



# ADMINISTRAÇÃO LOGÍSTICA

## **SUMÁRIO**

3-Visão Estratégica da Logística
7-Canais de Distribuição de Produtos
11-Distribuição Física de Produtos
13-Nível de Serviço ao Cliente
16-Gestão de Transportes
19-Gestão de Armazenagem
23-Gestão de Estoques
25-Gestão de Custos na Logística de Distribuição de Produtos
29-Administração Logística
31-Cadeia de Suprimentos
34-Logística de Importação
36-Logística de Importação
41-Logística de Exportação
50-Referências Bibliográficas

## VISÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA

Ao longo da história da humanidade, a logística sempre teve na guerra um impulso ao seu crescimento.

De forma específica — também chamada de logística empresarial integrada — essa área é, na Administração, responsável por quatro atividades essenciais:



Aquisição, movimentação, armazenamento e entrega de produtos.

O planejamento logístico é feito com o objetivo de obter a maior eficiência possível no que diz respeito a tais atividades, buscando diminuir a distância entre o produto e a demanda.

Passou-se a entender, então, o valor agregado que uma logística empresarial bem-sucedida traz para o produto oferecido.

A rapidez, a atenção e a eficiência da entrega fazem parte de como o cliente enxerga a marca e o conteúdo da compra, contribuindo para a sua satisfação.

Um bom sistema logístico possibilita ainda outros benefícios, como os seguintes:

### Redução de custos

Por conta de toda a otimização de que falamos até agora, os custos com retrabalhos, trabalhos duplicados e processos repetitivos são reduzidos, ou até sanados com a aplicação correta da logística empresarial.

### Maior visibilidade de processos

Uma logística empresarial eficiente também permite que todos os processos, desde a armazenagem até a entrega, sejam acompanhados de perto. Com isso, a empresa consegue encontrar com maior facilidade quais são as suas falhas, para que possa agir e realizar seus serviços da melhor forma possível.

### Maior eficiência e agilidade

A eficiência e a rapidez de toda a operação logística são outra consequência de uma gestão de qualidade. Com o processo otimizado, cargas podem ser remanejadas com menor tempo de parada e aumentando a qualidade e a precisão das entregas.

### Aumento da lucratividade

A aplicação correta da logística e a redução de custos, principalmente os operacionais, possibilita o aumento da lucratividade do seu negócio. Com a ajuda das tecnologias e a utilização de um software de gestão, o trabalho das diversas áreas que envolvem a logística é otimizado e cada uma das atividades é exercida de maneira estratégica de forma a oferecer as melhores condições para o caixa da empresa.

A logística é uma operação integrada para cuidar de suprimentos e distribuição de produtos de forma racionalizada, o qual significará a esta Empresa o planejamento, coordenação, e a execução de um processo de controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final.

É de vital importância à redução de custos e ao aumento da competitividade. A Logística empresarial nasceu da importância da redução de custos nas empresas e na maior importância que se dá hoje em atendimento das necessidades dos clientes.

Quando todos os produtos se tornam iguais, a empresa mais competitiva será aquela que conseguir ser mais eficiente e eficaz, se antecipando a prováveis problemas que possa vir a enfrentar. Some-se a isso, que o mundo está se tornando cada vez mais um mercado global, as fronteiras geográficas estão desaparecendo e a expectativa é que as empresas estejam preparadas para enfrentar as realidades desse novo desafio.

A logística é considerada atualmente um fator fundamental no que diz respeito ao sucesso (um fracasso) de uma empresa.

O termo surgiu para designar a organização e gestão dos recursos necessários às batalhas e à sobrevivência de soldados, com relação principalmente às atividades militares de aquisição, transporte, estocagem e manutenção de materiais, equipamentos e pessoal. Como o processo aumenta a eficiência de operações, a logística perdurou no mundo empresarial, trazendo vantagens singulares.

De forma específica, essa área também chamada logística empresarial integrada, é, dentro da Administração, o setor responsável por quatro atividades básicas:

- ✓ as de aquisição,
- ✓ movimentação,
- ✓ armazenamento e
- ✓ entrega de produtos.

O planejamento logístico é, portanto, feito com o objetivo de obter a maior eficiência possível no que diz respeito a tais atividades, buscando diminuir a distância entre o produto e a demanda, de forma que o consumidor tenha acesso a produtos e serviços nas condições necessárias, sem empecilhos, quando quiserem, como quiserem.

Os aspectos fundamentais são:

- gerência de estoques, que consiste em ter disponível o produto para suprir a demanda;
- gerência de transportes, que é fundamental para que o produto chegue com segurança, rapidez e nas melhores condições às lojas ou diretamente ao cliente;
- gerência de informações, que aumenta o valor agregado do produto através de acompanhamento e divulgação de toda informação necessária internamente e externamente para que o processo de produção ou coleta, compra e transporte do produto seja o mais perto possível de perfeito. Investindo nesses fatores primários, o gestor de logística assegura uma boa base para executar com mais sofisticação a "arte de comprar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar o serviço/produto certo, na hora certa, no lugar certo, pelo menor custo possível".

—————> A logística empresarial tem por trás todo um ideal de otimização dos processos de produção. É, portanto, a junção de todas as rotinas que objetivam a melhora do processo produtivo das empresas, conciliando bons custos a uma maior eficiência operacional.

A logística empresarial é um conceito amplo, o qual comporta uma série de outras atividades estratégicas e extremamente relevantes para o atendimento das necessidades do consumidor.

A exemplo, podemos citar:

- ✓ transporte;
- ✓ manutenção de inventários;
- ✓ processamento de pedidos;
- ✓ aquisição de materiais;
- ✓ gestão da informação.

A maior dificuldade encontrada nas organizações é saber qual indicador de desempenho é o mais adequado à sua rotina. Deste modo, a definição dos indicadores de desempenho se torna fundamental. Segundo Kaplan e Norton, BSC é uma técnica que visa à integração e ao balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização. Ou seja, o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes devem ser conquistados. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele. Não é uma ferramenta destinada a contadores. Deve ser utilizada pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes.

Os indicadores de desempenho devem estar alinhados dentro das quatro perspectivas do BSC:

- ✓ Financeira;
- ✓ Clientes (mercado);
- ✓ Processos e operações internas;
- ✓ Inovação, aprendizado e sustentabilidade (crescimento).

Juntas, elas formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e no crescimento e termina na perspectiva financeira.

## **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS**

Os canais de distribuição correspondem às maneiras que fabricantes e produtores têm para levar seus produtos até os consumidores finais.

É uma rede composta por diversos tipos de intermediários com a missão de movimentar e garantir a disponibilidade das suas mercadorias na quantidade certa, para o cliente ideal e no melhor momento.

### **Varejistas**

São os intermediários mais comuns na rotina de compra dos consumidores, pois vendem produtos e serviços diretamente aos clientes. Alguns exemplos são os supermercados, bares, restaurantes, papelarias, lojas de roupa, etc.

Os valores dos produtos nos varejistas costumam ser mais caros, já que eles normalmente compram dos atacadistas. Em contrapartida, o público tem mais opções de meios de pagamento.

Já existem muitos varejistas que compram diretamente com os produtores. Isso pode ser bom para quem tem grandes espaços no estoque ou consegue negociar menores quantidades de mercadorias com os fabricantes.

### **Atacadistas**

Já que citamos o atacado, vamos falar dele. Esse modelo é menos comum aos consumidores finais porque eles geralmente não vendem seus produtos em volumes pequenos ou individuais. O foco dos atacadistas são os varejistas.

Para o varejo, eles comercializam os produtos por um preço mais reduzido, visto que negociam diretamente com os fabricantes.

Atualmente, é possível encontrar diversos negócios híbridos, que mesclam varejo e atacado, como os hipermercados.

Os exemplos mais usuais de atacado são: atacadistas de roupas que vendem para lojas, atacadistas de produtos e peças de informática, etc.

### Distribuidores

Os distribuidores armazenam, vendem e oferecem assistência técnica para atacadistas e varejistas de uma determinada região. A atuação deles é exclusivamente voltada para outras empresas que comercializam os produtos dos fabricantes.

Os exemplos mais vistos são as distribuidoras de bebida. Elas transportam cervejas, vinhos, refrigerantes, garrafas de água e outras mercadorias diretamente dos fabricantes para os seus armazéns. Dali, negociam e distribuem os produtos para os bares, boates, restaurantes, agentes e mercados de sua região.

### Agentes

Esse grupo é composto pelos representantes de venda e corretores. São pessoas autorizadas a revender seus produtos, mediante pagamento de comissão, para outras empresas e clientes finais. É o caso dos corretores imobiliários e dos revendedores de roupas, por exemplo.

A entrega dos produtos pode ser feita pessoalmente pelo agente ou ele pode remeter o pedido ao distribuidor — o fabricante, assim, é o responsável pelo envio até o cliente, podendo ser feito por Correios ou transportadora contratada.

Existem marcas e fabricantes que costumam utilizar mais de um modelo de revenda. Alguns exemplos clássicos são linhas de cosméticos que trabalham tanto com varejistas quanto com revendedores autorizados.

### Distribuição exclusiva

Nesse modelo, produtores e intermediários negociam um contrato de exclusividade tanto para distribuição quanto para vendas ao cliente final. A ideia é atender a um segmento específico do mercado, seja em relação aos consumidores ou à localidade.

Para que essa distribuição tenha sentido, o fabricante deve firmar parcerias com um ou poucos canais na mesma região, desde que não sejam concorrentes diretos. Afinal, esse contrato também precisa ser vantajoso para quem venderá seu produto — ele também quer ter a exclusividade da sua mercadoria para os seus consumidores.

Se você já foi em restaurantes ou bares que apenas serviam Pepsi e não Coca-Cola, saiba que é disso que se trata.

Esse esquema é recomendado também para produtos que necessitam de espaços únicos e técnicas adequadas de venda, como a revenda de automóveis e de maquinários agrícolas.

### Distribuição seletiva

É um modelo mais aberto que o da distribuição exclusiva — tanto que é passível de concorrência com outros produtos nos mesmos espaços. A finalidade aqui é selecionar os canais mais apropriados para revender seus produtos.

A escolha é feita com base na reputação dos negócios, em sua localização, no espaço para exposição das ofertas, no perfil predominante dos clientes e em outras características desejadas.

É o exemplo das confecções de grife, que normalmente selecionam lojas menos populares e mais voltadas para um público classe A e B.

Esse modelo de distribuição é mais indicado para fabricantes de produto com maior valor agregado e destinado a uma camada mais restrita de consumidores. Além disso, também é recomendado para ofertas de compra comparada, como celulares e computadores, já que os lojistas terão mais condições de defender as opções disponíveis.

### Distribuição intensiva

Como o nome sugere, essa distribuição é voltada para o maior número de intermediários possíveis. O objetivo é abrir as portas para todos os canais interessados em vender seus produtos.

Esse esquema é muito recomendado para produtos fabricados em maior escala, com menor valor agregado e comprados com base na disponibilidade, conveniência e preço. São exemplos os alimentos, pilhas, produtos de higiene, parafusos e canetas.

Canais de distribuição podem ser considerados o conjunto de empresas e indivíduos interligados que garantem que uma mercadoria chegará ao consumidor final. Esse conceito também pode ser chamado de canal de marketing ou de canal comercial.

Uma empresa pode vender diretamente seu produto ao consumidor, como é o caso de alguns e-commerces. Quando isso não é possível, a companhia costuma distribuir sua mercadoria ou

serviço por meio de intermediários. Os intermediários podem ser agentes, representantes, corretores, distribuidores, atacadistas e varejistas, dentre outros.

As organizações que formam um canal de distribuição são interdependentes. Essa definição indica que elas precisam umas das outras para tornarem o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

### **Importante:**

A boa escolha do canal de distribuição do produto ou serviço é fundamental para o sucesso do negócio e, por isso, é parte essencial da estratégia de marketing.

Tipos de canais de distribuição:

#### Direto

A empresa distribui o seu produto diretamente para o consumidor final. Um exemplo são as marcas de cosméticos que possuem redes próprias de revendedores que atuam de porta em porta.

