

Revista Brasileira de Comércio Exterior

RBCCE

Ano XXXVII

156

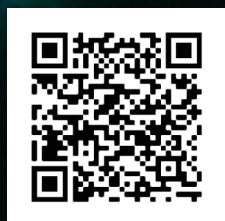
Julho, Agosto
e Setembro
de 2023

A revista da FUNCEX

HIDROGÊNIO VERDE DE EXPORTAÇÃO

Empreendedorismo
e Cultura Exportadora
e Empreendedora

Desafios Tributários e
de Sustentabilidade



FUNCEX

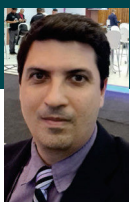


fundação
centro de estudos
do comércio
exterior

Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

EDITORIAL**2 Desafios da Política de Comércio Exterior***Antonio Carlos da Silveira Pinheiro***ENTREVISTA****4 Paulo Câmara***Presidente do Banco do Nordeste do Brasil***COMENTÁRIO INTERNACIONAL****8 De Guttemberg à transformação digital***George Vidor***MOMENTO HISTÓRICO****10 Exportar ou morrer***Roberto Giannetti da Fonseca***16 O novo ministério do empreendedorismo e o fortalecimento da micro e pequena indústria no Brasil***Joseph Couri***18 Power-To-Floating Wind para hidrogênio verde de exportação***Miguel Lins e Evan Sponagle***DESAFIOS DA POLÍTICA COMERCIAL****24 As controvérsias da integração regional***Mauro Laviola***28 Cultura exportadora como política de estado***Renato Pitta***DESAFIOS TRIBUTÁRIOS****32 Exclusão de incentivo fiscal de ICMS da base de cálculo do IRPJ CSLL PIS e da COFINS***Luis Carlos Szymonowicz e Ricardo José Piccin Bertelli***36 Efeitos da reforma da tributação sobre o consumo no comércio exterior***Renato Agostinho da Silva e Marcelo Simões dos Reis***DESAFIOS DE SUSTENTABILIDADE****46 A medida europeia contra a “importação do desmatamento” e seu potencial viés discriminatório no comércio internacional***Yi Shin Tang e Vivian Rocha***54 A indústria de açúcar e etanol e seus ativos ambientais***Fernando Giachini Lopes***PRÁTICAS DE COMEX****60 Inovações em testes fitossanitários na exportação de carne bovina para a China***Felipe Vigoder***64 Análise e redução de custos aplicadas à logística internacional***Eduardo Correia Miguez*

Análise e redução de custos aplicadas à logística internacional



Eduardo Correia
Miguez

Com a crise econômica que nosso país atravessou, as empresas perceberam, ainda mais, a importância da logística como uma área estratégica dentro das organizações. O custo logístico é uma parte significativa dentro do custo total das empresas, variando conforme cada segmento. Dessa forma, a racionalização do custo logístico passou a ser de grande importância para o resultado das empresas.

O objetivo deste artigo é ressaltar a importância de o profissional de logística (como de qualquer outra área de atuação) sempre buscar ganhos de produtividade e redução de custo para sua empresa, com exemplos da área de logística e comércio exterior.

Quando falamos em redução de custo logístico, identificamos diversas técnicas e empresas vendendo serviços. De fato, a tecnologia proporciona uma grande vantagem competitiva para a área de logística, promovendo ganho de produtividade e redução de custo. Ferramentas como sistemas de gestão, sistemas de controle de armazéns, auditoria de fretes, dentre outros, são extremamente válidos e importantes para as organizações. Entretanto, o intuito deste artigo não é abordar a importância e a implantação dessas ferramentas. O foco é justamente a implantação de ações de redução de custo por meio de ferramentas e técnicas de fácil compreensão e aplicação.

Para colocar em prática essas ações de redução de custo, a metodologia utiliza conceitos de diversas ferramentas existentes, tais como as de qualidade (*six sigma*), de gestão de processos e de *lean*, por exemplo. O objetivo é a utilização de todas as ferramentas juntas, de maneira descomplicada e sem o rigor de determinadas metodologias.

A proposta é a utilização da inteligência logística aplicada ao dia a dia do profissional com as demais técnicas já consagradas, sempre focadas na redução de custo ou melhoria do processo.

.....

Eduardo Correia Miguez é formado em administração de empresas pela Uerj, mestre em engenharia de produção pela Coppe/UFRJ e pós-graduado em gestão portuária pela FGV. Possui ampla experiência na área portuária e de logística internacional em empresas do setor privado e público, além de ser professor. É também membro do Conselho Empresarial de Logística e Transporte da Associação Comercial do Rio de Janeiro, membro do Conselho Rio de Janeiro Export e membro do Conselho de Energia da Amcham-RJ.



O objetivo da metodologia é fazer com que o profissional de logística esteja sempre em busca de oportunidades de melhoria, seja analisando o processo interno da empresa ou identificando oportunidades no mercado. Isso é um exemplo do que foi dito anteriormente, é uma junção de ferramentas da melhoria contínua com o uso direcionado da inteligência logística.

