



Aspectos estratégicos para integração do Freight Forwarding a uma empresa de movimentação de carga pesada

Geraldo Cardoso de Oliveira Neto
geraldo.prod@ig.com.br
UNINOVE

Denis Rodrigo Garces Lopes
denis.lopes@uol.com.br
UNINOVE

Carlos Eduardo Peres Amancio
cadupa100@hotmail.com
UNINOVE

Resumo: O objetivo deste estudo é apresentar de maneira qualitativa e descritiva por meio de revisão da literatura o enquadramento e atuação do Freight Forwarding como prestador de serviços no contexto da logística internacional no Brasil para incremento da capacidade logística de fornecimento, resultando em ganho de competitividade. Também, pesquisaram-se de maneira empírica com o apoio de questionário semiestruturado informações estratégicas de integração de um Freight Forwarding em uma empresa contratante de fabricação de carga pesada, que permitiu identificar como o gestor do Freight Forwarding formulou a estratégia de integração entre as empresas, considerando como aspecto estratégico o mapeamento da rotina e dos recursos necessários. Os resultados deste estudo permitem identificar a importância das empresas brasileiras, focadas nesse tipo de serviço, direcionarem esforços para o desenvolvimento de competências e recursos produtivos estratégicos, permitindo estabelecer e sustentar sua posição competitiva e melhorar o desempenho da empresa contratante.

Palavras Chave: Freight Forwarding - Carga Pesada - Recursos - Rotinas - Capacidades

1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro vem delineando seu crescimento econômico de forma cautelosa e ascendente, desenhado por empreendedores e organizações pautadas em estratégias mercadológicas e operacionais que as incluam em posições de destaque no atual mercado competitivo e globalizado.

Historicamente o ingresso de uma estratégia logística, traz vantagens nas várias posições de destaques dentro das organizações. Como destacado por Silva (2004), a logística é uma das ferramentas de gestão moderna que pode assegurar a competitividade das corporações frente ao processo de abertura de mercados e formação de blocos econômicos no contexto da globalização. No conceito amplo de logística a sua importância na cadeia de suprimentos (*supply chain*), o objetivo é aperfeiçoar o processo, desde o fornecimento de matérias primas até a distribuição do produto manufaturado, gerando eficácia nesse processo e o mais importante reduzindo tempo e aumentando a rentabilidade das organizações (Lopez e Gama, 2008).

Nesse cenário da logística de distribuição global, surgiu uma nova organização, um novo prestador de serviços de transporte de carga, mais conhecido como *Freight Forwarder* ou *Forwarding* no mercado global.

Esses prestadores de serviços oferecem o serviço logístico por completo e sua habilidade pode definir a competitividade das organizações nos mercados globais.

O objetivo deste estudo é apresentar de maneira qualitativa e descritiva por meio de revisão da literatura o enquadramento e atuação do *Freight Forwarding* como prestador de serviços no contexto da logística internacional no Brasil para incremento da capacidade logística de fornecimento, resultando em ganho de competitividade. Também, pesquisou-se de maneira empírica com o apoio de questionário semiestruturado as informações estratégicas de integração de um *Freight Forwarding* em uma empresa contratante de fabricação de carga pesada, que permitiu identificar como o gestor do *Freight Forwarding* formulou a estratégia de integração entre as empresas, considerando como aspecto estratégico o mapeamento da rotina e dos recursos necessários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção será conceituado sobre a importância da logística para as organizações e o surgimento do *Freight Forwarder* como agente intergrador.

2.1. A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA AS ORGANIZAÇÕES

A logística empresarial consiste em todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (Ballou, 1993). Esta visão não é diferente de outros autores que contemplam a logística global, pois a estratégia formada por uma empresa doméstica na distribuição para o mercado internacional é exatamente à distância.

A logística global definida por Kotabe e Helsen (2000) foi o projeto e o gerenciamento de um sistema que dirige e controla os fluxos de materiais dentro e fora das fronteiras nacionais, para atingir seus objetivos corporativos a um custo total mínimo. Como demonstrado na Figura 1:



Logística Global.

