

**Terceirização da logística de distribuição em Portos Secos Alfandegados no Brasil****Outsourcing of distribution logistics in Brazilian Dry Ports**

DOI:10.34117/bjdv5n6-191

Recebimento dos originais: 21/04/2019

Aceitação para publicação: 20/05/2019

**Monique Pinto de Alvarenga**

Pós-Graduada em Gestão de Projetos pela Faculdade Estácio de Sá de Vitória

Instituição: Instituto Federal do Espírito Santo

Endereço: Rod. Gov. José Sete, 184 - Itacibá, Cariacica – ES, Brasil

E-mail: mpalvarenga@gmail.com

**Roquemar de Lima Baldam**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço: Av. Vitória. 1729 - Jucutuquara, Vitória – ES, Brasil

E-mail: roquemar.baldam@ifes.edu.br

**Thalmo de Paiva Coelho Junior**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Instituição: Instituto Federal do Espírito Santo

Endereço: Av. Vitória. 1729 - Jucutuquara, Vitória – ES, Brasil

E-mail: thalmo@ifes.edu.br

**Lourenço Costa**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Instituição: Instituto Federal do Espírito Santo

Endereço: Av. Vitória. 1729 - Jucutuquara, Vitória – ES, Brasil

E-mail: lourenco.costa@ifes.edu.br

**Elaine Christina Gonçalves Dá Rós Baldam**

Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo

Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Goiabeiras, Vitória – ES, Brasil

E-mail: elaine.daros.baldam@gmail.com

**RESUMO**

Os armazéns alfandegados buscam cada dia mais oferecer serviços variados com diferencial competitivo, e com isso estão aprimorando novos modais para evoluir com o mercado. Ter uma logística diferenciada exige inovação com gestão integrada equilibrada, que ofereça qualidade nos serviços prestados. Este artigo, voltado principalmente para a área de distribuição, tem como objetivo mostrar o novo conceito de distribuição logística executada a partir de portos secos alfandegados, ou seja, a terceirização desse serviço em áreas antes

utilizadas apenas para recebimento e nacionalização de mercadorias. O estudo teve como base um dos Portos Secos alfandegados no Brasil localizado no estado do Espírito Santo.

**Palavras-chave:** Terceirização da logística, Armazém alfandegado, Porto Seco alfandegado.

## **ABSTRACT**

The bonded warehouses increasingly seek to offer various services with a competitive edge, and thus are enhancing new modes to evolve with the market. Have a different logistics demands innovation with integrated balanced, offering quality services. This article focused mainly on the distribution area, aims to show the new concept of distribution logistics run from dry ports bonded, ie, outsourcing this service in areas previously used only for receipt of goods and nationalization. The study was based on one of Dry Ports in Brazil located in the bonded state of Espirito Santo.

**Keywords:** outsourcing logistics, bonded warehouse, bonded Dry Port.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo tem por finalidade apresentar a vantagem em se implantar a distribuição logística em Portos Secos alfandegados no Brasil, destacando o desempenho dos operadores logísticos desse ramo, no que diz respeito à redução de custos e distribuição a partir do local onde ocorrem todos os trâmites aduaneiros. Isto se dará através da apresentação de um modelo de processo logístico voltado para distribuição de produtos importados numa empresa de logística integrada.

O modal a ser estudado traz como possibilidades para as importadoras a implementação de mais uma atividade rentável e lucrativa, a qual proporciona maior objetividade em focar seu processo na atividade fim da organização. Para a descrição do modelo de processo logístico de distribuição a partir de portos alfandegados, foi realizada uma pesquisa baseada em estudo de caso utilizando um case já existente na organização em questão e que responde à seguinte pergunta: Qual a viabilidade em se implantar a terceirização logística de distribuição a partir de Portos Secos Alfandegados?

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 MÉTODO DE PESQUISA**

Este trabalho constitui-se em um estudo exploratório descritivo, de análise de dados quantitativa o qual busca entender o processo logístico de distribuição em portos secos, quais fatores influenciam positivamente e como agem na implantação do processo em questão.