O primeiro passo a ser dado para início do trabalho é a identificação dos clientes da empresa e dos produtos e serviços oferecidos. O profissional da logística deve saber quem são e quais produtos e/ou serviços eles compram. É preciso também identificar onde esses clientes estão situados geograficamente e quais as necessidades específicas de cada um. Para tanto, a proximidade entre a área de logística e a comercial é fundamental.

Eu, pessoalmente, pude perceber a importância dessa etapa, quando atuei em uma empresa de navegação e tivemos problemas com alguns clientes que exportavam arroz. Esses clientes, por diversas vezes, reclamavam da qualidade dos contêineres recebidos para carregar a mercadoria e mandavam que retornassem ao depósito. Isso gerava custo para a empresa, com o transporte do contêiner vazio e a movimentação dele no depósito, além de atrasar o carregamento do cliente e gerar um grande desgaste comercial. Por meio da análise dos relatórios de custo e da maior interação com a área comercial, fomos até o cliente para entender o motivo das reclamações.

Percebemos que para o embarque de arroz, o contêiner deveria ser novo, sem marcas de ferrugem ou mancha de óleo no chão, além da obrigação de calafetar o parafuso da porta do contêiner, pois os sacos de arroz que ficavam em contato poderiam sujar ou furar.

A partir daí, analisamos todos os nossos clientes e suas reclamações. Percebemos que um cliente que embarcava eletrodomésticos também reclamava quando o contêiner vinha com mancha de óleo no piso, pois poderia sujar a caixa do equipamento que seria enviado direto para o varejista.

Por outro lado, alguns clientes recebiam contêineres novos para carregar bobinas de aço, o que danificava o equipamento, seja com manchas de óleo ou com avarias no piso. Esses clientes não precisavam de equipamentos novos e acabavam gerando um custo adicional para reparar esses contêineres, além de indisponibilizar equipamentos para os clientes com maior exigência.

Dessa forma, identificamos a necessidade de elaborar um *check-list* para cada cliente. Nesse documento, os clientes iriam informar sobre possíveis restrições de equipamentos e horários, e outros que fossem pertinentes.

Como resultado, estabelecemos um procedimento com a empresa que armazenava nossos contêineres vazios. Em vez de os colocar misturados em uma pilha, deveriam ser dispostos de acordo com os critérios estabelecidos para categorizar os contêineres:

“

Devemos mapear toda a cadeia logística, inclusive suas áreas de interface, pois não podemos analisar atividades isoladamente; temos que entender seus inter-relacionamentos

”

- **Contêiner-padrão carga geral:** poderia ter sinais de ferrugem e mancha de óleo no chão. Serviria para carregamento de máquinas e produtos siderúrgicos.
- **Contêiner-padrão B:** poderia ter poucos sinais de ferrugem, sem mancha de óleo.
- **Contêiner-padrão A:** não poderia ter sinais de ferrugem nem mancha de óleo.
- **Contêiner-padrão arroz:** além das características do padrão A, deveria ter os parafusos da porta calafetados.

Com essa medida, a empresa conseguiu controlar quais contêineres iriam para cada cliente, evitando os custos extras e o desgaste comercial oriundos da devolução dos equipamentos.

Muitas vezes, informações importantes para a operação logística ficavam restritas à área comercial, não tendo a devida interação entre as áreas.

Inteligência Logística

Para identificar oportunidades de melhoria no fluxo logístico, precisamos primeiro entendê-lo. É importante salientar que devemos mapear toda a cadeia logística, inclusive suas áreas de interface, pois não podemos analisar atividades isoladamente; temos que entender seus inter-relacionamentos.

“

A inteligência logística pode ocorrer por um processo contínuo de mapeamento do mercado e busca por identificação de oportunidades de sinergia ou identificação de possíveis impactos (positivos ou negativos) às operações da empresa

”

A inteligência logística pode ocorrer por um processo contínuo de mapeamento do mercado e busca por identificação de oportunidades de sinergia ou identificação de possíveis impactos (positivos ou negativos) às operações da empresa.

É importante que após a compreensão dos processos logísticos, o profissional de logística consiga identificar a relação desses processos com fatores externos à empresa, como dados econômicos, flutuação de preços no mercado, comportamento dos consumidores e tendências, infraestrutura logística existente não apenas nas rotas que a empresa utiliza atualmente, mas em outras rotas estratégicas que podem ser utilizadas no futuro.

Vou dar um exemplo ligado à logística internacional. Quando falamos em logística internacional, para importação ou exportação, devem ser considerados vários fatores que impactam o custo final e a qualidade do serviço, essenciais em um mercado concorrencial.

A análise se inicia quando a mercadoria é acondicionada em um contêiner, sendo importante a identificação do seu estado e da correta peça (amarração) da carga. Uma carga mal acondicionada pode gerar graves acidentes e custos altíssimos de seguro. Para tanto, a análise passa pela identificação do melhor tipo de contêiner dentre as várias opções existentes atualmente. É preciso considerar ainda os custos de armazenagem e transporte, para que o custo de escala possa ser o menor possível.