#### Indireto

Para fazer com que seu produto chegue ao consumidor, a empresa utiliza o serviço de intermediários.

#### Híbrido

Um canal de distribuição híbrido é aquele em que a empresa utiliza intermediários, mas assume parte do processo de contato com seus clientes.

Ele ocorre, por exemplo, quando a empresa faz a divulgação direta de seus produtos (na internet, por exemplo), mas indica os distribuidores autorizados a fazer a venda física.

## DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE PRODUTOS

O objetivo geral da distribuição física, é o de levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível.

Todo produto segue um caminho desde sua fabricação até seu destino final e é a distribuição física que se encarrega disso.

A distribuição física de produtos ou distribuição física são os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação, até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor. (NOVAES, 1994).

Uma boa distribuição, associada a um produto de boa qualidade, a uma propaganda eficaz e a um preço justo, faz com que os produtos sejam disponibilizados a seus consumidores, de modo que estes possam fazer a opção pela compra. Estando nas prateleiras, o produto passa a fazer parte de uma gama de produtos concorrentes que podem ser comprados ou não.

Normalmente, existem dois tipos de mercado de Distribuição Física:

a) Mercado do usuário final: são os que usam o produto para a satisfação de suas necessidades ou para criar novos produtos. Normalmente, são numerosos, adquirem quantidades menores e compram com mais frequência. Como exemplo, podemos citar os consumidores de um grande supermercado. Uma grande variedade de pessoas faz suas compras de acordo com as necessidades, geralmente em quantidades pequenas, devido às dificuldades de estocagem e de investirem grandes valores, e voltam para comprar, com frequência, também em razão de suas necessidades.

b) Mercado composto por intermediários: são os que não consomem o produto, mas o oferecem para revenda. Suas compras são, em geral, em mais quantidade e menos frequência.

Os serviços podem incluir:

Armazenagem de Produtos acabados com temperatura controlada e requisitos da cadeia de frio

Logística reversa em diferentes etapas da cadeia de distribuição

Unidades de serviços especiais adequados para soluções urgentes

Operações de recall nos diversos elos da cadeia de distribuição

Gestão de Cobranças

Rastreamento de carga via Web

Coletas e recebimento de mercadorias a nível nacional

Distribuição via aérea para todo o país

Desconsolidação de carga e paletização

Controle de recepção dos bens de terceiros

Operações especializadas por canais de vendas:

- Distribuidora de medicamentos, drogarias, farmácias, representantes
- Lojas e Shoppings
- Pequenos e grandes distribuidores
- Os bancos e instituições financeiras
- Supermercados
- Distribuidores e agentes
- Instituições Médicas: hospitais e clínicas.

O método clássico adotado no Brasil para calcular os custos do transporte rodoviário de cargas, com base no peso e na distância, são satisfatórios para situações convencionais, mas ocasiona distorções sérias quando aplicado a sistemas logísticos, principalmente na distribuição física de produtos. Para essas situações, é mais apropriado utilizar o método ABC (Custeio Baseado em Atividades), que permite uma melhor representação dos custos, evitando distorções.

## **NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE**

A cada dia os empreendimentos buscam diferenciação e vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, devido as constantes mudanças das necessidades dos clientes, é de suma importância que uma organização dispõe de estratégias logísticas na busca em atender os clientes. Por isso o objetivo geral desta pesquisa é demonstrar a disputa acirrada de mercado nos dias atuais, indicando o poder veemente que o cliente possui.

Além disso, tem como objetivos específicos: apontar os projetos de tecnologia de produção úteis para ganhos em eficiência e lucratividade; explanar a relação direta da logística com a satisfação interna, pois se torna um trabalho mais fácil e recompensador para o profissional operacional; analisar o cliente, visto que este é um sócio da produção e, portanto poderá definir as metas da organização.

No passado a logística compreendia o transporte de alimentos e munição para as tropas no campo de combate. Atualmente, representa o controle de processos gerenciais, desde o transporte para entrada de matéria prima nas empresas até a distribuição de produtos ao consumidor final. Para (Bowersox & Closs, 2007) A logística faz parte, hoje, das disciplinas que atuam na alta administração das organizações, incluindo toda a parte de movimentação de produtos e informações em toda uma cadeia de suprimento.

[...] a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. (BALLOU, 2009, p.17).

Portanto, a logística objetiva-se principalmente em disponibilizar os produtos e serviços no lugar e momento certo, de modo que os clientes os recebam com qualidade e com um custo adequado. Assim sendo, a logística envolve a conexão de informações, condução, acervo, armazenamento, manejo de materiais e embalagem.

As empresas precisam estar cada vez mais voltadas para seus clientes, procurando subsídios, conhecimentos, produtos e serviços modernos, investindo em tecnologia e processos bem-sucedidos.

E a logística é um diferencial rumo à lucratividade, vem tomando lugar de destaque mesmo que lentamente na gestão empresarial, visto que a competitividade está verdadeiramente acirrada e

os administradores buscam se manter no mercado. A evolução da logística com a tecnologia é considerada por (NOVAES, 2007) em quatro fases.

A primeira aconteceu depois da Segunda Guerra Mundial, no período em que a indústria preenchia lacunas existentes no mercado consumidor. Mesma época que não havia um sistema de comunicação e informática e os procedimentos era feitos manualmente.

A segunda fase foi caracterizada pela otimização de atividades e o planejamento, marcante pela diversificação dos produtos, momento em que as organizações deram início a focalizar os segmentos do mercado e também a considerar importante a sinergia da cadeia de suprimento, nascia ali as modalidades no transporte das mercadorias e também a iniciação da informática nas operações na década de 60.

A terceira fase foi o início da integração entre os agentes da cadeia de suprimento. Como a TI já estava sendo instalada de forma avançada nas organizações, os processos se davam de maneira mais ágil, já que tecnologias novas, como a introdução do código de barras, haviam sido instaladas. O pensamento era voltado para a redução de custos em nível de estoque, uma vez que estoque parado é sinônimo de dinheiro perdido.

A quarta fase é a atual, a da logística, que teve início na década de 90 e foi marcada pela globalização, onde as indústrias se tornaram mais competitivas. Neste período surge um novo paradigma de inovações tecnológicas, um período célere de mudanças no ambiente da informática, da comunicação e também da telecomunicação.

Como o cliente é a peça principal das empresas, e a satisfação dele é indispensável, as organizações tendem a olhar para a logística de uma forma diferente, de modo que se visualize nela a fidelidade dos clientes pela rapidez e credibilidade dos serviços e, é claro, a conquista dos lucros para a empresa. Para isso é preciso uma gestão competente, organizada, planejada e tecnologicamente desenvolvida.

Conforme Novaes (2007) o que faz com que o trabalho logístico se torne mais estimulante é a abundância de tarefas que todas essas áreas oferecem e, quando combinadas, tornam o gerenciamento integrado da logística uma profissão desafiante e compensadora.

A logística envolve operações de realização de pedidos, armazenamento e transporte. Todas essas atividades estão relacionadas ao produto, ou seja, à mercadoria que será oferecida e entregue ao cliente.

Os pedidos do cliente, por exemplo, devem ser informados em tempo hábil para que o responsável separe o produto no estoque, preparando-o para o envio ao consumidor ou a um centro de distribuição. Os controles de pedido e de estoque asseguram que o produto solicitado seja enviado.

Previamente, é preciso que o estoque se mantenha bem administrado, de modo a atender a todos os níveis de demanda. Os produtos devem ser armazenados adequadamente, com risco mínimo de perdas.

O grande trunfo da logística é organizar as operações de modo que, no final, o cliente fique satisfeito com os resultados e as chances de ele voltar a comprar sejam ainda maiores. É aí que reside a relação da logística com a fidelização de clientes — consumidor satisfeito pode se tornar fidelizado.

Como se sabe, a fidelização tem um custo mais baixo do que a captação de novos clientes. Por isso, a maioria das empresas visa, acima de tudo, à fidelização. Uma vantagem do cliente fidelizado é que ele pode divulgar e recomendar os produtos e serviços da empresa, ajudando na captação econômica de novos consumidores.

A estratégia de logística comercial consiste no planejamento, implementação e controle das redes que ligam a empresa ao consumidor final, por onde fluem fisicamente os produtos comercializados e a informação requerida, de tal forma que, chegando ao máximo o nível de serviço e ao mínimo o nível de custo, otimize-se o objetivo da estratégia integrada de comercialização.

A função da logística estava profundamente orientada para os sistemas de produção, confundindo duas dimensões que devem ser olhadas isoladamente. Desse modo, existirá uma função de logística de produção e outra função de logística de comercialização.

Entendemos por logística de produção o movimento físico do produto, desde seus estados iniciais de matériaprima e materiais até o final do seu processo de fabricação, no que se refere à planificação, implementação e controle dos estoques intermediários do produto em processo, estoque de matéria-prima e materiais, organização de depósitos de produtos em processo, matérias-primas e materiais, localização destes depósitos, localização de plantas e depósitos intermediários, etc.

Entendemos por função de logística de comercialização, como a enfocamos anteriormente, o movimento físico do produto terminado, desde a(s) planta(s) e depósito(s), até as mãos do consumidor final, no que se refere a planejamento, implementação e controle da estrutura e operações de distribuição. Ou seja, qual é o processo eficiente que permita dispor o produto correto, no lugar adequado e no momento preciso.

Evidentemente, nosso enfoque deve consistir em integrar funções, tais como seleção de canais de distribuição, localização de depósitos, processamento de informação e serviços ao cliente, gestão de estoques e quase todas as funções que até agora têm sido dirigidas separadamente (mesmo que tal manejo fosse eficiente).

—————> A estratégia de logística deve ser enfocada do ponto de vista sistemático e sinérgico das decisões (políticas de canais de distribuição, administração de estoques, transporte e informação) que a configuram.

## **GESTÃO DE TRANSPORTES**

A gestão de transportes pode ser definida, resumidamente, como o controle de toda a movimentação física de cargas do ponto de origem até o destino. Em outras palavras, trata do controle dos produtos desde o momento em que os veículos são carregados, até a efetivação da entrega para o cliente.

Dentro dessa área, são acompanhados processos importantes, como:

- ✓ planejamento de rotas;
- ✓ rastreamento de veículos;
- ✓ gestão de documentos;
- ✓ controle de custos;
- ✓ acompanhamento de ocorrências (atrasos, avarias, extravios, entre outros).

Além de realizar o planejamento das coletas e entregas, as empresas também precisam se preocupar em conhecer a região onde os clientes estão situados e as particularidades existentes no local. Isso ajuda a evitar imprevistos, como o impedimento de determinados tipos de veículos — principalmente os de grande porte — em horários estabelecidos.

Outro grande desafio que a gestão de transportes enfrenta, principalmente no modal rodoviário, é o alto risco de furtos e roubos, ocorrências que têm aumentado cada vez mais — as estatísticas mostram um aumento de 23% no primeiro semestre deste ano só no estado de São Paulo (em comparação com o mesmo período no ano passado).

O problema é ainda maior para os produtos considerados visados, como itens tecnológicos (celulares e tablets, por exemplo), alimentos, autopeças, bebidas e cigarros. Com isso, os custos se tornam ainda maiores, visto que a empresa precisa gastar mais adotando medidas de segurança e com a contratação de seguros adicionais.

O estado de conservação das estradas, também é um dos maiores problemas do transporte rodoviário no Brasil. A falta de investimentos em infraestrutura faz com que apenas 12% das rodovias sejam pavimentadas, sendo que a maior concentração dessa quantidade está nas regiões Sudeste e Nordeste.

As más condições tornam os envios precários, aumentam os riscos de acidentes, elevam o valor do frete (devido ao gasto com combustível ser maior) e comprometem a competitividade das empresas.

A adaptação aos novos parâmetros que envolvem responsabilidade ambiental também é um grande desafio para as empresas. O objetivo é gerir uma logística mais sustentável, usando combustíveis limpos e reduzindo a emissão de poluentes, por exemplo.

O problema surge quando, em muitos casos, essas mudanças geram mais custos do que o ideal para o negócio — com a renovação da frota e com a troca do diesel para o S-10, que tem um preço superior.