O estudo foi realizado num Porto Seco Alfandegado, localizado no Espírito Santo, o qual apresentou movimentação de aproximadamente 1.300 contêineres por ano, entre os meses de agosto e dezembro de 2010, sendo estes dados coletados na própria empresa. A organização em estudo está em expansão e captação de clientes que buscam este novo tipo de serviço.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem o caráter descritivo, onde se verificou os fatores que influenciam a adoção da distribuição logística em portos secos alfandegados e exploratório porque há poucos estudos empíricos no Brasil sobre a implantação desse tipo de logística em processos de importação.

Para explorar o propósito desta pesquisa foi escolhida uma empresa de importação dotada de armazém alfandegado. Para a seleção desta empresa foram considerados os seguintes critérios: a empresa deveria ter implantado algum processo de distribuição logística; ela teve que autorizar a entrevista com, pelo menos, um dos responsáveis pela implantação desses programas.

## 2.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2001), o princípio do uso de múltiplas fontes de evidência é uma característica dos estudos de caso que pode ajudar o investigador a abordar o caso de forma mais ampla e completa, além de facilitar o cruzamento de informações e evidências. Neste caso, para coletas de dados foram adotadas a entrevista, a pesquisa documental e operacional, e observações.

Foram analisados os seguintes documentos da empresa: Manual do Sistema de Gestão da Qualidade; fluxograma de operação da logística de distribuição; procedimentos para gestão de estoque; volume de clientes e movimentações.

Para este estudo de caso foram utilizadas as duas maneiras de observação direta: a formal que contempla a participação em reuniões pertinentes ao assunto e a informal em que é possível observar as áreas de armazenagem de produtos, chegadas, saídas e movimentação.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 PORTOS SECOS ALFANDEGADOS

A Receita Federal conceitua Porto Seco como recintos alfandegados de uso público, situados em zona secundária (fora do porto organizado), nos quais são executadas operações de movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de mercadorias e bagagens sob controle aduaneiro. No porto seco são executados serviços aduaneiros a cargo da Secretaria da Receita Federal, inclusive os de processamento de despacho aduaneiro de importação e exportação, possibilitando a interiorização desses serviços no país.

A Revista Conexão Marítima conceitua Portos Secos como armazéns usados para estocas importações e exportações enquanto a Receita Federal libera seu comércio no país ou seu embarque para o exterior. Esta descrição reduz a utilidade dos portos secos, pois as mercadorias podem permanecer armazenadas não somente para aguardar liberação, mas também como uma estratégia das empresas de utilizar os portos secos como estoque, retirando as mercadorias gradativamente, à medida que seus tributos são pagos.

De acordo com o site da Receita Federal, os portos secos foram criados no início da década de 1970, e chamavam-se Centrais Aduaneiras de Interior, desde sua criação, passaram por muitas mudanças e trocas de denominação. As Centrais Aduaneiras passaram a se chamar em 1996 de Estações Aduaneiras Interiores, mais conhecidas pela sigla EADI's. No Brasil, existem 63 unidades de Portos Secos, com 59 delas em funcionamento regular, distribuídas em 14 estados e 1 no Distrito Federal. No Estado do Espírito Santo, local de estudo deste artigo, três Portos Secos atuam como retro áreas: Silotec, Terca e Tegma.

### **3.1.1 Vantagens Operacionais dos Portos Secos**

Rossi (2009) afirma que, um Porto Seco pode proporcionar diversos benefícios para as organizações envolvidas com comércio exterior, uma das principais é a agilidade no desembaraço aduaneiro e regimes especiais. Outra vantagem são os custos menores, devido à redução do tempo de espera, e do valor menor cobrado pelos serviços.

Além dos serviços característicos realizados pelos Portos Secos há outros serviços que agregam valor ao cliente, como armazenagem em aéreas climatizadas, refrigeradas, segregadas para produtos químicos, e prestação de serviços de paletização, manutenção, embalagem, separação fiscal e etiquetas variadas. Possibilitam também pagamento dos impostos, relativos à exportação e importação de forma facilitada, e possuem em sua estrutura postos da Receita Federal, Ministério da Saúde e Agricultura, agilizando o processo e resolução de problemas. (ROSSI, 2009)