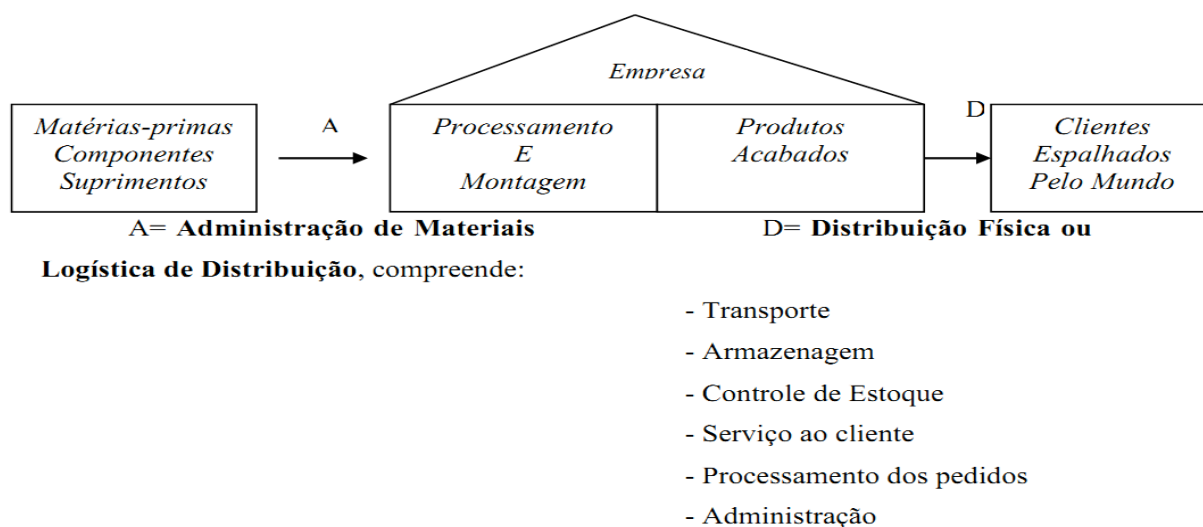


Figura 1 - Logística Global

Fonte: adaptado de Kotabe e Helsen (2000, p.448).

Gerenciar o processo logístico internacional requer conhecimento amplo em vários fatores adicionais ao trabalhado no mercado doméstico, principalmente no tocante a distribuição física que engloba conhecimentos em mercados externos que são diferentes dos seus nos canais de distribuição do mercado hospedeiro.

Segundo Bowersox e Closs (2001) o objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados, além de atender um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. Afirmou também que a logística envolve a integração de informação, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem.

Dentre as habilidades técnicas para desenvolvimento no processo logístico no mercado doméstico, são exigidos de um profissional de logística internacional, os seguintes conhecimentos, citados por Silva (2004):

- Fluxos logísticos internacionais;
- As modalidades de transportes envolvidos entre o mercado doméstico e o hospedeiro;
- Os procedimentos sistemáticos operacionais do comércio exterior;
- Os procedimentos legais e transitórios entre os países envolvidos no fluxo dos materiais; e
- As exigências para o fluxo econômico do processo.

2.2. O SURGIMENTO DO FREIGHT FORWARDING

Os *Freight Forwarding* influenciam diretamente o processo de gestão estratégica da empresa no mercado global, com uma visão ampla, globalizada de um prestador de serviço terceirizado caracterizará a competitividade e permanência da empresa com lucratividade no mercado.

Segundo Keedi e Mendonça (2000) é o prestador de serviço que está habilitado a fazer por seu cliente um trabalho completo, desde a retirada da mercadoria em seu depósito / fábrica até a entrega no armazém do importador. Assim, realiza todos os trâmites necessários,

como reserva de espaço em veículos transportadores, embarque, desembarque, emissão de documentos, negociação bancária de documentos, contratação de câmbio, ação junto às repartições públicas, agências governamentais, agências marítimas, etc, bem como operações de liberação e despacho da carga, ou seja, executando também as funções de comissária de despachos.

A união desses diversos tipos de habilidades coloca o prestador de serviço *Freight Forwarding* em vantagem competitiva. A gestão eficaz desse processo diminuirá relativamente o tempo de viagem das mercadorias até seu destino final. Como destaca Silva (2004), o *transit time* (tempo de viagem) e a finalização do ciclo material facilmente podem atingir meses de acordo com o modal utilizado. Produtos adaptados ou modificados, diferentes embalagens, largas distâncias, programação de embarques, aduana etc., são alguns dos fatores que podem estender o ciclo de atividades logísticas.

De acordo com Fiata (1980) o *Freight Forwarder* existe desde o século X. Sua atividade evoluiu com a criação de armazéns públicos nos portos e cidades e com a ampliação do comércio marítimo. Inicialmente o *Freight Forwarder* vinculava-se às mercadorias como um agente comissionado, executando em nome de um produtor todas as operações de exportação e importação, no tocante a embarque e desembarque, liberação alfandegária, armazenagem e transporte. Quase sempre era o proprietário ou possuía um armazém à disposição, conhecendo as melhores rotas, os meios de transporte mais adequados para cada mercadoria, bem como os cuidados ou precauções de que a carga necessitava em sua movimentação, transporte e armazenagem.