Dentro da gestão de transportes, torna-se possível:

- ✓ fazer a conferência das cargas por meio do código de barras;
- ✓ realizar a medição de peso e volume com balanças cubadoras;
- ✓ rastrear os veículos — com GPS e telemetria, por exemplo;
- ✓ obter informações em tempo real sobre as entregas (e manter os clientes informados sobre os pedidos);
- ✓ realizar cotações de frete online, agilizando a contratação e o serviço;
- ✓ otimizar a comunicação entre embarcadores e clientes.

A consolidação de cargas, calendarização de pedidos e agendamento de entregas são opções para organizar o envio e otimizar o processo de distribuição. O ideal é analisar a operação constantemente e buscar por pontos que podem trazer mais eficiência.

A atividade de gestão de transporte não é simples e rotineira e vai muito além da apenas a contratação de transportadoras. Com a necessidade de ampliar as áreas de atendimento geográfico e redução de custos, as empresas começam a precisar se atualizar rapidamente, colocando a gestão de transportes em um nível tático e estratégico.

A gestão de transportes envolve coisas como:

Planejar e executar desembarques, se importando com coleta e entrega, cobertura geográfica, agendamentos de cargas e descargas;

Otimizar a capacidade de transportes, perfil da frota, definição de modais mais adequadas, identificando oportunidade de sinergia com fornecedores, clientes e outras empresas;

Contratar prestadoras de serviço em logística e transporte, onde serão feitas a manutenção de cadastros de parceiros, critérios de homologação de parceiros, elaboração de contratos, realização de cotações, políticas tarifárias, etc;

Monitoramento de desempenho, que incluem indicadores de desempenho tradicionais e a gestão de não-conformidade em transportes;

Desenvolvimento e implantações de programas de excelência em transportes;

Emissão de relatórios gerenciais que auxiliarão nas tomadas de decisões;

Gestão de logística global;

Projetos em transportes, como por exemplo, o desenvolvimento de embalagens e técnicas para a unitização das cargas.

A gestão de transporte de cargas é um processo fundamental para empresas, distribuidores e varejistas. Todo negócio que precisa deslocar seus produtos e possui uma frota de veículos deve se preocupar com a qualidade, eficiência e agilidade dessa atividade.

A gestão de transporte de cargas envolve o controle de toda a movimentação de um produto entre um ponto e outro. Como você sabe, há um longo caminho e várias etapas a serem percorridas entre a produção de um item e sua entrega ao consumidor final, como:

- ✓ controle da frota;
- ✓ planejamento de rotas;
- ✓ rastreamento dos veículos;
- ✓ gestão de documentos relacionados ao transporte;
- ✓ controle de custos;
- ✓ gestão de riscos — avarias, atrasos e perdas no transporte.

Com o crescimento do e-commerce, esses processos têm se tornado ainda mais relevantes, posto que o consumidor exige uma entrega segura, rápida e dentro dos padrões de qualidade.

Com isso, uma boa gestão de transportes contribui para a melhoria da logística empresarial, fazendo com que o cliente tenha acesso ao produto certo, no local indicado e dentro de um prazo razoável.

### **Importante:**

Controle desde a negociação no transporte até a entrega para o cliente final, gerenciando e integrando todas as áreas das transportadoras, de carga fracionada e lotação, com transporte nacional e internacional.

## **GESTÃO DE ARMAZENAGEM**

A Gestão de Armazenagem visa ajudar operadores logísticos, armazéns gerais, terminais de cargas, importadores e exportadores a ter maior controle e melhores resultados nas suas operações.

A forma como os estoques são distribuídos é essencial para alcançar sucesso em sua armazenagem logística. Isso porque o layout pode tanto favorecer a movimentação dentro do armazém como complicá-la.

O ideal é que na hora de acrescentar itens no armazém seja feito um planejamento baseado nos materiais que sairão em primeiro lugar, nos que exigem mais cuidado no manuseio, nos que precisam de mais espaço para ser movimentado, entre outros detalhes.

O layout organizado como uma linha de produção favorece essa prática e possibilita economizar tempo, assim como ajuda a aproveitar o espaço do armazém para que ali seja estocado um maior volume de itens.

A curva ABC é utilizada para que a armazenagem logística seja mais precisa e eficaz. Nesse caso são classificados os estoques como sendo dos grupos, A, B ou C e isso determina a prioridade que eles têm no armazém.

Os produtos mais importantes estariam no grupo A, seguidos do B e por último o C. Aqui tem preferência o grupo A, porque precisa de mais atenção na estocagem e movimentação. Assim evitam-se atrasos, danos ou enganos com a entrega de cada carga.

Existem sistemas que já vêm programados com operações logísticas e como elas devem acontecer. É interessante adotar um sistema como esses para que seja mais fácil organizar sua armazenagem logística.

Com esse tipo de sistema pronto evita-se que erros sejam cometidos e que as melhores soluções logísticas sejam tomadas para cada situação. É uma ótima ferramenta para quem precisa aprimorar seus processos.

Outra medida também interessante é evitar toda essa preocupação e terceirizar a armazenagem logística. Ao contar com uma empresa parceira especializada no assunto, não é preciso se preocupar com esses processos. Além disso, essa decisão é sinônimo de eficiência, uma vez que os profissionais altamente treinados estarão cumprindo essas tarefas.

Armazém, também conhecido como warehouse, é um espaço físico coberto em que é depositada uma grande quantidade de produtos acabados, semi-acabados ou matérias-primas. Esses ambientes são extremamente importantes para o escoamento de mercadorias, por isso geralmente contam com uma estrutura organizada para que seja possível fazer a estocagem,

conservação, controle, separação e preparação, onde os produtos são personalizados, acabados, embalados e rotulados, além da expedição.

Armazém geral ou armazém público é um espaço operado por uma empresa que presta serviços de operações logísticas a terceiros. Ou seja, sua atividade é o serviço de recebimento, armazenagem, manutenção, conferência, embalagem e outros serviços relacionados, sendo que recebe uma remuneração por tarifa estipulada previamente.

Armazém privado é um depósito em que uma empresa coloca seus próprios produtos. A vantagem desse tipo de espaço é que a empresa tem mais autonomia, possibilitando melhor controle e flexibilidade, podendo ajustar os procedimentos de acordo com suas necessidades específicas. Pode ser utilizado para a estocagem de matérias-primas, peças acabadas ou semiacabadas, produtos sobressalentes ou para abastecimento, além de recepção e distribuição de mercadorias.

Armazém alfandegado ou armazém geral alfandegado é um espaço em que as empresas colocam estocadas suas mercadorias importadas ou destinadas para exportação até a finalização do desembaraço alfandegário, sendo da responsabilidade do armazém o cumprimento das leis e normas fiscais vigentes.

Empresas optam por ter uma estrutura de armazém independente.

A armazenagem é uma atividade muito mais ampla, inclusive tendo a estocagem como uma das suas operações. É a atividade de estocagem organizada, controlando o espaço disponível, assim como a distribuição dos produtos dentro dos locais destinados a este fim. É ela quem diminui a distância entre quem vende e quem compra.

A armazenagem está diretamente ligada ao conceito físico de armazém ou depósito, englobando todos os processos que acontecem nesses espaços. Por exemplo:

- ✓ estocagem;
- ✓ distribuição;
- ✓ expedição;
- ✓ compras.

### Mantenha a organização

O primeiro passo para a organização é criar um layout que ordene de maneira eficaz o espaço disponível. Assim, você consegue garantir que nenhum item sofra avarias ou danos por ser guardado de maneira equivocada, além de otimizar as atividades.

### Foque nos procedimentos de controle

Para uma gestão eficiente, é importante focar nos procedimentos que controlam a entrada e a saída do estoque. Além disso, é imperativo conferir e manter atualizadas informações como datas de validade.

### Realize inventários

Com os inventários, é possível identificar as necessidades do seu estoque, tornando mais efetiva as intervenções e melhorias nos processos-chave.

Os armazéns são espaços idealizados para armazenar produtos e servem como plataformas de escoamento. Além de uma estrutura coerente e organizada, é necessário um sistema WMS (Warehouse Management Systems) para permitir o controle sobre a logística de todo o armazenamento.

Os principais objetivos de qualquer atividade de estoque sempre envolvem os seguintes pontos:

Diminuição da quantidade necessária de estoque de qualquer produto a qualquer momento, sem que haja escassez do mesmo para pronta entrega. Se possível, esta quantidade é diminuída até o limite: estoque zero (o produto é adquirido/produzido pela empresa e imediatamente enviado ao cliente).

Otimização máxima do espaço físico da empresa destinado a armazenar os produtos. Deve-se evitar que a qualquer momento uma prateleira não esteja sendo utilizada, evitando assim a necessidade de aumentar o tamanho de tal espaço físico, ou (no caso de supermercados e similares) garantir que o espaço físico esteja sendo planejado economicamente.

—→ Agilidade na localização e despacho dos produtos armazenados.

O princípio de uma boa organização, é fazer os cadastros correta e cuidadosamente. No módulo WMS, você poderá iniciar a gestão do seu armazém, cadastrando os endereços para uma fácil localização das mercadorias.

Para uma gestão mais eficiente do seu armazém, o módulo WMS proporciona um completo cadastro de tipos de embalagens, que serão utilizadas para o correto armazenamentos dos produtos, como pallets, caixas, sacos plásticos, e afins.

Uma das grandes vantagens no software Controle de Transportadoras, é a possibilidade de integração entre várias funções do sistema. E uma dessas integrações, é a cobrança de armazenagem para pessoas físicas ou jurídicas que utilizam seu espaço para armazenar materiais. Através da cobrança de armazenagem, você poderá gerar um lançamento de contas a receber específico para casos com estes. É a praticidade de um sistema WMS aliado a um sistema ERP.

As movimentações do seu armazém precisam ser minuciosamente controladas, para que não haja defasagem nos produtos armazenados. Para evitar esse tipo de situação, o Controle de Transportadoras oferece controle de todas as movimentações em seu armazém, registrando as entradas de mercadorias, realocação entre um armazém e outro, saída de mercadoria avariada, etc. Tudo que você precisa para gerenciar as movimentações das mercadorias no armazém.

O Warehouse Management System (WMS) consiste em um sistema automático de análise, planejamento e controle de um estoque, que procura implementar os três objetivos mencionados acima. A sua forma de operação é baseada nas seguintes premissas:

Rotação dirigida de estoques;

Diretivas inteligentes de coleta de produto;

Maximização do uso do espaço dos armazéns;

Funcionamento e eficiência baseados em um sistema automático programável, ao invés da experiência dos profissionais envolvidos.

### **Importante:**

O processo também se torna rastreável, pois as informações são centralizadas em um único local, que é facilmente auditável.

## GESTÃO DE ESTOQUES

Quando falamos de gestão de estoque, estamos falando de uma das ferramentas mais importantes para concretizar os maiores objetivos de uma empresa: a satisfação dos clientes e a lucratividade. Isso porque ter os estoques sob controle implica em conseguir praticar bons preços, atender com agilidade e ter mais qualidade nos serviços ou produtos entregues ao consumidor.

Entre as vantagens de uma boa gestão de estoques, podemos citar:

Controle adequado do capital de giro do negócio;

Satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumento das vendas;

Minimização de desperdícios com perdas ou extravios de mercadorias;

Identificação de produtos que estão sem giro ou que estão saindo bastante;

Ter domínio da influência do estoque nos resultados financeiros da empresa;

Ter poder de decisão na hora de fazer compras ou estimular a venda promocional dos produtos.

A gestão de estoques é um conceito que está presente em todo o tipo de empresas, assim como na vida cotidiana das pessoas. Desde o início Saldo sua história que a humanidade tem usado estoques de variados recursos, de modo a suportar o seu desenvolvimento e sobrevivência, tais como ferramentas e alimentos.

No meio empresarial, se por um lado o excesso de estoques representa custos operacionais e de oportunidade do capital de No, por outro lado níveis baixos de estoque podem originar perdas de economias e custos elevados devido à falta de produtos. Regra geral, não é tarefa fácil encontrar o ponto ótimo neste trade-off. O alastrar do número de SKU's (Stock Keeping Units), o aumento diferenciação de produtos, assim como da competição global, têm dificultado ainda mais essa tarefa.