### 3.1.2 Justificativa para existência dos Portos Secos

A abertura da economia nos anos 90 e estabilidade da moeda com Plano Real em 94 impulsionaram o aumento das importações no Brasil. Os principais terminais de carga ficaram sobrecarregados gerando aumento do número de perdas, danos e extravios de mercadorias. Além disso, existia a necessidade de estimular a concorrência com os terminais portuários visando reduzir os altos custos cobrados pelos portos e aeroportos para a armazenagem de cargas de importação. Com a privatização dos portos, as empresas arrendatárias dos terminais investiram em equipamentos e tecnologia, aumentando a produtividade e a concorrência com os Portos Secos barateando os custos para usuários. Com essas premissas surgiram os Portos Secos, hoje grandes complementos dos portos e aeroportos. (ROSSI, 2009).

## 3.2 DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICA

Muitas vezes, ao se consumir um produto, não é verificado o que está por trás dele. Após todo o processo de criação e produção entra outro componente fundamental, a distribuição logística. Considerada em muitas empresas como o vilão dos custos, é o diferenciador do desempenho do serviço ao cliente.

O canal de distribuição pode ser definido como o conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes que dão apoio à comercialização de produtos e de serviços de uma determinada empresa (Figueiredo, Fleury e Wanke, 2003).

Se isolarmos o custo logístico relacionado com o processo de distribuição, podemos constatar que se trata de uma das parcelas mais representativas no custo logístico total.

Com a possibilidade das empresas monitorarem em tempo real o seu produto, em todo o ciclo de distribuição, até os mesmos chegarem às mãos de seus clientes, inúmeras possibilidades de serviços adicionais são sugeridas por conta do cenário atual, o que poderá ser traduzido em vantagens competitivas se as empresas souberem explorar adequadamente estas soluções. (Figueiredo, Fleury e Wanke, 2003)

## 3.3 TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA

“A terceirização, ou *outsourcing*, é uma prática que visa à redução de custos e conseqüente aumento do lucro. A empresa quando terceiriza repassa algumas de suas atividades meio para terceiros e assim concentra-se em tarefas ligadas à atividade fim do negócio” (QUEIROZ 2004).

De acordo com Paulillo (1999):

As mudanças na organização da produção e as novas estratégias de gestão representam o processo de reestruturação industrial mundial. De forma inexorável, atingem o mundo do trabalho nos mais variados setores. O processo de terceirização e os seus desdobramentos para com a mão-de-obra das nações têm proporcionado atenção especial dos pesquisadores especializados no tema. Importa ressaltar que a perspectiva do mundo do trabalho para o crescente movimento de terceirização mundial tem de considerar a heterogeneidade das economias desenvolvidas e subdesenvolvidas, bem como revelar as especificidades dos mais variados setores em que o processo estiver ocorrendo.

Atualmente, esta modalidade de operação se dá como uma técnica moderna de administração, que se baseia num processo de gestão que tem critério de aplicação, visão temporal, e uma ótica estratégica dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. Nesta nova administração as atenções são dirigidas para o cliente.

Como vantagens, a terceirização gera a desburocratização, alivia a estrutura organizacional, melhora a qualidade do serviço, gerando melhoria no produto final, possui eficácia empresarial, aumenta a flexibilidade das empresas, agiliza o processo decisório e administrativo, simplifica a organização, gera economia de recursos humanos, materiais, econômicos e financeiros. (WANKE 1998)

A terceirização vem a ser uma aliança entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que contrata, sendo que esta união deve constar que seja prestado um serviço no mínimo igual, ou melhor, que a empresa contratante executaria. Da terceirização deve ser exigida rapidez, qualidade e realização em tempo recorde. O terceiro deve ser um especialista naquilo que faz, ter *know how*, expertise. Deve ter capacidade de investimento e ser dotado de flexibilidade para atender a todas as demandas que o contratante tem como estar preparado para a sazonalidade.

De acordo com Fleury e Ribeiro (2001), a contratação dos serviços de operadores logísticos vem crescendo muito rapidamente em todo o mundo e, por consequência, também no Brasil.

