DIAGNÓSTICO DA LOGÍSTICA DE EXPORTAÇÃO DA EMPRESA MOTOCANA MÁQUINAS E IMPLEMENTOS LTDA NA CIDADE DE PIRACICABA - SP

Autores

Paula de Andrade Tonelli

1. Introdução

A exportação passou a ser para as empresas uma forma de ampliar e manter-se no mercado, afinal exportar é diluir os riscos e evitar a instabilidade, uma vez que a expansão da empresa não fica inteiramente condicionada pelo ritmo de crescimento da economia nacional. (SEBRAE, 2004, p.8)

Porém as operações de nível mundial aumentam as incertezas e diminuem a capacidade de controle devido às distâncias maiores, ciclos mais longos e menor conhecimento do mercado. Entretanto, a logística é capaz de minimizar as complexidades quanto à gestão administrativa tendo em vista o caráter crítico assumido pela variável “tempo”. (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.122)

A logística engloba as questões de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de matérias primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as exigências dos clientes. (DORNIER et al, 2000, p.39).

A complexidade logística no âmbito internacional resume-se por quatro Ds – distância, documentação, diversidade de cultura e demanda dos clientes. (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.132)

Contudo, para auxiliar as operações de exportação foram criados termos padronizados que funcionam como base geral do contrato, chamados *incoterms* (*internacional comercial terms*), cuja principal função é estabelecer as obrigações e os direitos que competem ao exportador e ao importador, não somente no que se refere às despesas provenientes das transações, como também a tocante responsabilidade por perdas e danos que possam sofrer as mercadorias transacionadas. (RATTI, 2001, p. 382)

Dessa forma, ao optar-se por um ou mais modais de transporte deve levar em consideração, o tipo de mercadoria, a quantidade, o preço do transporte e o destino envolvido, uma vez que ele parte de um ponto de fronteira e atinge outro ponto de fronteira. (KEEDI, 2001, p.92).

Para que o sucesso da utilização desses diferentes tipos de transportes sejam conquistados, leva-se em conta a utilização de um operador logístico, sendo este um fornecedor de serviços logísticos integrados. (FLEURY et al, 2000, p. 134).

Ainda, tendo em vista que o produto deve chegar ao lugar certo, no tempo certo, e que o transporte é o meio capaz para atender esse objetivo, a embalagem é a responsável para que isso chegue nas condições desejadas pelo cliente, pois ela é quem possibilita a armazenagem de produtos, a proteção e a unitização.

O tipo de embalagem normalmente utilizado na exportação primeiramente é uma embalagem prévia (como por exemplo: caixas de papelão e madeira) e, em seguida, supondo-se uma remessa com uma quantidade razoável de produto, segue-se a unitização propriamente dita com paletes ou contêineres seria a embalagem final de transporte. (PORTO; SILVA, 2000, p.127).

Dessa forma como visto anteriormente, os *incoterms*, modais de transportes, embalagens, operadores logísticos também acabam se tornando fatores essenciais para que o objetivo logístico seja alcançado com êxito.

Porém, além desses papéis que a logística ocupa devido às necessidades impostas pelo mercado globalizado, a estratégia é primordial, uma vez que ela passa a ser como tudo agora, global.

Com base nisso, a finalidade principal dessa pesquisa é o diagnóstico acerca da logística de exportação na empresa *Motocana Máquinas e Implementos Ltda* – fabricante de equipamentos destinados a movimentações de cargas, dos setores: florestal, industrial, rodoviário e em principal o agrícola – sucroalcooleiro, que por se encontrar no segmento de exportação deve atender as essas exigências logísticas internacionais.

Em linhas gerais, este trabalho possui relevância devido ao fato de que a empresa objeto do estudo vem aumentando gradativamente o seu número de exportações e juntamente com isso a logística também passou a ter maior importância, dessa forma é possível identificar como se realiza uma venda para o mercado internacional, desde o primeiro contato com o cliente até a entrega do equipamento no local de destino, e ainda possibilita verificar a importância de obter vantagens competitivas, além da verificação de pontos fortes, falhos e estratégias.

2. Objetivos

Este estudo possui como objetivo geral diagnosticar a logística de exportação na empresa *Motocana Máquinas e Implementos Ltda*, na cidade de Piracicaba – SP, possibilitando identificar as estratégias logísticas utilizadas pela empresa para atender ao mercado externo; analisar as formas de coordenação e gerenciamento das atividades logísticas internacionais; identificar *incoterms*, modais e tipos de embalagens utilizados pela *Motocana*.