Fiata (1980) continuou mencionando que no século XVI, já se podia encontrar empresas de tamanho significativo, as quais já emitiam seus próprios conhecimentos de embarque. No início do século XVII o *forwarder* começou a utilizar o conceito de consolidação de uma maneira mais intensa. Ele coletava e agrupava mercadorias de diversos embarcadores para o mesmo destino. Com as mudanças ocorridas ao longo do tempo o *Freight Forwarder* tomou efetivamente seu lugar na economia, tornando-se um especialista em operações de transporte internacional e encontrando para seu cliente, exportador ou importador, a rota mais rápida e econômica.

Conforme definição da Fiata (2004), *Freight Forwarder* significa a pessoa ou a empresa que conclui um contrato de *Freight Forwarding* com um cliente. Tal contrato refere-se aos serviços de qualquer tipo, relativos ao carregamento, consolidação, armazenagem, manuseio, embalagem ou distribuição das mercadorias.

O *Forwarder* faz o planejamento das necessidades de transporte das mercadorias dos seus clientes, importadores ou exportadores, oferecendo a solução logística adequada a cada caso concreto.

Rodrigues (2000) definiu o *Freight Forwarder* como corretor de cargas, empresas de armazenagem ou qualquer outro agente econômico que decida consolidar cargas de diversos embarcadores e negocie com os transportadores fretes menores do que os que seriam obtidos individualmente pelos embarcadores. A diferença obtida no frete é o seu lucro. Na maioria das vezes o *Forwarder* é uma empresa multinacional ou empresas que se associam a outros agentes em diversos países, para assim poderem oferecer a seus clientes um serviço porta-a-porta, principalmente para aquelas empresas que não tem uma estrutura capaz de executar todas as atividades relacionadas à exportação e à importação.

Para Vieira (2006), o *Freight Forwarder* possui entre outras funções, as seguintes: contratação do transporte, atuando como intermediário entre o usuário e a empresa transportadora, recepção das mercadorias no porto e sua entrega ao transportador terrestre, cumprimento de formalidades administrativas e consolidação e desconsolidação de cargas.

Keedi e Mendonça (2000) acrescentaram que o *Freight Forwarder* realiza todos os trâmites necessários, como reserva de espaço em veículos transportadores, embarque, desembarque, emissão de documentos, negociação bancária de documentos, contratação de câmbio, ação junto às repartições públicas, agências governamentais, agências marítimas, bem como operações de liberação e despacho de carga, aglomerando funções de despachantes.

Amparado pela gestão do processo também é importante destacar que é outra habilidade e um grande desafio é o gerenciamento de estoque, principalmente por lidarem com grandes quantidades e ao longo tempo necessários para completar o ciclo de abastecimento, ou seja, o fluxo do exportador até o importador, como destacado por Silva (2000).

Um exemplo da influência do *Freight Forwarding* na cadeia de abastecimento é citado por Ludovico (2007, p. 237) que por intermédio do sistema intermodal, centenas de empresas transitárias (*Freight*) que consolidam cargas pelo sistema *Non Vessel Operator Common Carrier*¹ (NVOCC) se utilizam de ferrovias, estradas de rodagem, transporte fluvial, para chegarem aos portos de Hamburgo, Bremen, Roterdã e Antuérpia embarcando milhares de *containers* com os mais diversos produtos e mercadorias destinadas à América do Norte, América do Sul, África do Sul, África, Oriente Médio e *Far-East*. Há de se considerar que com a estrutura da malha ferroviária do Leste Europeu, o transporte até os portos do norte da Europa pode-se dar em até 48 horas, dada a organização e administração que existe sobre a operacionalidade das cargas containerizadas.

Conforme dados da Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML), uma cadeia de suprimentos bem estruturada pode reduzir em até 25% dos custos de uma companhia (Lopez e Gama, 2008).

Observando a gestão do processo e suas habilidades em gerenciá-los leva-nos a outro componente essencialmente estratégico do processo logístico “o tempo”, como destacado por Lopez e Gama (2008, p. 433), o tempo de entrega demandado em uma atividade econômica é um dos fatores mais importantes na aferição da competitividade, tendo peso semelhante a outros componentes, tais como preço e qualidade.

Os autores argumentam que os brasileiros não sabem administrar os tempos despendidos nas cadeias produtivas (*lead times*) como demonstra em uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo no final da década de 90, com 177 empresas exportadoras, que demonstrou que os tempos gastos poderiam reduzir em até 50% quando comparados a outras economias mais avançadas.

Destacou-se na pesquisa as seguintes consequências negativas de *lead times* para as empresas: prejuízo de imagens; necessidade de carregar estoques por mais tempo; os custos operacionais derivados de maiores trabalhos burocráticos, despesas de armazenamento e de transporte ao longo do ciclo e de desgaste de pessoal e custos financeiros mais elevados por conta de giro de estoque mais lento, conforme Lopez e Gama (2008, p. 435).