Em uma empresa industrial podemos ter:

Estoque de produtos em processo:

Este tipo de estoques baseia-se essencialmente em todos os artigos solicitados necessários à fabricação ou montagem do produto final, que se encontram nas várias fases de produção (Filho, 2006, p. 63).

Estoque de matéria-prima e materiais auxiliares:

Nestes estoques encontramos materiais secundários, como componentes que irão integrar o produto final. São usualmente compostos por materiais brutos destinados à transformação (Filho, 2006, p. 62).

Estoque operacional:

É um tipo de estoque destinado a evitar possíveis interrupções na produção por defeito ou quebra de algum equipamento. É constituído por lubrificantes ou quaisquer materiais destinados a manutenção, substituição ou reparos tais como componentes ou peças sobressalentes (Filho, 2006, p. 63).

Estoque de produtos acabados:

É o estoque composto pelo produto que teve seu processo de fabricação finalizado. Em empresas comerciais é chamado de estoque de mercadorias.

Usualmente são materiais que se encontram em depósitos próprios para expedição. São formados por materiais ou produtos em condições de serem vendidos (Filho, 2006, p. 63).

Estoque de materiais administrativos:

É formado de materiais destinados ao desenvolvimento das actividades da empresa e utilizados nas áreas administrativas da mesmas, tais como, impressos, papel, formulários, etc. (Filho, 2006, p. 63).

De modo a avaliar os estoques, podemos considerar quatro critérios usualmente utilizados, sendo eles:

PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair);

UEPS (último a entrar, primeiro a sair);

Preço médio ponderado.

Custo Padrão (Standard Cost)

## GESTÃO DE CUSTOS NA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS

A gestão de estoques é o principal critério de avaliação de eficiência do sistema de administração de materiais. A gestão de estoques, abrange uma série de atividades, que vão desde a programação e planejamento das necessidades de materiais em estoque, até ao controle das quantidades adquiridas, com a intenção de medir a sua localização, movimentação, utilização e armazenagem desses estoques de modo a responder com regularidade aos clientes em relação a preços, quantidades, e prazos (Filho, 2006, p. 63).

A programação e planejamento, são as atividades relativas à definição dos modelos necessários à utilização de técnicas estatísticas, aplicáveis às previsões de necessidades e à gestão de estoques da empresa, dentro de uma produção e programação de vendas previamente estabelecidas (Filho, 2006, p. 63).

O controle é a etapa executiva responsável pela atualização e recolha, dos dados de movimentação que voltam a alimentar o processo de gestão de estoques, e que faz com algumas decisões sejam tomadas em função de uma série de parâmetros anteriormente estabelecidos (Filho, 2006, p. 63).

A gestão de estoques é ainda, apesar da sua importância, extensão e complexidade, negligenciada em muitas empresas, sendo considerada como uma questão não estratégica e limitada à tomada de decisões em níveis organizacionais mais baixos. Por outro lado, outras empresas já perceberam como a gestão de estoques pode ser utilizada ao longo de toda a cadeia de suprimentos da qual fazem parte, e de todas as vantagens competitivas que isso pode vir a trazer (Garcia et al., 2006, p. 10).

Controlar um estoque de alto giro é tão importante quanto ter produtos a serem vendidos. Não importa quanto tenha em estoque mas sim o giro do seu estoque.

O giro do estoque demonstra a rotatividade do mesmo ou seja, quanto tempo cada item do estoque permanece na empresa antes de ser vendido.

**A Contabilidade de Custos** tem como uma de suas funções, avaliar quantitativa e qualificadamente os valores em Estoque, demonstrando-os periodicamente nas Demonstrações financeiras.

**A Contabilidade Tributária** traz dispositivos de avaliação de estoques, aceitando tanto a forma integrada com a contabilidade custos, como a forma simplificada baseada em inventários periódicos (devidamente escriturado no livro Registro de Inventários).

A desordem financeira é um dos principais riscos para o estabelecimento de um negócio. Quando não há visibilidade sobre a entrada e saída de recursos, é impossível criar um planejamento financeiro e manter a estabilidade do funcionamento da empresa.

Esse aspecto é ainda mais visível na operação de transportes, que depende de um controle preciso para evitar desperdícios.

É a separação dos custos e a identificação da participação de cada um deles nos gastos totais da empresa em determinado período. Por meio dela, consegue-se acompanhar a evolução deles nas atividades. Ela pode ser dividida da seguinte forma:

- ✓ suprimentos: custo de aquisição;
- ✓ gestão de estoque: armazenagem (operacional), estoques (imobilizado), ruptura (perda) e embalagens;
- ✓ transporte: entregas (operacional) e gestão de documentos;
- ✓ gestão da frota: aquisição de veículos e manutenção;
- ✓ custos administrativos: mão de obra e material auxiliar;
- ✓ custos financeiros: investimentos em melhorias operacionais.

A Metodologia de custeio é a forma como uma empresa define o preço de venda dos serviços. A ideia é separar os custos fixos dos variáveis e definir a participação deles na precificação final. Basicamente, existem 3 métodos:

**Custeio por absorção:** trata-se da apropriação de todos os custos (fixos e variáveis, diretos e indiretos) gerados com o uso dos recursos voltados para a prestação dos serviços. Esses gastos são distribuídos entre as demandas atendidas;

**Custeio variável:** o custo final do serviço é a soma dos custos variáveis, dividido pela produção (demandas atendidas), enquanto os custos fixos são considerados diretamente no resultado do exercício;

**Custeio padrão:** baseia-se em um custo definido previamente. Ele indica o “custo ideal”, que deve servir de base para controle, conhecimento das variações e análise da eficiência da produção.

O custeio direto, ou custeio variável, é um tipo de custeio que consiste em considerar como custo de produção do período apenas os custos variáveis incorridos. Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como custo de produção e sim como despesas, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período. Desse modo, o custo dos produtos vendidos e os estoques finais de produtos em elaboração e produtos acabados só conterão custos variáveis.

—————▶ Os métodos de Custeio atribuem para cada custo uma classificação específica, na forma de custos fixos ou custos variáveis.

O sistema de custeio variável fundamenta-se na separação dos gastos em gastos variáveis e fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção/venda e gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção/venda oscilantes dentro de certos limites. Esse sistema produz informações importantíssimas como a margem de contribuição (contribuição marginal) e é o sistema que proporciona os subsídios necessários para a tomada de decisões nas empresas.

Em tese, há possibilidade de efetuar separação do custeio direto na contabilidade, segregando-se todos os custos em categorias específicas, como, por exemplo:

Mão-de-obra de produção

Mão-de-obra de produção – variável

Mão-de-obra de produção – fixa

Custo de manutenção do maquinário produtivo - fixo

Insumos para o maquinário produtivo - variável

Gastos gerais de fabricação

Energia elétrica – variável

Energia elétrica – demanda fixa maleável

Contabilmente, desde que o sistema de acumulação se faça somando-se custos fixos e variáveis, não há que se opor a esta sistemática de separar os valores, para utilização gerencial.

Lojistas virtuais de todos os portes e segmentos enfrentam diversos desafios logísticos que vão desde a organização do estoque até a distribuição das encomendas, mas um dos principais ainda é conseguir ter o controle eficaz de todos os custos logísticos.

A falta de acompanhamento e informação sobre os custos fixos e variáveis presentes em toda a cadeia logística é um grande percussor para o prejuízo de muitas empresas.

**Custo de produto:** o valor investido em cada produto adquirido através de fornecedores.

**Custo de falta:** quando há falta de item no estoque por causa de vendas perdidas e atrasos de entrega.

**Custo de armazenamento/manutenção:** envolve todos os gastos que a empresa tem com mão de obra, inventário, espaço físico, aluguel, impostos, assim como custos associado aos riscos de estoque parado, por exemplo.

Custos fixos:

Aluguel e taxas de edifício

Capital dos equipamentos (depreciação, juros, contratos)

Salários básicos

Seguro (produtos, equipamentos)

Custos indiretos alocados

Custos variáveis:

Manutenção

Custos de operação

Despesas com mão de obra e hora extra

Quaisquer despesas com terceiros

## **ADMINISTRAÇÃO LOGÍSTICA**

A Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes" (Carvalho, 2002, p. 31). A logística é dividida em dois tipos de atividades - as principais e as secundárias:

Principais: Transportes, Gerir os Estoques, Processamento de Pedidos.

Secundárias: Armazenagem, Manuseio de materiais, Embalagem, Obtenção / Compras, Gestão de produtos e Sistema de informação.

Como ferramental, a logística utiliza (entre outros):

O WMS, Warehouse Management System, em português - literalmente: sistema de automação e gerenciamento de depósitos, armazéns e linhas de produção. O WMS é uma parte importante da cadeia de suprimentos (ou supply chain) e fornece a rotação dirigida de estoques, diretivas inteligentes de picking, consolidação automática e cross-docking para maximizar o uso do valioso espaço do armazéns.

O TMS, Transportation Management System, que é um software para melhoria da qualidade e produtividade de todo o processo de distribuição. Este sistema permite controlar toda a operação e gestão de transportes de forma integrada. O sistema é desenvolvido em módulos que podem ser adquiridos pelo cliente, consoante as suas necessidades (Gasnier et al., 2001).

O ERP, Enterprise Resource Planning ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil) são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão, etc).

O MRP, Material Requirement Planning (planeamento (português europeu) ou planejamento (português brasileiro) das necessidades de materiais, PNR).- Planejamento dos Recursos da Manufatura) é a evolução natural da lógica do sistema MRP, com a extensão do conceito de cálculo das necessidades ao planejamento dos demais recursos de manufatura e não mais apenas dos recursos materiais.

Planejamento dos Recursos de Manufatura (do inglês Manufacturing Resource Planning - MRP II) é um método de gerenciamento total de uma companhia para utilizar os recursos humanos e computacional mais produtivamente de uma companhia industrial. O efetivo planejamento de todos os recursos de manufatura de uma companhia.

Não é exclusivamente uma aplicação de software, mas um casamento de competências pessoais, dedicação à exatidão da base de dados e recursos computacionais.

MRP II integra muitas áreas da empresa industrial em uma única entidade para propósitos de planejamento e controle, do nível executivo ao operacional e do planejamento de longo prazo a operação no chão de fábrica. Ele produz um ciclo fechado de Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP) através da adoção do princípio de 'feedback' porém estendido para áreas da empresa naturalmente relacionadas com o processo de manufatura.

Qualquer empresa assume uma vantagem competitiva ao diferenciar-se dos concorrentes e ao operar a baixo custo. Atualmente, é a logística que promove as empresas para os patamares de preferência dos clientes. Para alcançar sucesso no mercado, as empresas desenvolvem várias metodologias, sendo estas, de uma maneira geral, simplista e redutora, baseadas nos três "C's":

**Companhia, Clientes e Concorrentes.**

Com mercados cada vez mais competitivos e globalizados, a eficiência e produtividade assumem papéis vitais na afirmação das empresas. Contudo, evidenciam-se muitas e concretas propostas para a diminuição dos custos dos produtos e poucas para custos mal direcionados e para o desenvolvimento logístico nas empresas. É a este último fator que muitas empresas não dão a devida atenção, uma vez que os custos inerentes à logística cobrem, em alguns casos, os custos dos próprios produtos.

Os custos de transportes, os mais relevantes de todos, dizem respeito à movimentação externa de produtos ou materiais às empresas. Os custos de manutenção dos veículos são igualmente englobados neste tipo de custos (custos de inspeção e de combustíveis, por exemplo).

## CADEIA DE SUPRIMENTOS

Também conhecida como Supply Chain Management (SCM), a cadeia de suprimentos é o conjunto de atividades que envolvem a produção, armazenamento e transporte de produtos ou serviços. Isso inclui a compra de matérias-primas, controle de estoque e o transporte do produto até o cliente final.

A cadeia de suprimentos, ou em inglês supply chain, é a rede de integração entre o fabricante e seus fornecedores, varejistas e outros prestadores de serviços. Da matéria-prima até as mãos do consumidor, todas as relações que tangem o produto fazem parte da cadeia de suprimentos e sua boa gestão garante vantagens competitivas à empresa.