3. Desenvolvimento

Para o desenvolvimento deste estudo foram utilizados como tipologia a pesquisa diagnóstico, onde compreendeu-se o ambiente organizacional e posteriormente diagnosticou-se os procedimentos, mecanismos e funções logísticas de exportação utilizadas pela organização.

A população deste estudo referiu-se à todas as pessoas que estão envolvidas no processo das operações logísticas do comércio exterior.

Para a amostra foram pesquisadas juntamente com setores logísticos e comerciais as operações de exportação realizadas durante os períodos de 2005 e 2006.

Como instrumentos de coletas de dados foram utilizados: entrevistas estruturadas com perguntas abertas aos diretores, gerentes e supervisores, consulta aos documentos internos da organização e observação assistemática.

Este estudo utilizou como método de análise dos dados um mix entre a análise quantitativa e qualitativa.

A análise quantitativa buscou transformar os documentos utilizados para o processo de exportação durante um período em números e porcentagens de forma a facilitar a compreensão e análise dos mesmos através das técnicas estatísticas, sendo estes, gráficos.

A análise qualitativa, através das diferentes informações obtidas pelas entrevistas estruturadas e observação assistemática, buscou-se considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o ambiente pesquisado, isto é, a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados básicos de forma descritiva.

No entanto, todas as informações coletadas foram no intuito de diagnosticar e melhorar a qualidade das operações de logística internacional, com caráter técnico e incremental.

4. Resultados

O processo de exportação foi iniciado na empresa objeto do estudo a partir do ano de 2002, e desde então a *Motocana* passou a atender o mercado externo onde o fator propulsor para essa entrada foi a Carregadora de Cana Modelo CM 50 P S -2000, seu principal equipamento.

Portanto, visando demonstrar o crescimento quantitativo de exportações na *Motocana*, foram utilizados como bases os anos de 2004 e 2005, para fins paramétricos, conforme ilustra o gráfico 1.

Levando-se em consideração o gráfico acima, percebe-se que do ano de 2004 para o ano de 2005, houve um aumento significativo de quase 66% no volume das exportações. E foi diagnosticado ainda que os países para os quais a empresa mais exportou nesse período foram: México, Chile, Colômbia, Peru e Bolívia. Ou seja, países que fazem parte do Mercosul (Mercado Comum do Cone Sul) e países associados a ele (Bolívia, Chile e Peru) e do ALADI (Associação Latino Americana de Integração) possibilitando assim uma série de vantagens comerciais.

A *Motocana* realiza sua venda ao mercado externo de forma direta, ou seja, através da procura do próprio cliente importador na empresa ou através de vendas estabelecidas em feiras. Dessa forma, a empresa limita-se a exportação direta atuando de forma independente e sendo responsável por toda a operação de exportação.

Para auxiliar nos procedimentos logísticos a empresa possui um operador logístico – *Action Global*, sendo este o responsável por assessorar as operações logísticas a nível internacional, bem como, nos transportes, seguros e documentação.

Portanto, com base no preço do transporte e no destino, a empresa juntamente com o auxílio de seu operador define o tipo de modal, tendo em vista essas características nota-se que ela exporta mais através do modal marítimo, tentando mantê-lo como padrão. Já o modal rodoviário é uma escolha do próprio cliente e o aéreo é uma opção para entregas que exigem urgência, ele é o menos utilizado devido ao seu alto custo, conforme ilustra o gráfico 2.

Quanto aos *incoterms*, nos períodos de 2004 e 2005 foram utilizados em sua maioria o EXW – *Ex-works* (a partir do local de produção), que a empresa também visa manter como padrão, uma vez que esse tipo determina obrigação básica para a *Motocana*, já os outros tipos de *incoterms*: CPT - *Carriage Paid to* (transporte pago até), CIP - *Carriage and Insurance Paid to* (transporte e seguro pagos até) e CIF - *Cost, Insurance and Freight* (custo, seguro e frete) tem por base a opção do cliente, e para não perder a venda a empresa aceita, significando assim que o transporte principal é pago pelo exportador, no caso a *Motocana*. (vide gráfico 3)

Quanto às embalagens, estas possuem a finalidade de proteger as peças e os produtos no transporte, e visando unitizar melhor suas peças a empresa elaborou um projeto de seus equipamentos totalmente desmontados. Portanto, peças grandes tidas como cargas irregulares, possuem somente como proteção a unitização em contêiner Open Top de 40’. Já as peças pequenas utilizadas para a montagem, essas sim são embaladas em caixas de madeiras fumigadas com brometo de metila de acordo com a Norma de Medida

Internacional Fitossanitária NIMF nº 15 da FAO.