Ainda sobre esta perspectiva de tempo em 2005, foi destacada pelos mesmos autores, que foi realizada uma pesquisa pelo Banco Mundial de tempo médio de exportação - tempo de deslocamento dos produtos do local de produção ao local de embarque - em quase 130 países, o resultado de alguns países ou blocos foi: Dinamarca: 5 dias; EUA: 9 dias; Coréia do

¹ Esta sigla significa Non-Vessel Operating Common Carrier (transportador comum não proprietário de navio). Trata-se de um armador sem navio, virtual, e que se propõe a realizar transporte marítimo em navios de armadores tradicionais constituídos. É uma forma de ter/manter o controle sobre uma parte do navio sem ter que, efetivamente, comprá-lo ou afretá-lo e nem administrá-lo ou operá-lo. (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

Sul: 12 dias, México: 18 dias; China: 20 dias; Argentina: 23 dias; Chile: 23 dias; Mercosul: 30 dias; África do Sul: 31 dias; Índia: 36 dias; Brasil: 39 dias; Burkina Faso: 71 dias; média mundial: 27 dias.

Já em 2007, no relatório *Doing Business*, destacava-se outra posição, a média mundial de 27,7 dias, o Brasil despendia de 18 dias, ocupando uma posição de vantagem frente a vários blocos apurados, como exemplo, Ásia do Sul com 34,4 dias. Somente superado pela média dos países componentes da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) de 10,5 dias.

Analisando a pesquisa destacou-se que as causas dos atrasos dependiam em 25% de infraestrutura precária e em 75% de burocracia (procedimentos, taxas e inspeções). Na Dinamarca eram necessários três formulários e assinatura de duas autoridades, enquanto no Brasil eram sete documentos e oito assinaturas.

Em relação à diversificação de serviços oferecidos, os *Freight Forwarders* mostram-se muito versáteis. A utilização de parceiros para viabilizar os negócios ocorre não somente no âmbito internacional, mas também dentro do território nacional. Normalmente instalam sua matriz em uma capital com grande volume de negócios e algumas filiais. Mas grande parte do território que o agente atende é feito via parceiros (terceiros) embora na maioria das empresas esta informação não é divulgada ao cliente final. Os serviços prestados pelas empresas podem posicioná-las em diferentes etapas da cadeia e podem ser categorizados em quatro áreas de atuação:

- a) Despachante aduaneiro: responsável pela nacionalização de cargas importadas e internacionalização de cargas para exportação junto à Receita Federal e demais Órgãos Anuentes;
- b) Agente de carga: prestadora de serviço que contrata transportadores de diversos modais e vende ao cliente com marca própria, podendo acrescentar diversos serviços de acordo com a necessidade do contratante (inclusive das demais categorias); e
- c) Consolidador: responsável por reunir cargas de diversos clientes em lotes maiores, de modo a facilitar o envio no sentido de agilizar o transporte e reduzir custos ao cliente. Também pode ser considerado uma espécie de *Freight Forwarder* por geralmente não possuir meio de transporte próprio.

Por fim, considera-se que a discussão realizada neste trabalho sobre a importância e principais características dos *Freight Forwarders* que tem se tornado cada vez mais importante nos processos logísticos globais.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Nesse estudo inicialmente utilizou-se a pesquisa bibliográfica para formar o constructo teórico apropriado para desenvolver o questionário semi estruturado para aplicação no campo. O questionário foi desenvolvido para aplicação em um gestor de *Freight Forwarding* a fim de conhecer a estratégia de integração em uma empresa de movimentação de carga pesada em relação ao mapeamento de rotinas e recursos necessários para o sucesso da operação.

Conforme Yin (2003) o que justifica a utilização do método de estudo de caso único é o fato de preencher as condições exigidas para testar os objetivos propostos no trabalho. Segundo Eisenhardt (1989) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa focada em compreender a dinâmica presente em cada cenário. Estudos de caso normalmente combinam métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações. As evidências podem ser qualitativas (por exemplo: palavras), quantitativas (por exemplo: números), ou ambas. Gil (2002) complementou que a pesquisa exploratória desenvolve: (a)

levantamento bibliográfico; (b) levantamento de dados técnicos sobre o estudo pesquisado; e (c) análise e apresentação de exemplos que estimulem a compreensão.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi entrevista semi estruturada. Segundo Bogdan e Biklen (1992) a entrevista semi estruturada é o instrumento mais comum da pesquisa qualitativa. A entrevista “provê acesso ao contexto do comportamento da pessoa e, desse modo, fornece [...] um modo de compreender o significado desse comportamento” (SEIDMAN, 1991).