Conforme artigo publicado na Revista Portuária (2007), um estudo realizado pelo Coppead em 2003 apontava um elevado crescimento do número de atividades terceirizadas. Esta mesma pesquisa tentou mapear os motivos que levam as empresas a terceirizar - o primeiro ponto é a procura pela redução de custos; o core business vem em segundo lugar. A flexibilidade e a redução de ativos também constam como outros itens citados.

A pesquisa também mostra que para 60% das empresas pesquisadas a meta de redução de custos foi alcançada e que as expectativas quanto aos resultados foram atingidas para 54% das empresas e superadas para 23% delas.

Já uma outra pesquisa, feita pelo IMAM em agosto de 2002, mostra outro aspecto bem relevante neste processo – apenas 13% de todas as empresas que optaram pela terceirização voltaram atrás e “desterceirizaram”.

### 3.4 ESTUDO DE CASO: PORTO SECO X TERCEIRIZAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PARA IMPRESSÃO

O Porto Seco destinado ao estudo de caso é uma das principais empresas de gestão logística do Brasil, além de atuar no segmento de transporte de veículos zero km para a indústria automobilística. Situado no estado do Espírito Santo, atua com prestação de serviços de armazenagem e movimentação de mercadorias do mais variados gêneros, além de inspeção em veículos importados, prestação de serviços conexos como etiquetagem, selagens, e por último a integração do serviço de distribuição logística de variados produtos para o todo o Brasil.

Em 2010 o Porto Seco firmou acordo com a maior fornecedora mundial de suprimentos/consumíveis, fotorreceptores e componentes para processamento de imagens (impressões). Tal fornecedora é um dos maiores fabricantes de produtos para o mercado de equipamentos para escritório. Servem mais de 18.000 clientes em mais de 150 países a partir da sede que fica na cidade de Mineápolis (EUA) e de dezenas de localidades por todo o mundo, sendo todos estes dados fornecidos pela área comercial da multinacional em questão.

Recentemente, no início do ano de 2010, a empresa norte americana optou por terceirizar sua operação de distribuição, realizando-a a partir do local aonde sua mercadoria é nacionalizada, ou seja, através do Porto Seco.

Seu processo inicia-se na aquisição de produtos de seus fornecedores espalhados pelo mundo como, Japão, Estados Unidos, Holanda e Argentina. Essas mercadorias são importadas através de uma trading e chegam ao Brasil via modais aéreo, marítimo e rodoviário. Após chegada ao Porto Seco, no Espírito Santo, a mercadoria passa por todos os processos necessários para realização do trâmite aduaneiro até que seja nacionalizada e liberada para venda.

Até este ponto, a mercadoria segue seu trajeto normalmente como qualquer outra importação, porém, como o Porto Seco hoje oferece todo o serviço logístico, as mercadorias,

após nacionalização, são removidas da área alfandegada e seguem diretamente para o CD (Centro de Distribuição), que é uma área localizada dentro do próprio Porto Seco. Após tramites de nacionalização e remoção concluídas, é iniciado processo de distribuição logística. Antes de efetuar qualquer expedição de produtos também é feito todo o serviço de etiquetagem com etiquetas contendo informações nacionais de importador e distribuidor. Estando o estoque correto é realizado *picking*, embalagem, e expedição dos produtos.

Com essa nova modalidade operacional, os importadores ganham agilidade no processo de distribuição, já que a realização de todo o processo aduaneiro e operação de distribuição ocorre num mesmo lugar. A rapidez para entrega ao cliente final e o menor risco de avarias, devido à pouca movimentação da carga tem levado muitas empresas, que hoje possuem armazéns de distribuição, a conhecerem o processo de distribuição em Portos Secos, como o citado neste estudo.

Como vantagem na adoção desta terceirização, a Multinacional obteve, no ano de 2010 redução de custos e despesas da ordem de 75% mensais, já que extinguiu custos com mão de obra, locação de armazém e máquinas, além de toda despesa predial.

Já o Porto Seco, com o projeto piloto desta multinacional alavancou sua cartela de clientes que agora compreende a distribuição de vários tipos de produtos como eletroeletrônicos, aparelhos de telecomunicação, games, relógios dentre outros produtos.