A cadeia inicia nos produtores de matéria-prima, que fornecem os insumos ao fabricante, que por sua vez finaliza o produto e envia aos distribuidores. Estes que abastecem os varejistas para então venderem aos consumidores.

Cada agente da cadeia é um poderoso elo não apenas de forma linear, como aqui representado graficamente, mas em rede, todos ligados ao fabricante. O fluxo da cadeia segue os materiais, dos insumos ao produto, e depois volta como informação, da demanda e do comportamento do mercado.

Entre as vantagens de se integrar a cadeia esta a possibilidade de eliminar redundâncias na produção, diminuir o tempo do ciclo e do inventário, além de entregar com maior qualidade, por um menor preço, o produto ao consumidor. Para tal, a relação entre a empresa fabricante e os demais elos da cadeia deve ser transparente, com confiança e cooperação.

De maneira bastante resumida, o conceito de cadeia de suprimentos — ou supply chain, termo em inglês também bastante conhecido — pode ser definido como a junção de uma série de processos que fazem parte do ciclo de vida de um determinado bem, desde a sua origem até a entrega ao destinatário final.

Na prática, representa todas as atividades de compra de insumos, produtos, embalagens, armazenagem, beneficiamento, gerenciamento interno, venda e distribuição aos consumidores. Isto é, são todas as etapas pelas quais um produto passa dentro e fora da empresa, até que chegue ao destino final, o consumidor.



A cadeia de suprimentos, ou supply chain, pode ser entendida como o conjunto de processos, empresas, pessoas, atividades e recursos que movimentam todo o regime de produção de um negócio.

Conforme mencionado, para que uma empresa se mantenha competitiva e rentável é preciso adotar uma gestão estratégica de todas as etapas de produção. Dentre as providências possíveis, a gestão adequada da cadeia de suprimentos é algo que contribui significativamente para os resultados do negócio.

Em um contexto de alta concorrência no mercado e surgimento de um consumidor mais exigente e seletivo, não há dúvidas de que o supply chain é essencial para as empresas contemporâneas. Afinal, a cadeia de suprimentos envolve etapas que são fundamentais para o bom funcionamento da corporação, como:

- ✓ compras e aquisição de matéria prima e produtos;
- ✓ planejamento do fornecimento e da demanda do negócio;
- ✓ gerenciamento do estoque;
- ✓ logística de transporte;
- ✓ movimentação e armazenagem.

Mais do que isso, o que se observa é que o mundo entraria em colapso sem cadeias de suprimentos eficientes. Isto é, o consumidor e as empresas necessitam que esses processos sejam modernos e eficientes, pois só assim teremos acesso a produtos e serviços de qualidade e que atendam às nossas demandas.

Supply Chain pode ser entendido como a integração da empresa com todas as firmas da cadeia de suprimentos, onde fornecedores, clientes e provedores externos de meios logísticos compartilham informações e planos necessários para tornar o canal mais eficiente e competitivo, sendo este relacionamento considerado mais aprofundado e detalhado do que na tradicional e complicada relação comprador/vendedor.

A gestão da cadeia de abastecimento ou supply chain management corresponde às práticas de gestão que são necessárias para que todas as empresas agreguem valor ao cliente desde a fabricação dos materiais, passando pela produção dos bens e serviços, a distribuição e a entrega final ao cliente.

O conjunto de relacionamentos dentro de uma Cadeia de Abastecimento tem que ser gerenciado com eficácia e de acordo com a filosofia da organização, considerando a competição entre cadeias de distribuição, e o inter-relacionamento e dependência das partes.

Uma gestão eficiente de supply chain não permite defasagens por falhas de comunicação entre os departamentos envolvidos nas etapas do processo. Ou seja, é preciso otimizar o planejamento estratégico envolvendo as etapas de operação, produção, organização, vendas, marketing e até mesmo as finanças.

Com um trabalho em equipe alinhado e uma perspectiva ampla sobre toda a operação é possível:

- ✓ reduzir custos operacionais;
- ✓ melhorar a produtividade dos processos;
- ✓ gerir o estoque de modo que beneficie toda a cadeia de suprimentos.

Um exemplo básico de como o trabalho conjunto entre departamentos pode trazer vantagens à cadeia logística, é o planejamento estratégico de ações de marketing alinhado aos dados fornecidos pelo setor de vendas. É uma integração entre marketing e equipe comercial.

A tarefa pode não parecer simples, mas com o auxílio de ferramentas tecnológicas para gestão de supply chain, é possível fazer previsões assertivas com base nos dados de vendas da empresa em períodos anteriores, que podem ser facilmente obtidos por meio de relatórios de resultados.

Por exemplo, para prever o desempenho de vendas de outubro do ano atual, basta analisar os relatórios de resultados da empresa de outubro do ano anterior, claro que aplicando comparações de crescimento de períodos anteriores.

O setor logístico tem alcançado patamares estratégicos dentro das organizações e contribuído para que os processos e resultados sejam constantemente aprimorados. Por outro lado, o mercado demanda serviços cada vez mais qualificados e a concorrência se esforça para ser significativamente diferenciada.

Supply Chain — termo em inglês para Cadeia de Suprimentos — consiste na relação entre empresas que negociam entre si, com o objetivo de entregar e aprimorar produtos e serviços para os clientes finais.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos trata de fazer a gestão de todos os processos e fluxos de informações envolvidos nesse atendimento. Isso quer dizer que esse tipo de planejamento baseia-se na perspectiva de todo o processo. É preciso obter visibilidade do todo e como cada uma das etapas relaciona-se entre si.

## **LOGÍSTICA DE IMPORTAÇÃO**

A importação atende a dois objetivos fundamentais do varejo: oferecimento de um mix diferenciado a um consumidor que está cada vez mais ávido por novidades e preços e a possibilidade do aumento da margem bruta da categoria em relação a uma operação 100% nacional. Não por acaso, novas marcas continuam a chegar ao país baseadas neste modelo, seja na área de casa e decoração, presente e papelaria ou moda.

A realidade do mercado internacional gerou intensas mudanças nas empresas. Condição e competitividade podem deixar de ser apenas mais um diferencial entre as corporações para se tornarem fator chave no comércio global.

Inserir o produto certo, no local certo, na hora certa e pelo menor preço, é a grande meta a ser alcançada. Mais do que nunca, verifica-se na logística, uma ferramenta que pode ajudar a mudar conceitos, rever processos, romper padrões e melhorar a rentabilidade econômica, em resumo, fazer mais, melhor, mais rápido e por menos.

O planejamento e gerenciamento são processos fundamentais para o sucesso das operações logísticas, levando em consideração a aquisição de produtos importados, tempo de produção, transporte internacional e o prazo necessário para a liberação aduaneira / mercadoria apta para o mercado interno.

A logística aduaneira está cada vez mais sofisticada. A sintonia do sistema que compreende cada etapa do processo de importação ou exportação está cada vez mais eficiente e sintonizada. É exatamente deste movimento preciso do setor que muitas empresas têm encontrado a vantagem de ter uma assessoria especializada neste tipo de negociação que envolve pontos importantes para o sucesso do negócio.

Quem faz parte deste processo é a equipe de despachante que atua no setor com conhecimento pontual e específico. Os detalhes resolvidos e estudados por esses profissionais tornam o processo mais ágil, inclusive até mais barato em alguns casos.

Importar ou exportar exige um conhecimento profundo do setor em que atua. Documentos alfandegários e impostos são trâmites comuns e variam bastante de acordo com cada país e conforme a legislação de cada estado.

Cada país e cada produto tem suas exigências e particularidades, e é preciso cumprir alguns requisitos para que a compra seja feita, autorizada e encaminhada, seguindo sempre a legislação vigente dos países e estados envolvidos.

Seja qual for o produto, é muito importante que o despachante auxilie na escolha do transporte e do agente de cargas. Todo o detalhe faz diferença na hora de embarcar e movimentar a carga. Além de considerar o meio mais seguro, o profissional precisa buscar

ferramentas para tornar esse processo mais acessível, seja resolvendo a burocracia específica desta parte, ou mesmo na negociação direta com as empresas logísticas responsáveis. Vale lembrar que muitas vezes o sistema é intermodal e envolve mais de um meio de transporte, seja aéreo, marítimo, rodoviário ou ferroviário, e o custo naturalmente pode ser maior por esta razão.



**Importação** é o processo comercial e fiscal que consiste em trazer um bem, que pode ser um produto ou um serviço, do exterior para o país de referência. O procedimento deve ser efetuado via nacionalização do produto ou serviço, que ocorre a partir de procedimentos burocráticos ligados à Receita do país de destino, bem como da alfândega, durante o descarregamento e entrega, que pode se dar por via aérea, marítima, rodoviária ou ferroviária. Quando mais de um tipo de transporte é utilizado para entrega, chamamos de transporte multimodal.

Conceito Básico para Importação:

Identificar as melhores condições comerciais em função dos vários vendedores disponíveis no mercado;

Verificar se a importação é permitida ou se possui alguma exigência de ordem administrativa;

Levantamento do custo da;

Viabilidade da importação ou não;

Negociar a operação;

Verificar se o produto e/ou serviço está pronto para ser embarcado pelo exportador no exterior;

Autorizar o embarque do produto e/ou serviço;

Receber documentos e enviá-los ao despachante para que o mesmo avalie e inicie o processo de despacho aduaneiro de importação (nacionalização);

Providenciar a internalização do produto e/ou serviço (Registro da operação de importação no SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior);

Receber o produto e/ou serviço;

Pagar a importação e fechar o câmbio efeito chicote.

A logística internacional é uma área estratégica que lida com as ações externas da empresa, procurando estruturar melhor os processos e melhorar o relacionamento com os parceiros comerciais. Isso é fundamental para tornar toda a empresa mais eficiente – refletindo desde a gestão do estoque até os resultados financeiros.

A preocupação contínua em otimizar os processos de logística em empresas de comércio exterior é fundamental para o desenvolvimento das suas operações de forma cada vez mais previsível, com menos custos e riscos. Quando as operações não funcionam corretamente, pode ocorrer um impacto negativo para a empresa. Esse impacto pode representar não apenas prejuízo financeiro na operação, mas um desgaste na imagem da empresa com seus clientes e outros stakeholders.

A logística doméstica é toda aquela que é feita dentro do próprio país, no nosso caso, dentro das fronteiras do Brasil. Todas as atividades que são de responsabilidade da logística como armazenagem, transporte e distribuição precisam ser realizadas em um único país para que seja considerada uma logística doméstica.

A logística doméstica é muito utilizada na realização de eventos e shows que percorrem os estados do país, como é o caso de muitas exposições culturais, que começam no Sul, passam pelo Sudeste, Nordeste, etc.

Boas práticas na logística de importação são fundamentais para as empresas conseguirem aproveitar o que há de melhor no mercado exterior.

O primeiro passo da logística de importação é calcular todos os custos do procedimento. Só assim será possível saber o valor final do produto e estabelecer o valor da sua matéria prima ou do produto que será revendido.

Quando os fornecedores são fixos, o valor do produto varia pouco e, por isso, ter previsibilidade dos custos do produto fica mais fácil. Contudo, além do valor do produto em si, também devem ser somados e calculados os custos fixos e variáveis da importação.

É preciso calcular previamente os valores que serão gastos no trâmite da mercadoria até o destino final. Por isso, fique atento aos custos com:

- ✓ armazenagem;
- ✓ tributação do país de origem;
- ✓ tributação no porto;
- ✓ frete;
- ✓ taxa de câmbio.

Normalmente, os países com o maior fluxo de importação para o Brasil são os Estados Unidos e a China. Para garantir uma mercadoria com a melhor vantagem, compare o valor das moedas e os impostos inerentes às transações.

O valor do frete pode ser negociado, assim privilegiando a importação de um país e garantindo ao consumidor final um preço mais acessível.

**Obs.:** A documentação é uma importante parte desse processo e deve ser conferida antes do embarque da mercadoria.

- ✓ Licenciamento de Importação (LI) ou Licenciamento Simplificado de Importação (LSI);
- ✓ Declaração de Importação (DI) ou Declaração Simplificada de Importação (DSI), bases do Despacho Aduaneiro;
- ✓ Retificação de Declaração de Importação;
- ✓ Comprovante de Importação (CI).