4. ESTUDO DE CASO

O caso em estudo tem por objetivo identificar junto ao *Freight Forwarding* especializado em cargas pesadas, na modalidade rodoviária, ora denominada “*Heavy Cargo*”, o mapeamento dos recursos e da rotina operacional utilizadas para o desenvolvimento do projeto de terceirização do transporte de carga pesada a fim de melhorar a capacidade logística de fornecimento da empresa contratante.

No transporte de cargas pesadas, de acordo com o Código de Transito Brasileiro – Lei 9503/97, Cap. IX, Seção I, nos artigos 101º e 102º, dispõe sobre o veículo ou combinação de veículos utilizado no transporte de carga indivisível, que não se enquadre nos limites de peso e dimensões estabelecidos pelo CONTRAN, poderá requerer autorização especial de trânsito. Deverá ainda atender as medidas de segurança consideradas necessárias por esse órgão e não exime o beneficiário da responsabilidade por eventuais danos que o veículo ou a combinação de veículos possa causar à via ou a terceiros.

Ainda, segundo o decreto nº 80.145, de 15 de agosto de 1977, que regulamenta a Lei 6.288, dispõe sobre a unitização, movimentação e transporte, inclusive intermodal, de mercadorias em unidades de carga e dá outras providências. Os artigos 4º e 5º do referido decreto, abrange o *container*, um recipiente construído de material resistente, destinado a propiciar o transporte de mercadorias com segurança, inviolabilidade e rapidez, dotado de dispositivos de segurança aduaneira e devendo atender às condições técnicas e de segurança previstas pela legislação nacional e pelas convenções internacionais ratificadas pelo Brasil. Para todos os efeitos legais, o container não constitui embalagem das mercadorias e sim parte ou acessório do veículo transportador.

A Portaria MTB Nº 3.214, de 08 de junho de 1978, aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. A NR-11 dispõe sobre os equipamentos utilizados na movimentação de materiais, tais como: ascensores, elevadores de carga, guindastes, monta-carga, pontes-rolantes, talhas, empilhadeiras, guinchos, esteiras-rolantes, transportadores de diferentes tipos, serão calculados e construídos de maneira que ofereçam as necessárias garantias de resistência e segurança e conservados em perfeitas condições de trabalho.

4.1. MAPEAMENTO DA ROTINA DO TRANSPORTE DE CARGA PESADA

Na Figura 2 mostra-se o mapeamento da rotina de um *Freight Forwarding* especializado em Transporte de Cargas Pesadas. Nelson e Winter (1982) afirmaram que é importante mapear as rotinas por serem baseadas nos conhecimentos individuais e tácitos dos envolvidos no processo, no qual considera-se as atividades executadas pelos operários e gerentes como diferencial que impulsiona vantagem competitiva para a organização. O início do processo é quando o cliente (empresa contratante) informa a necessidade para o setor de planejamento, que analisa os recursos, define as estratégias visando a tomada de decisão, que geralmente está na prestação de serviço de operações de armador, transporte e armazenagem.

O processo de transformação do *Freight Forwarding* é desenvolvido após a formalização contratual, no qual visa a captação e disponibilidade de recursos, importação e exportação, gestão de armazenagem e transporte e estabelece o controle do processo por meio de indicadores de desempenho em tempo real.

A saída consiste em linhas gerais no atendimento às necessidades dos clientes, visando prestar o serviço com especialização, dispor de informações necessárias aos clientes e para isso o OPL precisa acompanhar o processo de perto sempre com o objetivo de dispor o produto no tempo certo e nas condições desejadas e em caso de transporte internacional estabelecer o processo devidamente regularizado conforme a legislação dos países de destino.

