terceirizamos.

5 – Quais os serviços que os grandes exportadores contratam ao IFF?
Principalmente a contratação de frete, transporte e desembaraço. Além da facilidade de contato com as companhias aéreas, marítimas e rodoviárias, os exportadores ganham com a redução de tarifas, mesmo para embarques de pequeno porte, bem como o gerenciamento de sua carga desde a saída da fábrica até o destino.

6 – O seu maior volume de negócios é de pacote completo ou partes?
Temos negócios para os dois casos.

7 – Existe muita diferença entre os serviços contratados por pequenos e grandes exportadores?
Os pequenos e médios exportadores utilizam os mesmos serviços oferecidos aos grandes, não há uma regra ou diferenças significativas de um para outro.

8 – Qual o país onde se contrata mais o serviço house to house?
No Brasil devido aos impostos, os serviços saem muito caros, por isso muitas empresas não contratam todos os serviços, fazendo uma parte com pessoal próprio. No caso dos demais países, já fizemos serviços “house to house” para todos, por isso não temos como identificar qual o país que mais utiliza esse tipo de serviço.

9 – Você acredita num aumento de volume de negócios para os IFFs?
A exportação é uma necessidade para as empresas brasileiras sobreviveram, portanto, a tendência é que se dediquem cada vez mais aos negócios internacionais, aumentando os volumes de exportação.

10 – E quanto aos pacotes? Você acredita que os exportadores brasileiros devem aumentar o número de itens de serviços contratados?
Como eu disse, os impostos têm um peso muito grande nos serviços. Acho que o aumento de serviços contratados vai depender de redução na tributação.

11 – Eu observei que embora eu perguntasse usando a expressão IFF, em uma das respostas você se referiu como FF, sem o I. Na minha pesquisa encontrei os 2 termos. Qual é o termo correto?

Os 2 estão certos, mas é desnecessário usar o I. O freight forwarder atua no mercado internacional, então não é necessário usar a palavra internacional, que já está subentendida.

ANEXO I

EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

FAIXA **US$ Milhões**	**EMPRESA**
Entre US$ 10-50	ABB Ltda.
	Borlem S.A. Empreendimentos Industriais
	Cadbury Adams Brasil Ind. E Com.
	Clarex S.A.
	Dupont Performance Coatings S.A.
	Laboratórios Pfizer Ltda.
	Phibro Saúde Animal Internacional Ltda.
	Radiadores Visconde Ltda.
	Rio Negro Com. e Ind. de Aço S.A.
	Saint Gobain Abrasivos Ltda.
	SEW Eurodrive Brasil Ltda.
Acima de US$ 50	Atlântica Brasil Industrial Ltda.
	Cummins Brasil Ltda.
	Umicore Brasil Ltda.
	Visteon Sistemas Automotivos Ltda.

Dados fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SDE do Município de Guarulhos