A LI é específica para importação. Nem todas as mercadorias fazem uso dela, mas, em certos casos, a LI funciona como uma autorização. É fundamental ter conhecimento se o produto que está sendo importado precisa de licença. O importador pode certificar se a mercadoria exige licença de importação por meio da NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul).

Caso exista a LI, é necessário contatar o despachante aduaneiro, para não perder a carga. Ele efetuará o registro da LI, encaminhando-a para a instituição específica, que vai fazer a análise e deferir a importação.

O comércio internacional é a troca de bens e serviços através de fronteiras internacionais ou territórios. Na maioria dos países, ele representa uma grande porcentagem do PIB.

O comércio internacional está presente em grande parte da história da humanidade, mas a sua importância econômica, social e política se tornou crescente nos últimos séculos. O avanço industrial, dos transportes, a globalização, o surgimento das corporações multinacionais, o outsourcing tiveram grande impacto no incremento deste comércio. O aumento do comércio internacional pode ser relacionado com o fenômeno da globalização.

O comércio internacional é uma disciplina da teoria econômica, que, juntamente com o estudo do sistema financeiro internacional, forma a disciplina da economia internacional.

O volume do comércio mundial aumentou vinte vezes desde 1950 até hoje. Este aumento de bens manufaturados/manufaturados ultrapassa o aumento da taxa de produção dessas mercadorias em três vezes.

Tradicionalmente o comércio é regulamentado através de tratados bilaterais entre nações. Durante os séculos de crença no mercantilismo a maioria das nações mantinham altas tarifas e muitas restrições ao comércio internacional. No século 19, especialmente no Reino Unido, a crença no livre comércio tornou-se um paradigma e este pensamento tem dominado as nações ocidentais desde então. Nos anos seguintes à segunda guerra mundial, tratados multilaterais como o GATT e a OMC tentaram criar estruturas regulatórias de alcance mundial.

As nações socialistas e comunistas sempre acreditaram no modelo da autarquia, a completa ausência do comércio internacional, até Deng Xiaoping desenvolver o socialismo de mercado. Então a China, que abandonou o comunismo, se torna a segunda maior potência mundial em comércio exterior. Os governos autoritários, como os fascistas, sempre colocaram grande ênfase na ideia da autossuficiência. Mas na prática, nenhuma nação consegue atender sozinha a todas as necessidades do seu povo, e sempre algum comércio é realizado e necessário.

Normalmente, o comércio internacional livre é defendido pelos países economicamente mais poderosos. Quando eram duas das maiores economias mundiais, a Holanda e o Reino Unido eram grandes defensores desse pensamento.

Atualmente, os Estados Unidos da América, o Reino Unido e o Japão são os seus maiores proponentes. Porém, muitos outros países - incluindo aqueles em rápido crescimento econômico como Índia, China e Rússia - tem se tornado defensores do "livre comércio".

Tradicionalmente, os interesses agrícolas são a favor do comércio livre, enquanto setores manufatureiros defendem políticas protecionistas. Porém, lobbies agrícolas, particularmente nos Estados Unidos, Europa e Japão, são responsáveis pela inclusão de regras nos tratados de comércio internacional, cujo objetivo é a adoção de medidas protecionistas para bens de origem agrícola. Por outro lado, o Brasil, um grande e eficiente produtor agrícola, vem atuando para eliminar parte destas barreiras.

Durante as recessões econômicas, sempre surgem pressões para o aumento de tarifas de importação, com o intuito de proteger a produção doméstica. A grande depressão estadunidense levou ao colapso do comércio internacional, fazendo com que a crise se aprofundasse.

A regulamentação do comércio internacional é realizada através da OMC no nível global, e através de vários outros arranjos regionais como o Mercosul na América do Sul; o NAFTA, entre Estados Unidos da América, Canadá e México; e a União Europeia, entre 27 estados europeus independentes.

**Obs.:** Importação é a entrada de produtos ou execução de serviços provenientes de outro país.

A economia brasileira é a 6ª maior economia mundial, de acordo com os critérios de PIB diretamente convertido a dólares americanos, e está entre as 10 maiores economias em critérios de "Paridade do poder de compra" sendo a maior da América Latina, e está na 84ª posição no ranking do IDH (Índice de desenvolvimento humano).

O primeiro produto que moveu a economia do Brasil foi o pau-brasil no período logo após o descobrimento e mais tarde, com a divisão do Brasil em capitânicas hereditárias passou a ser o açúcar a principal atividade, e que perdurou por quase todo o período de colônia, vindo a ser substituído como principal atividade pelo ouro da região de Minas Gerais em meados do Sec. XVII. Já independente, um novo ciclo econômico surgiu, agora com o café. Esse momento foi fundamental para o desenvolvimento do Estado de São Paulo, que acabou por tornar-se o mais rico do país.

Apesar de ter dado, ao longo da década de 90, um salto qualitativo na produção de bens agrícolas, alcançando a liderança mundial em diversos insumos, com reformas comandadas pelo governo federal, a pauta de exportação brasileira foi diversificada, com uma enorme inclusão de bens de alto valor agregado como joias, aviões, automóveis e peças de vestuário.

Hoje, a pauta do Brasil é considerada moderna e diversificada, incluindo aviões. Atualmente o país está entre os 20 maiores exportadores do mundo, com US\$ 118 bilhões (em 2005) vendidos entre produtos e serviços a outros países. Mas com um crescimento de dois dígitos ao ano desde o governo Fernando Henrique Cardoso, em poucos anos a expectativa é que o Brasil esteja entre as principais plataformas de exportação do mundo.

Desde janeiro de 1995, a economia brasileira começou a crescer consistentemente graças ao governo FHC. Em 2004, o PIB cresceu 4,9%, a indústria cresceu na faixa de 8% e as exportações superaram todas as expectativas.

O Brasil é visto pelo mundo como um país com muito potencial assim como a Índia, Rússia e China. A política externa adotada pelo Brasil prioriza a aliança entre países subdesenvolvidos para negociar commodities com os países ricos. O Brasil, assim como a Argentina e a Venezuela, vêm rejeitando o projeto da ALCA em discussão, apesar das pressões dos EUA. Existem também iniciativas de integração e cooperação econômica na América do Sul.

Seus maiores parceiros comerciais são a União Europeia, os Estados Unidos, o Mercosul e a República Popular da China.

Os acordos são ferramentas poderosas para inserir melhor as empresas brasileiras no mercado internacional, tanto via comércio quanto via investimentos. Essas ações são necessárias porque, em 2015, as vendas externas brasileiras caíram 15,1% em relação a 2014. Foi a quarta queda consecutiva das exportações. Em agosto de 2016, os produtos brasileiros só têm acesso facilitado, livre de tarifas de importação e barreiras não tarifárias, a menos de 8% do mercado internacional, enquanto os dos Estados Unidos atingem 24%, os da União Europeia 45% e México, 57%. O Brasil já começou a fazer acordos com países da América do Sul como Peru,

Chile e Colômbia. Mesmo as negociações sendo limitadas, este é um primeiro passo para ampliar o mercado das empresas nacionais.

Em contabilidade nacional, a balança comercial resulta da agregação da balança de bens e de serviços, ambas componentes da balança corrente.

A balança comercial registra, portanto, as importações e as exportações de bens e serviços entre os países. Consequentemente, podemos expressar o saldo da balança comercial da seguinte maneira:

$$\text{Saldo da Balança Comercial} = \text{Exportações} - \text{Importações}$$

Quando as exportações são maiores que as importações registra-se um superavit na balança, e no caso contrário registra-se um deficit.

Normalmente, uma balança comercial deficitária implica uma balança corrente também deficitária, pois balança comercial é comumente a componente com maior peso na balança corrente. Contudo, o deficit comercial pode ser compensado com os superavits das restantes balanças correntes. Tal foi o caso de Portugal durante grande parte da segunda metade do século XX com as remessas dos imigrantes, que são contabilizadas na balança de transferências correntes.

A razão entre as exportações e importações dá-nos a taxa de cobertura das importações pelas exportações, ou, simplesmente, taxa de cobertura. Esta taxa indica-nos em que percentagem as exportações pagam as importações.

$$\text{Taxa de Cobertura} = \frac{\text{Exportações}}{\text{Importações}} * 100\%$$

O planejamento logístico é o processo de gerir estrategicamente a obtenção, movimentação e armazenamento de insumos, componentes e produtos prontos, de tal forma que os custos agregados sejam mínimos e garantam que sejam entregues em prazos previamente definidos.

## LOGÍSTICA DE EXPORTAÇÃO

A Exportação é a saída de bens, produtos e serviços do país de origem. Esta operação pode envolver pagamento, como venda de produtos, ou não, como nas doações.

A exportação pode ser caracterizada como Perfeita e Imperfeita e Direta ou Indireta.

A exportação perfeita ocorre quando a própria empresa faz a exportação, sem a utilização de intermediários no processo de introdução do produto no mercado-alvo.

Exportação imperfeita trata-se de uma alternativa disponível para empresas que desejam iniciar seu processo de internacionalização, porém não possuem experiência suficiente para fazê-lo de forma independente.

**Exportação Direta:** esta modalidade consiste na operação em que o produto exportado é faturado pelo próprio produtor ao importador. Para esta operação a empresa necessita ter o conhecimento do processo de exportação para todo seu percurso. Nesta modalidade, o produto exportado é isento do IPI e não ocorre a incidência do ICMS. No caso do ICMS, é recomendável consultar as autoridades fazendárias estaduais, sobretudo quando houver créditos a receber e insumos adquiridos em outros Estados.

**Exportação Indireta:** é a modalidade realizada por intermédio de empresas estabelecidas no Brasil, que adquirem produtos para exportá-los. Essas empresas podem ser: - trading companies; empresas comerciais exclusivamente exportadoras; empresa comercial que opera no mercado interno e externo; etc.

Para exportação é necessário:

Identificar possíveis compradores no mercado externo;

Enquadrar a exportação às normas nacionais e internacionais;

Registrar e credenciar a sua empresa como exportadora junto ao DECEX/SECEX e Secretaria da Receita Federal;

Contatar o possível comprador e apresentar a empresa e o produto;

Preparar o preço FOB ou FCA como básico (ou pelo INCOTERM que o importador solicitar);  
Definir condições de preço, forma de pagamento, entrega, embalagem, etc;  
Emitir e enviar a fatura Pro Forma para o importador analisar e confirmar negócio;  
Receber a formalização do negócio [pedido de compra (Purchase Order)] por parte do importador;  
Registrar a Exportação no SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior);  
Produção da mercadoria para entregar no prazo;  
Contratar empresa para o transporte internacional;  
Efetuar ou contratar despachante aduaneiro para cumprir os trâmites de despacho;  
Emitir documentos fiscais, comerciais e financeiros;  
Fechar o câmbio de exportação com o banco autorizador (Banco Negociador);  
Acompanhar a chegada da mercadoria no destino;  
Receber o pagamento através do Banco Negociador num determinado país.

**Importante:**

Os Incoterms (International Commercial Terms) ou termos internacionais de comércio são cláusulas contratuais aplicadas nas transações de compra e venda internacional.

O seu objetivo primeiro é, a partir da interpretação precisa dos termos utilizados nos contratos de compra e venda, promover a harmonia nos negócios internacionais.

É importante afirmar que os Incoterms regulam apenas a relação entre comprador e vendedor, devendo pois, ser utilizados como cláusula contratual do contrato de compra e venda. Destaque-se que são apenas uma cláusula do contrato, e não o próprio contrato. Limitam-se a regular a entrega do bem, definindo o seu ponto ou local e, por extensão, seus custos e riscos. Assim, quando uma oferta é efetuada na condição 'FOB/Porto de Santos', por exemplo, está estabelecendo tão somente:

- a) Divisão de custos: indicando exatamente o preço que o comprador deverá pagar ao vendedor e, por conseguinte, o que está contido neste preço;
- b) Onde os bens serão entregues: indicando exatamente o ponto de transferência de riscos por perdas e danos do vendedor para o comprador.