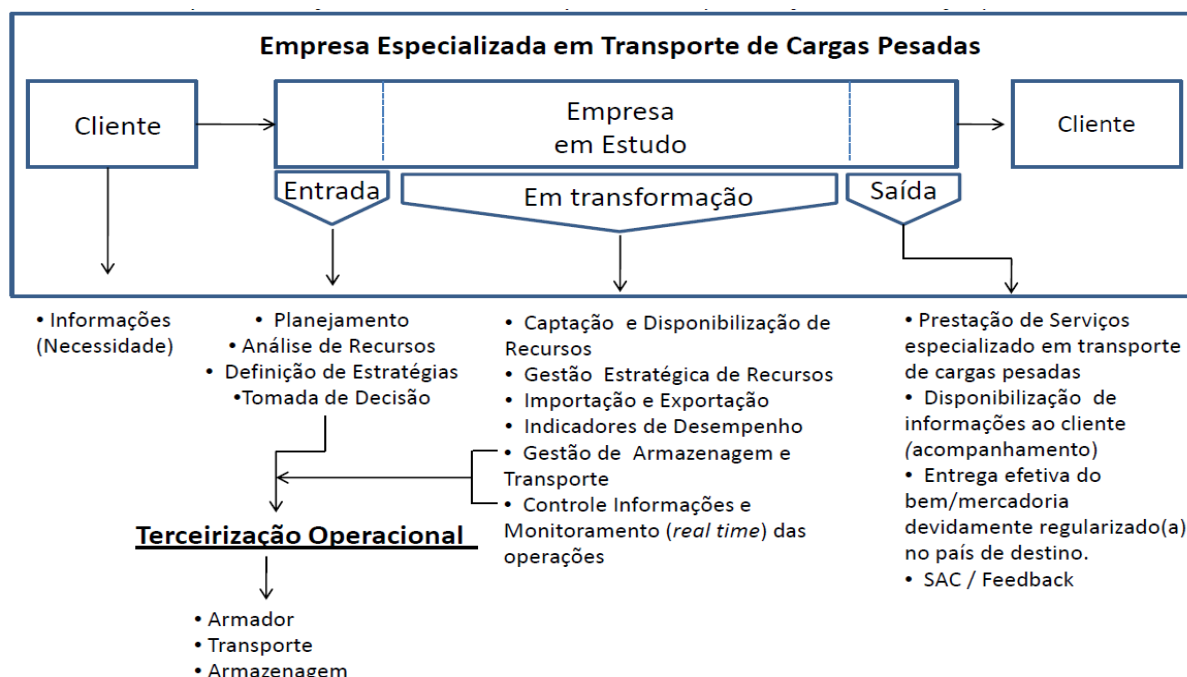


Figura 2 – Rotina Operacional do transporte de carga pesada.

Fonte: *Freight Forwarding*

Sendo assim, conforme Grant (1991) que mencionou que o mapeamento da rotina possibilita melhor relacionamento entre os recursos, impulsionando melhorias na capacidade competitiva da empresa.

4.2. MAPEAMENTO DOS RECURSOS PARA O TRANSPORTE DE CARGA PESADA

Há vários tipos de recursos que podem ser utilizados em uma operação logística e de transporte de cargas pesadas, além dos recursos humanos e físicos e, todos esses recursos estão interligados, ou seja, um depende do outro para a obtenção de resultados positivos.

Em uma operação que envolve logística e transporte de cargas pesadas, após a definição da estratégia, avalia-se os custos da operação, que envolve os recursos financeiros. Em seguida, verifica-se quais os recursos tecnológicos, físicos e humanos, que farão parte do escopo estratégico para integração do *Freight Forwarding* a uma empresa contratante de movimentação de carga pesada, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 – Tipologia, conceituação e recursos necessários para o sucesso da operação.**