Outro fator fundamental é o porto de origem e de destino. É preciso analisar cuidadosamente qual o menor custo de transporte entre a fábrica ou armazém, onde a mercadoria está, e o porto. Entretanto, devem ser consideradas questões como: existe opção ferroviária? O porto selecionado possui filas de espera nos acessos rodoviário e marítimo? O porto recebe os serviços com rotas marítimas que atendem diretamente aos destinos desejados? Muitos portos não têm capacidade de receber grandes embarcações e os embarques são realizados em embarcações menores (seja por cabotagem ou *feeder*) que transbordam o contêiner em outro porto que armazenará e embarcará no navio que fará o transporte internacional. Essa análise deve considerar o tempo gasto até a carga chegar no porto de destino e o custo que o transbordo irá gerar. A melhor opção será aquela com custo total menor e com prazo de entrega que atenda ao cliente. Para analisar essa questão, precisamos voltar ainda mais na cadeia de produção avaliando a melhor opção dentro do *trade-off*, armazenar a mercadoria em maior quantidade e por mais tempo para aproveitar um

ganho de escala no transporte ou realizar embarques e entregas menores, com custo menor de armazenagem.

Retornando ao transporte internacional, é importante que eventual custo com *demurrage* ou *detention* do contêiner seja considerado nessa conta.

O que é *demurrage* e *detention*?

Quando o embarcador contrata um frete marítimo, o armador “empresta” o contêiner para o embarque e fornece um determinado tempo de *free time*, em que o embarcador pode usar o equipamento sem pagar a mais por isso. O prazo conta da retirada do contêiner no *depot* (depósito de contêiner vazio) na origem até a sua devolução no *depot* no destino. Quando o tempo de utilização do equipamento excede esse *free time* na origem é chamado de *detention*, quando ocorre no destino, é chamado de *demurrage*. Esse custo muitas vezes é significativo e pode resultar em grande prejuízo para os embarcadores. Portanto, negociar o *free time* é fundamental, considerando cuidadosamente todo o ciclo logístico necessário para a utilização do contêiner. Uma medida para mitigar esse custo extra é identificar com quais armadores e em que portos ocorrem mais atrasos e omissões de escala, ou seja, determinada embarcação deixa de atracar em um porto e os contêineres que estavam aguardando precisam esperar pela próxima escala do navio. Isso gera não apenas custo extra, mas desgaste comercial com o atraso na entrega.

Ainda nesse tema, outro item importante que o embarcador deve observar são os dias livres (sem custo) de armazenagem que os armadores negociam em cada porto. Esse item é importante, pois o custo de armazenagem de um contêiner dentro de um porto (zona primária) pode ser bastante elevado, sendo essenciais a negociação desse item e a análise de quanto tempo o contêiner precisa ficar armazenado para ser desembarçado no caso de uma importação. Assim, é importante também considerar a possibilidade de utilizar um recinto alfandegado fora da área portuária para os trâmites aduaneiros.

Anos atrás, havia muitas opções de empresas de navegação e embarcações disponíveis. Atualmente, ocorre um movimento de *joint ventures* entre armadores que utilizam menos embarcações, porém maiores, com divisão dos espaços entre as empresas de navegação. Dessa forma, o número de atracações nos portos se reduziu e o tamanho das embarcações aumentou. Com isso, a exigência por infraestrutura nos portos intensificou-se, principalmente em relação ao calado necessário para receber embarcações maiores (nesse quesito, é preciso estudar os portos e suas características).

Além do conhecimento sobre os portos e a logística adequada, é importante saber quanto ao custo dos prestadores de serviço, para que possamos nos antecipar a futuros aumentos de custo ou termos um embasamento na hora da negociação e contratação de serviço. É preciso entender quais são os principais custos que compõem o frete rodoviário e os que compõem o frete marítimo. Esse conhecimento ajudará muito na hora da negociação com fornecedores e para a antecipação de eventuais oscilações da demanda dos serviços contratados e aumentos de custo. Para esse conhecimento, são fundamentais treinamento e mapeamento contínuo do mercado.

Poderíamos citar diversos exemplos e estudos de caso que demonstram que o entendimento do mercado onde a empresa está inserida, a identificação do fluxo de processos da cadeia logística e o entendimento (estudo) dos fatores de mercado que podem impactar a operação da empresa trazem diversos benefícios para a organização; entretanto, o artigo ficaria excessivamente longo. Sugiro aos profissionais de logística que ainda não atuam com o mapeamento de processos e a busca pelo conhecimento do mercado e suas tendências, que experimentem. Certamente, a produtividade, o resultado do seu trabalho e a satisfação profissional aumentarão significativamente. A partir daí, o sucesso do profissional e da empresa caminharão lado a lado e os exemplos e estudos de caso surgirão a todo momento. Aos gestores e empresários, sugiro que capacitem seus profissionais e que forneçam mais autonomia para colocarem em prática o resultado de suas análises e percepções. O resultado será o aumento da motivação dos empregados e a melhoria no resultado das empresas!

“

É preciso entender quais são os principais custos que compõem o frete rodoviário e os que compõem o frete marítimo. Esse conhecimento ajudará muito na hora da negociação com fornecedores e para a antecipação de eventuais oscilações da demanda dos serviços contratados e aumentos de custo

”