**Custos de exportação:** despachante aduaneiro, taxas portuárias/aeroportuárias, fumigação, transporte interno (retira contêiner, ovação, retomas ao terminal, armazém de terceiros)

**Frete internacional** (quando há longo curso);

**Seguro Internacional.**

Diante do cenário econômico atual no Brasil, muitas empresas optaram por investir seus recursos em mercados externos.

As empresas que utilizam serviços de logística para otimizar o transporte de seus produtos são as mesmas empresas que terão sua presença global expandida e com uma maior satisfação dos seus clientes. Em tempos particulares, como de instabilidade econômica, a logística tem papel estratégico na geração de vantagem competitiva.

Na gestão de armazenamento pode ser feita em armazém ou “In-House” dependendo de suas demandas, sendo que para ambos, encontrará a solução ideal às suas exigências e características estruturais:

Logística para importação e exportação de produtos médico-hospitalares, cosméticos e alimentos: Com licença da ANVISA para realizar a armazenagem, movimentação e fracionamento de cosméticos, alimentos e produtos relacionados a higiene e saúde, gerindo as entradas e saídas por ferramentas adequadas e pelo sistema WMS;

Logística para importação e exportação de suprimentos e produtos de consumo para escritórios, agências bancárias e empresas em geral: Realizar a gestão do recebimento dos materiais vindos de fornecedores e do ponto de ressuprimento, criando métricas para um melhor processo de separação, embalagem, expedição e distribuição em todo o país;

Logística para importação e exportação para E-Commerce: A gestão do estoque é efetuada de maneira integrada entre o sistema WMS e as plataformas e ERPs utilizados no E-commerce, de forma que os procedimentos logísticos sejam desenvolvidos de maneira rápida e eficiente;

Logística para importação e exportação de produtos como roupas, tecidos, bolsas e calçados: A logística nesses casos são feitas por grade, sku, por tamanho e cor, tanto para roupas dobradas ou encabidadas, como em tecidos em rolos ou fardos. São necessários processos de pinagem, etiquetagem, montagem de packs, pequenos reparos em bolsas, além da gestão de uniformes, enxoval anual, trocas e devoluções.

Logística para importação e exportação de produtos de gráficas, editoras, folheteria e materiais promocionais: São necessários esteiras, máquinas shirincadoras e fornos termoelétricos para a melhor utilização, montagem e desmontagem de kits para todo o setor gráfico;

Logística para importação e exportação de peças automotivas e para peças de reposição: Atendimento ao “Milk Run” diário, com a melhor gestão de peças de reposição para assistência técnica e varejo. É necessário realizar diversos testes nos produtos, bem como a reembalagem, etiquetagem e montagens em geral.

Na logística aduaneira, todas as etapas da compra e da venda internacional, isto é, da importação e exportação de produtos de e para outros países, são analisadas e checadas em seus mínimos detalhes. A estruturação, bem como a administração de todo esse processo, deve estar alinhada inclusive com o core business de cada cliente.

Levantamentos dão conta que o custo da logística em operações internacionais de importação e exportação representam em torno de 13% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil). Já nos países desenvolvidos esse custo cai para algo em torno de 8% a 10%. Certamente essa diferença vai impactar no preço não só dos serviços de logística como também nas próprias mercadorias.

Há vários motivos que ajudam a explicar essa defasagem enfrentada pelo Brasil. A falta de uma infraestrutura adequada é um grande gargalo que o país não consegue se desvencilhar. Porém, algo que atua fatalmente contra esse processo é justamente a falta de planejamento desde o início do processo logístico, antes mesmo de qualquer produto ser exportado ou importado.

Desta forma, é fundamental que haja um planejamento logístico e que as empresas envolvidas conheçam ou deixem os processos nas mãos de organizações que conheçam os trâmites, regimes e procedimentos aduaneiros recorrentes às suas operações. Isso porque, como a competitividade se mostra cada vez mais crescente, qualquer micro detalhe pode fazer a diferença, ainda mais no que tange à aduana, que costuma causar entraves, impactando no tempo do recebimento/envio das mercadorias ou dos insumos para a produção.

A logística tem como objetivo central fazer com que as mercadorias de uma empresa cheguem a seus destinatários em menos tempo, com redução de custos e maior lucro. Envolve, basicamente, cadeias de expedição, transporte, armazenamento e recepção de itens (materiais, produtos ou matérias-primas).

A logística internacional despontou como meio de entender as conexões das cadeias de suprimentos globais e a comunicação entre fornecedores, fabricantes e clientes. Leva em consideração os diversos fatores que influenciam essa prática comercial, tais como: o desenvolvimento constante da tecnologia de informação, transporte, movimentação e armazenagem.

Os profissionais dessa área costumam trabalhar como analistas de logística em comércio exterior, agentes de carga internacional ou mesmo gestores de operações portuárias.

Alguns dos objetivos da logística internacional:

- ✓ centralizar e padronizar as operações
- ✓ minimizar erros e reduzir custos com processos de fluxo de produtos
- ✓ garantir a satisfação do cliente com a mercadoria, seu preço e qualidade, além de prover serviços justos e valor agregado
- ✓ alcançar credibilidade e confiança do cliente e mercado
- ✓ realizar transações comerciais produtivas e rentáveis
- ✓ atingir metas definidas pela empresa
- ✓ melhorar relacionamento com clientes e fornecedores
- ✓ controlar o percurso de entrega e/ou recebimento de mercadorias

 O prazo de entrega está ganhando a cada dia mais peso entre os consumidores e ter um processo logístico eficiente pode ser a chave para o sucesso do seu e-commerce no exterior.

A principal vantagem em utilizar um método próprio de processamento de pedidos está na flexibilidade. Na terceirização, tem a vantagem de ter custos fixos variáveis, uma vez que não precisa preocupar-se com longos contratos de locação de barracão ou contratação de mão de obra, além da especialização, que permite a dedicação às áreas estratégicas da sua operação enquanto um terceiro, especializado no processo, cuida da área operacional e relacionamento com parceiros de transporte.

Além de decidir o sistema de processamento de pedidos que vai guiar sua operação, é preciso entender as características dos tipos de frete. Entre os mais utilizados estão o frete aéreo e o frete marítimo (por containers).

Para definir o processo logístico do seu e-commerce, precisa estar ciente das particularidades legais de cada país em que venderá seus produtos para sempre estar de acordo com as legislações vigentes.

Do mesmo modo que acontece no mercado nacional, as embalagens de um produto são muito importantes para garantir a atração do público e o possível convencimento. Quanto à logística, o processo de embalagem é ainda mais importante porque permitirá que o produto seja movido e transportado com a sua integridade protegida e de acordo com as regras internacionais.

Quando se fala em embalagens, há três tipos principais: primária, secundária e terciária. A embalagem primária é a que fica em contato direto com o produto, enquanto a embalagem secundária guarda a embalagem primária, tanto por projeto de produto quanto para facilitar a logística. Já a embalagem terciária é a embalagem que reúne um grande conjunto de embalagens primárias ou secundárias em lotes, de modo que a logística seja possível.

Exemplo: Uma cartela de remédios é uma embalagem primária, enquanto a sua caixa é uma embalagem secundária. Um contêiner cheio de caixas de remédio, por sua vez, é uma embalagem terciária.

Ter mais qualidade em seus processos e em seus produtos é importante, mas é relevante que você busque conhecer quais são as exigências específicas de cada país. Somente assim você conseguirá saber qual deve ser o foco da sua empresa na hora de exportar.

Procure fatores como a legislação do país e pergunte ao importador, antes de fechar negócio, quais são as condições necessárias para que a transação seja efetuada da maneira certa.

Um caminho eficiente é por meio da obtenção de uma certificação internacional, como a ISO 9001. Como é uma certificação internacional reconhecida, é bem provável que os importadores aceitem a certificação como comprovação de atendimento às suas exigências.

O código de barras serve para identificar os produtos de maneira única e também para dar mais visibilidade dentro do processo logístico. Para isso, é indispensável que ele esteja integrado a uma solução de automação comercial dentro do negócio.

Esse tipo de solução garante que os produtos sejam devidamente cadastrados e identificados, para que o gerador de códigos de barra possa ser usado na sequência. Isso torna o processo mais controlado e dentro das especificações estabelecidas internacionalmente.

Todo código de barras precisa ser lido adequadamente pelos equipamentos óticos. A conferência dessa escaneabilidade deve ser feita antes que o código de barras seja implantado de maneira definitiva em todos os produtos.

Essa conferência é ainda mais importante quando existe algum tipo de redimensionamento mais intenso no código de barras. Garantir que os códigos sejam escaneáveis evita que ocorram problemas quando o cliente receber os produtos e for colocá-los no sistema, por exemplo.

O Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) é o sistema responsável por monitorar todas as transações comerciais internacionais. Por isso, a primeira coisa a se fazer é realizar um credenciamento junto a esse sistema. Após a primeira exportação, a empresa ficará cadastrada automaticamente no Registro de Exportadores e Importadores (REI).

Após o credenciamento, a empresa deve procurar obter o Registro de Habilitação no Ambiente de Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (RADAR). Esse registro permite o rastreamento das transações internacionais e garante a aprovação de envio do produto, por exemplo.

Para selar a transação comercial, é necessário que tudo seja devidamente documentado em um contrato comercial de transação internacional. Nesse contrato, estarão descritas questões como produtos que serão entregues, prazo, valor, obrigações e direitos de ambas as partes.

Além de garantir proteção para quem compra e para quem vende, o contrato comercial também é necessário para constar dos autos das autoridades fiscalizadoras e também para completar a documentação do processo.

A mercadoria e a transação também precisam de documentações diversas, como nota fiscal, registro de operação de crédito, registro de exportação, fatura comercial, documentos do contrato de exportação, certificado de origem e legalização junto ao consulado.

Também é necessário realizar uma contratação de câmbio, antes ou depois do produto ser embarcado para transporte, assim como é preciso fazer o envio de documentos para o importador. Somente após toda essa sequência, o dinheiro é recebido de acordo com a forma de pagamento estabelecida em contrato.

A atualização constante possibilita organizar e integrar de forma eficaz todas as ações — desde a coleta da mercadoria na origem até a entrega ao destinatário final, como podemos ver a seguir:

- ✓ Coleta da carga na origem (pick up);
- ✓ Negociação de fretes internacionais com companhias aéreas e marítimas;
- ✓ Elaboração documental aduaneira;
- ✓ Contratação de seguros;
- ✓ Transporte rodoviário até o porto ou o aeroporto de embarque;
- ✓ Trâmites no terminal alfandegário;
- ✓ Desembaraço aduaneiro;
- ✓ Entrega ao destino final.

Assim, o planejamento e a organização estratégica ocorrem de maneira precisa de ponta a ponta do processo. Essa união de procedimentos de comércio com o exterior dá fluidez ao processo

como um todo e permite à empresa importadora ou exportadora obter vantagens competitivas importantes junto ao mercado.

O monitoramento de todas as fases da cadeia logística no momento em que elas estão ocorrendo traz também segurança para cumprimento dos prazos acordados na transação. O aperfeiçoamento do processo realizado pela integração do sistema diminui o impacto de ações imprevistas, possibilitando à empresa reagir de forma mais ágil em caso de problemas.

Ao terceirizar a execução dos processos de importação e exportação, a empresa fica livre da obrigação de contratar uma equipe especializada em atividades de comércio exterior. Essa medida reduz o custo de mão de obra e permite que a empresa invista em força de trabalho para as áreas que aprimorem seu produto no mercado.

Diante desse cenário, a terceirização possui três opções:

A primeira é criar um departamento e centralizar essas transações na sua empresa — ação descartada devido ao alto custo de contratação de profissionais e do tempo necessário para implementação da unidade.

A segunda alternativa é firmar acordos com prestadores de serviços para cada uma das etapas do processo de compra do insumo estrangeiro. Isso exigirá um esforço para interligar cada um desses profissionais, evitar retrabalhos e omissões e manter constante a comunicação entre cada fase.

A terceira — e mais recomendada — é contratar uma empresa especializada para reunir todas as etapas de importação das mercadorias. Assim, o empresário, ao transferir a gestão da logística de comércio exterior ao agente terceirizado, poderá se dedicar totalmente à sua atividade principal.