TIPOLOGIA E CONCEITUAÇÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS PARA O SUCESSO DA OPERAÇÃO
FINANCEIROS Para o desenvolvimento de infraestrutura operacional é necessário recursos financeiros (Speah e Novack, 1995).	- Custo Direto: refere-se ao valor de todo o planejamento logístico e tecnológico que foi direcionado para a operação; - Custo do transporte: qual tipo de veículo e/ou modal será utilizado? Haverá terceirização de serviços? O custo será por conta do comprador ou do prestador de serviços? - Custo operacional: Qual a quantidade e especialidade de mão de obra utilizada na operação do veículo e/ou irá manuseio da carga? - Custo da Viagem: Qual a origem e o destino da carga? Haverá transbordo? Armazenagem temporária? Onde? Por quanto tempo? Em quais quantidades? - Custo sobre a quantidade: Qual a quantidade a ser manuseada / transportada? Mediante a quantidade, há a necessidade do cálculo do(s) tipo(s) e quantidade de equipamentos envolvidos na operação. Exemplo: empilhadeiras, guindastes, etc. - Custo de Processamento: Refere-se aos documentos envolvidos no processo. Ex. pedidos, notas fiscais, roteirização, pagamento de impostos, taxas, entre outros. - Custo do Nível do serviço: Refere-se aos valores a serem pagos por uma dar partes (ofensora), caso alguma cláusula contratual ou acordo pré-estabelecido não seja cumprido.
TECNOLÓGICOS Auxiliam no melhor desempenho (Ballou, 2009).	- Computadores, softwares e Internet: utiliza-se o ERP MSV/R5 e banda larga para informação; - Comunicação via rádio: utiliza-se o Nextel para monitoramento da operação. - Comunicação via telefonia: utilizam-se celulares e telefones fixos; e - Equipamentos de rastreamento: monitoramento dos veículos terrestres / cargas transportadas.
FÍSICOS Closs e Thompson (1992) mencionaram que os recursos físicos da logística compõem a infraestrutura organizacional, que incluem: instalações de produção e distribuição, equipamentos para movimentação e gestão dos estoques e inventário.	- Veículos Terrestres – Os veículos utilizados nas operações são carretas plataformas com capacidade para 25 toneladas, alocados de fornecedores diversos, entre eles: Borrotta e Litoral. - Navios - Os navios utilizados pertencem às Companhias Marítimas, que prestam serviços conforme as rotas, sendo as principais utilizadas: (i) Ásia: Hanjin, Cosco, CCNI e Evergreen; (ii) Oriente Médio: UASC; (iii) África: Safmarine e (iv) Europa, América do Norte e América do Sul: <i>Hamburg Sud</i>, MSC, CMA-CGM e <i>Maersk</i>. Quanto aos portos no Brasil, há operações em Santos, Rio de Janeiro, Fortaleza e Recife. Os portos internacionais principais encontram-se na Ásia, China e Europa; - Equipamentos de movimentação de cargas – Os equipamentos de movimentação de cargas usados pelo OPL são: guindastes, bloco de rodas e ponte rolante para o carregamento e descarregamento da carga. O Bloco de rodas consiste em um sistema versátil e silencioso que possibilita à movimentação de cargas pesadas por meio de roldanas de aço permitindo a inclinação da carga. A Ponte Rolante é um equipamento com motores de rotor cilíndrico com baixo nível de ruído, garantindo mínimo balanço e que pode ser projetado em espaços pequenos. - Contêineres – Os contêineres também são locados, por meio dos armadores logísticos. São vários os tipos utilizados nas operações, entre eles: refrigerados, open top, retos.
RECURSOS HUMANOS Os recursos humanos abrangem desde as equipes da alta direção (estratégicas), gerenciais (táticas) e técnicas (operacionais) com mão de obra especializada (Penrose, 1959).	Os profissionais envolvidos nas operações de logística e transportes de cargas pesadas, devem possuir qualificação específica por meio de treinamentos adequados de acordo com a legislação; possuir carteira de habilitação de acordo com a categoria exigida; ter acesso às informações do peso, dimensões e outras particularidades das cargas que serão manuseadas e/ou transportadas, para que a operação transcorra dentro dos pré-requisitos estabelecidos. - A Qualificação e desenvolvimento do pessoal – As técnicas adotadas são: orientação para os novos funcionários e integração, instrução direta por meio de por meio de <i>workshops</i> e reuniões periódicas, treinamento com enfoque na expansão da capacidade de fornecimento, diante de novas formas de organizar o trabalho e para acompanhar a modernização dos equipamentos e novas tecnologias, rotação de cargos e reuniões de assessorial. - Processo de seleção de funcionários - Exigências de cursos específicos na área de atuação tais como: cursos profissionalizantes (técnico em logística, técnico em informática, técnico em administração, entre outros), MBA em Logística e Supply Chain e Gestão em Transportes.
ORGANIZACIONAIS Corresponde aos conhecimentos, habilidades e experiências tácitas das pessoas para gestão e operação; aos procedimentos e sistemas tangíveis e intangíveis; aos valores e cultura intangível (Mills <i>et al.</i> 2002).	Os recursos organizacionais da empresa em estudo referem-se aos meios que a organização possui para atingir seus objetivos, englobando os bens ou serviços utilizados em suas atividades organizacionais. Desta forma, nessa ótica, após estudar todos os recursos necessários para a excelência operacional é necessário organizá-los visando vantagem competitiva. A organização dos recursos é estabelecida por meio da cognição dos gestores, na maneira com que planeja e executa o processo de gestão.

Fonte: Freight Forwarding

5. CONCLUSÃO

Portanto, nesse estudo, desenvolveu-se revisão da literatura apropriada com o objetivo de apresentar o enquadramento e atuação de do *Freight Forwarding* como prestador de serviços no contexto da logística internacional no Brasil para incremento da capacidade logística de fornecimento, resultando em ganho de competitividade.

Segundo Keedi e Mendonça (2000) é o prestador de serviço que está habilitado a fazer por seu cliente um trabalho completo, desde a retirada da mercadoria em seu depósito / fábrica até a entrega no armazém do importador. Assim, realiza todos os trâmites necessários, como reserva de espaço em veículos transportadores, embarque, desembarque, emissão de documentos, negociação bancária de documentos, contratação de câmbio, ação junto às repartições públicas, agências governamentais, agências marítimas, etc, bem como operações de liberação e despacho da carga, ou seja, executando também as funções de comissária de despachos.

Também, pesquisou-se de maneira empírica com o apoio de questionário semi estruturado informações estratégicas de integração de um *Freight Forwarding* em uma empresa contratante de fabricação de carga pesada, que permitiu identificar como o gestor do *Freight Forwarding* formulou a estratégia de integração entre as empresas, considerando como aspecto estratégico o mapeamento da rotina e dos recursos necessários.