#### **4 CONCLUSÃO**

Com o crescimento do comércio exterior no país, o problema da infra-estrutura defasada se agrava cada vez mais, e com destaque aparece a situação dos portos brasileiros. Portos com espaços que hoje não atendem à grande demanda de produtos importados e exportados dão espaço aos Portos Secos que com variadas modalidades de armazenagem e serviços conquistam e fidelizam clientes diversificados.

A terceirização das atividades de distribuição em Portos Secos Alfandegados surge como alternativa para importadores que buscam redução de custos e maior disponibilidade para desenvolvimento das atividades fim de seus negócios. Neste cenário, os Portos Secos aparecem como grandes provedores de soluções logísticas num mundo mais competitivo e com espaços cada vez mais reduzidos. A distribuição a partir de áreas alfandegadas traz como benefícios a redução do tempo de entrega ao cliente final, minimiza risco de avarias, perda de cargas em viagens, além de redução com custeios de instalação de armazéns, equipes operacionais dentre outros gastos. É lógico que nem toda inovação traz somente



benefícios, ou seja, abdicar de uma operação própria em prol da terceirização pode não somente alavancar como também colocar em risco toda uma estrutura ou marca construída ao longo de anos, perante a economia. Se o contratado não for dotado de know how, experiência no serviço oferecido e capacidade de absorção da cultura do cliente o novo negócio não sobrevive.

No caso dos Portos Secos, devido aos mesmos trabalharem com uma gama de produtos dos mais variados locais de origem, a possibilidade de adaptação à cultura do cliente pode tornar-se um ponto a favor, já que terceirizar não significa apenas fazer o trabalho que outra organização pôs fim por meramente desejar lucrar mais. Portanto, os Portos Secos tornaram-se forças não somente para desafogar os portos comumente lotados, mas para incrementar o mercado de logística, já que para competir deve-se buscar o aprimoramento contínuo e prover soluções de fundamental importância para a economia cada vez mais enxuta e exigente. Deixaram de ser apenas áreas dedicadas a órgãos como Receita Federal, Anvisa e outros para atender ao público comum como e serem reconhecidas como parte importante da economia do país.

## REFERÊNCIAS

**BALLOU, RONALDO H.** *Logística empresarial*. Transportes administrativos de materiais e distribuição física. P17/38, P113/135. São Paulo: Atlas. 1993.

**BERTAGLIA, P. R.** *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva. 2003.

**CARVALHO, J. M. C. DE.** *Logística*. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo. 2002.

**FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P.F. WANKE, P.** *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. São Paulo: Editora Atlas. 483p. 2003.

**FLEURY, P.F.; RIBEIRO, A.** *A indústria de prestadores de serviço logísticos no Brasil: caracterizando os principais operadores*. Encontro Anual da Anpad, 27. Campinas. 2001.

**MARTINS, P. G; ALT, P. R.** *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva. 2003.

**QUEIROZ, C. A. R. S. DE.** *Manual de terceirização*. 10 ed. São Paulo: STS. 2004.

**ROSSI, L.O** *Papel dos Portos Secos no Comércio Exterior Brasileiro*. ANPS – Associação Nacional das Empresas Permissionárias de Portos Secos, São José do Rio Preto. 2009.

**PAULILLO, LUIZ F.** *Terceirização e reestruturação agroindustrial: avaliando o caso citrícola brasileiro*. Revista de Administração Contemporânea, vol. 3, Curitiba. 1999.

**REVISTA PORTUÁRIA**. *A estratégia da terceirização na atualidade*. Disponível em: <http://www.revistaportuaria.com.br/site/?home=artigos&n=CdT&t=a-estrategia-terceirizacao-atualidade>. Acesso em: 04/05/2011. 2007.

**RECEITA FEDERAL**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Aduana/Eadi.htm>. Acesso em: 04/05/2011. 2011.

**SINK, H. L.; LANGLEY, J. C.** *Buyer observations of the US third-party logistics market*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Northampton, v. 26, n. 3, p. 38-46. 1996.

**SINK, H. L.; LANGLEY, J. C.** *A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services*. Journal of Business Logistics. Oak Brooks, v. 18, n. 2, p. 163-189. 1997.

**WANKE, P.** *Parcerias entre fabricantes e prestadores de serviço logístico no Brasil: modelo conceitual e estudos de caso*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1998.