A empresa terceirizada realizará a assessoria completa dos processos de importações e exportações. Ela será responsável por viabilizar logisticamente a compra ou a venda de mercadorias com outros países.

Assim, possíveis falhas com documentação, contratação de fretes e seguros e trâmites alfandegários, por exemplo, são minimizados. Essas situações são muito comuns quando falta experiência para executá-las.

A logística integrada possibilita, portanto, uma alternativa vantajosa para a empresa que a adota. A união dos processos de importação e/ou exportação em um único agente descomplica etapas, reduz despesas operacionais, garante o cumprimento de prazos, traz experiência e conhecimento prático ao negócio e, dessa forma, dá condições de maior competitividade à contratante no mercado em que atua.

A logística é a área de um negócio que se preocupa em fazer com que as mercadorias cheguem à empresa ou ao cliente no menor tempo e com o menor custo possível. Para isso, o setor

preocupa-se com toda a cadeia de expedição, transporte, recebimento e armazenagem de matérias-primas, materiais e produtos.

Quando falamos em logística internacional, adicionam-se, ainda, alguns outros pontos de atenção. É preciso lidar com o transporte interno e externo, trâmites burocráticos de exportação ou importação, regras e acordos internacionais, além de ser necessário controlar, de perto, o tempo de percurso.

—→ Essa área lida com o fluxo de produtos, dentro e fora do país, e trabalha para que o relacionamento entre clientes e fornecedores seja o melhor possível.

Desse modo, para que as suas transações internacionais sejam produtivas e rentáveis, algumas questões devem ser observadas em um procedimento logístico, como:

- ✓ separar, embalar e marcar os produtos;
- ✓ providenciar licenças e despacho aduaneiro;
- ✓ quitar taxas e tributos relacionados à operação;
- ✓ separar a documentação necessária para o transporte;
- ✓ contratar seguro de transporte de cargas;
- ✓ escolher o modal de transporte mais adequado;
- ✓ estabelecer um diálogo produtivo com fornecedores e clientes;
- ✓ monitorar o deslocamento das mercadorias.

Câmbio e impostos também têm influência direta no preço final da mercadoria comprada ou no lucro do produto vendido. Portanto, entenda mais sobre eles, de forma a não correr o risco de ter prejuízos.

Para realizar importações e exportações, é provável que a sua empresa precise de autorização junto à Receita Federal e tenha acesso ao Siscomex — dê atenção a esses pontos. Por fim, depois de tomar essas providências, ter todas as informações em mãos e a logística planejada, você pode partir para a ação.

**Referências Bibliográficas**

- <http://www.rodoeng.com.br/novidades/o-que-e-logistica-empresarial/> > Acesso em: 10/09/2019.
- <https://www.bloglogistica.com.br/gestao/logistica-empresarial/> > Acesso em: 10/09/2019.
- meuSucesso.com. Logística Empresarial: Definições, Conceitos E Dicas. Disponível em: <https://meusuccesso.com/artigos/logistica/logistica-empresarial-definicoes-conceitos-e-dicas-86/> > Acesso em: 10/09/2019.
- <https://blog.neogrid.com/logistica-empresarial-o-que-e-e-como-otimizar-processos/> > Acesso em: 10/09/2019.
- Luciano Mazza, Marcelo Lourenço Correia. Indicadores de desempenho logístico pelas perspectivas do Balanced Scorecard. Disponível em: <https://www.tecnologistica.com.br/portal/artigos/72694/indicadores-de-desempenho-logistico-pelas-perspectivas-do-balanced-scorecard/> > Acesso em: 10/09/2019.
- GS1 Brasil, 3 anos atrás. Saiba definir os canais de distribuição do seu produto. Disponível em: <https://blog.gs1br.org/saiba-definir-os-canais-de-distribuicao-do-seu-produto/> > Acesso em: 10/09/2019.
- <https://www.dicionariofinanceiro.com/canais-de-distribuicao/> > Acesso em: 10/09/2019.
- <https://www.zemoleza.com.br/trabalho-academico/humanas/administracao/distribuicao-fisica-conceitos-e-condicionantes/> > Acesso em: 10/09/2019.
- <https://logisticaaplicada.wordpress.com/2012/05/15/a-distribuicao-fisica-2/> > Acesso em: 10/09/2019.
- <http://www.andreani.com.br/Services/Show/55/Distribui%C3%A7%C3%A3o-F%C3%ADsica> > Acesso em: 10/09/2019.
- Antonio Galvão Novaes. Método de custeio abc na distribuição física de produtos. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/226> > Acesso em: 10/09/2019.
- Ubaldo José dos Santos Neto<sup>1</sup>. Lídia Chagas de Santana. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 97-111, ISSN 2258-1166. Logística e Serviço ao Cliente como Estratégia Competitiva. Disponível em: [www.cairu.br](http://www.cairu.br) > Consulta revista digital em: 10/09/2019.
- <http://moveideias.com.br/o-impacto-da-gestao-logistica-no-atendimento-ao-cliente/> > Acesso em: 10/09/2019.

Alberto R. Levy. Doutor em Ciências Econômicas, Universidade de Buenos Aires. Situação da estratégia de logística dentro da estratégia integrada de comercialização. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901977000500004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901977000500004) > Acesso em: 10/09/2019.

Simplifica Fretes. Gestão de transportes: tudo que você precisa saber para melhorá-la. Disponível em: <https://blog.simplificafretes.com.br/gestao-de-transportes-tudo-que-voce-precisa-saber-para-melhora-la/> > Acesso em: 10/09/2019.

<http://www.stradasolucoes.com.br/gestao-de-transportes-o-que-isso-envolve/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://blog.neogrid.com/gestao-de-transporte-de-cargas-o-que-e-e-como-melhorar-o-controle/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.senior.com.br/solucoes/gestao-de-transportes-tms/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.datamex.com.br/index.php/gestao-de-armazenagem-wms/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://lotuslogistica.com/armazenagem/como-fazer-uma-boa-gestao-de-armazenagem-logistica/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.supportelogistica.com.br/glossario/o-que-e-armazem/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.inteligenciaderiscos.com.br/gestao-de-estoque-x-controle-de-armazenagem-o-que-todo-gestor-deve-saber/> > Acesso em: 10/09/2019.

Carolini Camargo. Como funciona o controle e gestão de armazém? Disponível em: <https://www.bsoft.com.br/blog/controle-e-gestao-de-armazem> > Acesso em: 10/09/2019.

Quebeck. O que é WMS? (Warehouse Management System). Disponível em: <https://www.quebeckautomacao.com.br/o-que-e-wms-warehouse-management-system> > Acesso em: 10/09/2019.

Equipe Hiper. 27 de outubro, 2014. Gestão de estoque: o que você precisa saber? Disponível em: <https://hiper.com.br/blog/gestao-de-estoque-o-que-voce-precisa-saber/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Estoque> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.bloglogistica.com.br/mercado/gestao-de-custos-logisticos-o-que-eu-preciso-saber-sobre-o-assunto/> > Acesso em: 10/09/2019.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Custeio\\_direto](https://pt.wikipedia.org/wiki/Custeio_direto) > Acesso em: 10/09/2019.

Bianca Godoy. 28/04/2017. Como os custos logísticos podem definir o crescimento do seu e-commerce. Disponível em:

<https://www.mandae.com.br/blog/custos-logisticos-como-administra-los-para-manter-a-saude-do-e-commerce/> > Acesso em:

10/09/2019.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica> > Acesso em: 10/09/2019.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Manufacturing\\_resource\\_planning](https://pt.wikipedia.org/wiki/Manufacturing_resource_planning) > Acesso em: 10/09/2019.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_de\\_devolu%C3%A7%C3%B5es](https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_devolu%C3%A7%C3%B5es) > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/cadeia-de-suprimentos> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.dicionariofinanceiro.com/cadeia-de-suprimentos/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://blog.neogrid.com/cadeia-de-suprimentos-tudo-o-que-voce-precisa-saber/> > Acesso em: 10/09/2019.

Longa Industrial. Como deve ser e funcionar uma cadeia de suprimentos moderna? Disponível em:

<https://blog.longa.com.br/cadeia-de-suprimentos-moderna/> > Acesso em: 10/09/2019.

Meire. Gestão da Cadeia de Abastecimento Supply Chain Management. Disponível em:

<https://blogdaqualidade.com.br/gestao-da-cadeia-de-abastecimento-supply-chain-management/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.umov.me/4-melhores-praticas-para-melhorar-cadeia-de-suprimentos/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.bloglogistica.com.br/mercado/fique-por-dentro-entenda-o-que-e-supply-chain/> > Acesso em: 10/09/2019.

Philippe Minerbo. Logística de importação: processo ou projeto? Disponível em:

<https://revistamundologistica.com.br/artigos/logistica-de-importacao-processo-ou-projeto> > Acesso em: 10/09/2019.

<http://twscorex.com.br/blog/artigo/a-logistica-na-importacao> > Acesso em: 10/09/2019.

Condor Internacional. Logística aduaneira: a importância da sintonia de cada etapa do processo internacional. Disponível em:

<https://condorinternacional.com.br/logistica-aduaneira/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Importa%C3%A7%C3%A3o> > Acesso em: 10/09/2019.

Eduardo Ferreira. O que é logística e qual sua importância para o comércio exterior? Disponível em:

<https://blog.maino.com.br/o-que-e-logistica-e-qual-sua-importancia/> > Acesso em: 10/09/2019.

<http://www.waiver.com.br/blog/cargo-live/logistica-domestica-x-logistica-internacional-entenda-diferenca/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://blog.jmaduaneira.com.br/5-dicas-melhorar-a-logistica-de-importacao/> > Acesso em: 10/09/2019.

Simplifica Fretes. 5 dicas de importação e como otimizar seus custos logísticos. Disponível em: <https://blog.simplificafretes.com.br/5-dicas-de-importacao-e-como-otimizar-seus-custos-logisticos/> > Acesso em: 10/09/2019.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Com%C3%A9rcio\\_internacional](https://pt.wikipedia.org/wiki/Com%C3%A9rcio_internacional) > Acesso em: 10/09/2019.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Balan%C3%A7a\\_comercial](https://pt.wikipedia.org/wiki/Balan%C3%A7a_comercial) > Acesso em: 10/09/2019.

<http://ldccomex.com.br/planejamento-logistico-de-importacao/> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Exporta%C3%A7%C3%A3o> > Acesso em: 10/09/2019.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Incoterms> > Acesso em: 10/09/2019.

Nadir Moreno. Exportação cresce no Brasil e reafirma papel estratégico de operadores logísticos. Disponível em:

<https://revistamundologistica.com.br/artigos/exportacao-cresce-no-brasil-e-reafirma-papel-estrategico-de-operadores-logisticos> > Acesso em: 10/09/2019.

<http://www.keeperslogistica.com.br/logistica-para-importacao-exportacao> > Acesso em: 10/09/2019.

Flipper. Importância da logística aduaneira na importação e exportação de produtos. Disponível em:

<http://www.grupoflipper.com.br/logistica-aduaneira-na-importacao-e-exportacao-de-produtos/> > Acesso em: 10/09/2019.

<http://www.maispolimeros.com.br/2019/06/19/logistica-internacional/> > Acesso em: 10/09/2019.

Ana Vieira. Na era do imediatismo: como utilizar a logística de exportação a seu favor e impulsionar o seu e-commerce. Disponível em: <https://labs.ebanx.com/pt-br/artigos/ecommerce/como-utilizar-a-logistica-de-exportacao-a-seu-favor> > Acesso em: 10/09/2019.

GS1 Brasil, 3 anos atrás. Guia da logística para exportação: como começar com sua PME? Disponível em:

<https://blog.gs1br.org/guia-da-logistica-para-exportacao-como-comecar-com-sua-pme/> > Acesso em: 10/09/2019.

[https://tradewaysace.com.br/pt\\_BR/blog/logistica-integrada-etapas/](https://tradewaysace.com.br/pt_BR/blog/logistica-integrada-etapas/) > Acesso em: 10/09/2019.

<https://www.portual.com.br/blog/logistica-internacional-no-comercio/> > Acesso em: 10/09/2019.