Nessa pesquisa empírica constatou-se que as organizações terceirizam as atividades logísticas devido a falta de capacidade de fornecimento e assim precisa buscar no mercado *Freight Forwarding* que possa complementar a capacidade da organização em fornecer bens e serviços no tempo certo. Portanto, não considera-se as atividades logística como atividade de apoio, mas sim um setor imprescindível para a vantagem competitiva frente a concorrência.

A base de uma organização ocorreu por meio da fusão dos diversos recursos organizacionais frente ao mercado competitivo. Os recursos podem ser tangíveis e intangíveis, ou seja, compreendem desde os maquinários utilizados na transformação de bens e/ou serviços até o conhecimento de cada indivíduo.

Para que a empresa alcance um diferencial competitivo, é necessário gestão estratégica e gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos organizacionais, além das competências desenvolvidas e controladas pela organização. Vale lembrar que um recurso isolado não consegue gerar diferencial competitivo, para isso é imprescindível combinar os diversos recursos disponíveis na organização.

A terceirização do transporte de carga pesada requer uma análise criteriosa por parte do contratante, uma vez que a empresa contratada deve garantir a qualidade requerida para a movimentação e manuseio do bem/mercadoria, dentro das normas de segurança e transporte estabelecidas. O contratante deve também considerar os recursos especiais necessários, nesse tipo de atividade, tais como:

Recursos físicos – disponibilidade de modal(is) de transporte(s) envolvido(s), equipamento(s) de movimentação de carga, infraestrutura de armazenagem; materiais de apoio e embalagem, softwares específicos, comunicação (rádio, e-mail, telefonia), sistema de rastreabilidade, sistema de monitoramento etc.

Recursos humanos: conhecimento da legislação envolvida no processo, habilidades técnicas, administrativas, mercadológicas e de comércio exterior.

Recursos administrativos: planejamento, gestão, controle e *feedback*.

Ainda, a empresa contratante deve fornecer as especificações técnicas para que o transportador desenvolva uma maneira de carregar, transportar e descarregar o produto em condições seguras e satisfatórias. É importante esclarecer que no mercado de transporte de

cargas pesadas, requer muitas vezes a formalização contratual de prestação de serviços de transporte por se tratar de bem/mercadoria com alto valor agregado e/ou raro.

Os resultados deste estudo permitem identificar a importância das empresas brasileiras, focadas nesse tipo de serviço, direcionarem esforços para o desenvolvimento de competências e recursos produtivos estratégicos, permitindo estabelecer e sustentar sua posição competitiva e melhorar o desempenho da empresa contratante.

6. REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993 e 2009.

BOGDAN, Robert, BIKLEN, Sari. *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*. 2nd. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.

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

CLOSS, D. J; THOMPSON, C. K. Logistics physical resource management. *Journal of Business Logistic*. v. 13, n. 2, 1992, pp. 269-283.

CODE OF SAFE PRACTICE FOR CARGO STOWAGE AND SECURING. Reino Unido: International Maritime Organization, 2003.

DECRETO N° 80.145, de 15 de agosto de 1977.
<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=208980>, acesso em 15/02/2012.

DNIT - http://www1.dnit.gov.br/Pesagem/sis_sgpv/manual_de_legislacao/manual_de_legislacao_2008.pdf, Acesso em: 11 mar. 2012.

DNIT - http://www1.dnit.gov.br/aplweb/sis_siaet/download/resolucao11-04-retificada_DNIT.pdf, Acesso em: 11 mar. 2012.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, 1989, pp. 522-550.

FIATA. *The Freight Forwarder – Past and Present*. 1980 e 2004.

GIL, A. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ad. São Paulo, Atlas, 2002.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 1991, pp. 114-135.

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KEEDI, S. *Transporte, unitização e seguros internacionais de cargas*. 2ªed. São Paulo. Aduaneiras, 2003.

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

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. *Comércio Exterior Competitivo*. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

LUDOVICO, N. *Logística Internacional, um enfoque em Comércio Exterior*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing Through Competences*. Cambridge: University Press, 2002.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1982.

PENROSE, E., *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PORTARIA MTB N° 3.214, de 08 de junho de 1978.
<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/05/mtb/11.htm>, acesso em 15/02/2012.

RODRIGUES, P. R. A. *Introdução aos Sistemas de Transportes no Brasil e à Logística Internacional*. 2000.

SEIDMAN, I. E. *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College/Columbia University Press, 1991.

SILVA, L. A. T. *Logística no Comercio Exterior*. São Paulo: Aduaneiras, 2000 e 2004.



IX SEGeT 2012



**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

SPEH, T. W, NOVACK, R. A. The management of financial resources in logistics. *Journal of business Logistics*. v. 16, n .2, 1995, pp. 23-41.

VIEIRA, G. B. B. (Organizador). *Logística e Distribuição Física Internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.