Após o envio do equipamento, a empresa objeto do estudo inicia o seu processo de pós-venda também chamado de entrega técnica, onde os técnicos da *Motocana* são enviados para o exterior com a finalidade de levar aos operadores e mecânicos o conhecimento da máquina em detalhes com o objetivo de proporcionar alta produtividade, baixa manutenção por quebras e maior vida útil. Além de enviar também um montador, já que o equipamento vai totalmente desmontado.

Portanto, analisando o contexto competitivo da empresa, destacou-se que os fatores que contribuem para a vantagem competitiva da empresa e para a aceitação de seus equipamentos no mercado externo são: preço, prazo, eficiente logística de suprimentos através de parcerias estabelecidas com fornecedores, tecnologia própria e assistência técnica.

Foi possível ainda detectar estratégias logísticas utilizadas pela empresa:

· Padronização do modal marítimo e *incoterm* EXW (Ex-Works);

· Parcerias especializadas em operações de comércio exterior – *Action Global*;

· Formação de preços tomando-se por base os custos da produção e os preços praticados no mercado externo e interno;

· Manutenção de estoques de segurança (estoque estratégico fábrica e assistência técnica)

· Parcerias com fornecedores;

· Realização do projeto da máquina totalmente desmontada possibilitando assim melhor unitização em contêiner e conseqüente redução dos custos dos fretes;

· Venda do produto mais barato no mercado externo como forma de inserir-se num novo nicho de mercado;

· Através da exportação reduzir as dependências das vendas internas, uma vez que a empresa lida-se com uma produção sazonal.

5. Considerações Finais

As principais conclusões extraídas desse diagnóstico foi que a empresa possui pontos falhos, que também podem ser considerados desafios contínuos, portanto, são eles:

· Falta de conhecimento interno da área de exportação não possibilitando fornecer ao cliente do mercado externo esclarecimentos e informações cabíveis referentes a sua compra, onde todas as informações estão restritas ao operador logístico.

· Dificuldade em dialogar com os clientes uma vez que os envolvidos não possuem fluência nos idiomas inglês e espanhol;

· Falta de representantes redistribuídos geograficamente para venda, assistência e entrega técnica, essa problemática pode ser solucionada através de negociações com empresas potenciais localizadas nos países para os quais a *Motocana* mais exporta, onde essas empresas comprariam, revenderIam e distribuiriam os equipamentos ficando responsáveis pela montagem e capacitação técnica, permitindo assim

a redução dos custos logísticos e ainda atenderia prontamente as solicitações dos clientes.

· Utilização de somente venda direta – para sanar esse problema seria essencial que a empresa utilizasse também a venda de forma indireta, ou seja, um forte representante terceirizado, também chamado de *trading company*.

Foi possível detectar também pontos fortes como:

· Eficiência na fabricação de seus equipamentos, devido ao fato de seu planejamento e controle de estoques estratégicos não ocasionando atrasos e,

· Forte integração entre os departamentos de marketing e produção.

Em suma, os objetivos desse estudo foram atingidos e foi possível comprovar que no mundo globalizado e competitivo, a realidade da empresa mostra com clareza que não é possível imaginar a organização sem o planejamento estratégico da logística de exportação. Observa-se nesse tema um vasto campo de estudos, podendo destacar importantes aspectos, bem como: o avanço de novos recursos, redução de custos e o aumento da competitividade.

Referências Bibliográficas

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento . Tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística e Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001. 594 p.

DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e Operações Globais:** texto e casos. Tradução Arthur Itakagi Utiyama. São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.

FLEURY, Paulo Fernando et al. **Logística Empresarial:** a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 372 p.

KEEDI, Samir. **Logística de Transporte Internacional:** veículo prático de competitividade. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 130 p.

PORTO, Marcos Maia; SILVA, Cláudio. **Transportes, Seguros e a Distribuição Física Internacional de Mercadorias.** São Paulo: Aduaneiras, 2000. 156 p.

RATTI, Bruno. Fórmulas Contratuais Típicas Utilizadas no Comércio Internacional. In: ---- **Comércio Internacional e Câmbio.** São Paulo: Aduaneiras, 2001. 539 p., p.383-399.

SEBRAE. **Manual Básico de Exportação.** São Paulo, 2004. 88 p.

Anexos