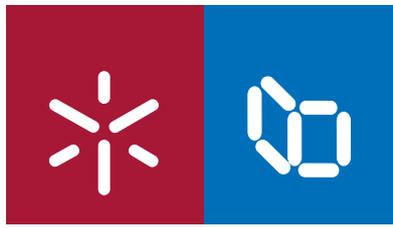




Universidade do Minho
Instituto de Letras e Ciências Humanas

João Carlos Lima Ribeiro

A importância do sistema logístico no comércio internacional



Universidade do Minho
Instituto de Letras e Ciências Humanas

João Carlos Lima Ribeiro

A importância do sistema logístico no comércio internacional

Relatório de Estágio do Mestrado em
Estudos Interculturais Português/Chinês:
Tradução, Formação e Comunicação Empresarial

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Sun Lam
e do
Mestre Pedro Vieira

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais, por todo o apoio que sempre me prestaram. Reiterando que sem a sua força, esforço e confiança nunca teria alcançado tudo a que me propus.

Queria deixar uma palavra de eterno agradecimento ao meu orientador de estágio na Rohlig, o Sr. Toni Mora, que me concedeu esta magnífica oportunidade, pela sua disponibilidade demonstrada e por todo o apoio por ele prestado durante a minha estadia na empresa. Gostava ainda de agradecer, por todo o apoio e amizade, ao meu companheiro de trabalho, Albert Mora, que sempre me ajudou e me fez sentir integrado na empresa.

Quero também dirigir os meus agradecimentos aos meus orientadores o Mestre Pedro Vieira e a Professora Doutora Sun Lam, que me ajudaram em tudo o que foi necessário para que este estágio se realizasse e por me orientarem na realização do mesmo.

Agradeço também ao Gabinete de Relações Internacionais da Universidade do Minho, pela ajuda e orientação prestada durante todo o processo.

Gostaria também de agradecer à minha namorada, Nuri Melwani, que me ajudou não só a encontrar a empresa onde acabei por estagiar, mas também na minha vida em Barcelona. Sem ela, provavelmente, este estágio nunca teria acontecido.

Por último, aproveito para deixar um abraço a todos os meus amigos que me ajudaram e incentivaram a realizar este estágio. Um cumprimento especial ao meu amigo Eduardo Rocha pela ajuda prestada na realização deste relatório.

Resumo

Durante o segundo semestre do ano lectivo 2010/2011, realizei nos escritórios da empresa de logística multinacional alemã Rohlig em Barcelona, Espanha, o meu estágio curricular integrado no Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês.

Este estágio serviu, principalmente, como uma experiência na compreensão do funcionamento de uma multinacional e também como uma primeira abordagem ao mundo da logística, mais especificamente, no que diz respeito ao transporte internacional de mercadorias.

A empresa onde estagiei, como referi anteriormente, denomina-se por Rohlig e foi fundada no ano de 1852 em Bremen por Carl Rohlig. Hoje em dia é uma das maiores empresas de logística controlada por fundos familiares. Está presente em quase todos os países, quer seja com escritórios próprios, *joint-ventures* ou agentes *premium*, e o seu *core business* centra-se no transporte intercontinental de mercadorias.

Este relatório está dividido em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, a Introdução, faço o enquadramento deste estágio no âmbito académico e apresento os objectivos. Consta também deste capítulo uma abordagem às variáveis existentes no contexto internacional, funcionando como ponto de partida para este relatório.

No segundo capítulo introduzo brevemente os conceitos gerais de logística, essenciais para o entendimento deste relatório, assim como as infra-estruturas indispensáveis à prática logística e o modo de funcionamento dos operadores logísticos. Faço ainda um retrato da situação logística tanto em Portugal, como na China abordando a situação das suas redes de transporte, as suas dificuldades e os objectivos.

No terceiro capítulo apresento a Rohlig e a Weiss-Rohlig, falando dos seus valores corporativos, da sua localização actual e os seus objectivos para o futuro.

No quarto capítulo descrevo a minha experiência, enquanto estagiário da Rohlig, no departamento marítimo, aéreo e comercial. Falo das minhas tarefas e responsabilidades, mas também dos procedimentos que aprendi enquanto lá estagiei.

No quinto capítulo vou descrever, sucintamente, como a Rohlig decidiu entrar na China, o que teve de fazer para consegui-lo e porquê.

Abstract

During the second semester of the academic year 2010/2011 I held a graduate internship as part of my Master's Degree in Intercultural Studies between Portugal and China at the German multinational logistics firm by the name of Rohlig, in Barcelona, Spain.

This internship mainly served as an experience in the understanding and the functioning of a multinational company as well as a first step into the world of logistics, namely in the field of international freight transportation.

As previously mentioned, the company where I was interning goes by the name of Rohlig, and was founded by Carl Rohlig in Bremen, 1852. Currently, Rohlig is one of the largest logistic firms still family owned. Present in nearly all countries, be it as private offices, joint-ventures or premium agents its core business specializes in the intercontinental transportation of cargo.

My report is thus composed of the following five chapters.

In the first chapter, i.e. the Introduction, the internship is framed within the specific academic field and a forward of the chief objectives is provided. This chapter is also composed of a prelude to the existing variables in an international context, the latter serving as a starting point to this report.

In the second chapter the general concepts of logistics, essential to the understanding of this report, are introduced. This is followed by the necessary infrastructure in the practice of logistics as well an explanation as to how exactly logistic operators function. Finally, an overview is given of the logistic frame in Portugal and in China, including each country's transportation network, difficulties and objectives.

The third chapter serves as an overview to both Rohlig and Weiss-Rohlig, emphasizing on its values as a corporation, its current location and its future objectives.

Chapter four provides the reader with an overview of my own experience as an intern in the Air, Sea and Commercial Departments of Rohlig. Insight is given into my particular duties and responsibilities, along with the methods and procedures acquired while an intern.

Last but not least, the fifth chapter briefly describes how Rohlig decided to enter China, what it had to do in order to do so and the reasons why.

Índice

Índice de figuras e tabelas	2
1. Introdução.....	3
1.1. Enquadramento e objectivos do estágio	3
1.2. As novas variáveis no Contexto internacional	4
2. Sistema logístico.....	6
2.2. Infra-estruturas indispensáveis à prática logística	7
2.3. Transitários	11
2.3.1. Documentação indispensável ao serviço logístico em Espanha.....	12
2.5. Logística na China.....	15
3. Apresentação da Empresa.....	18
3.1. Rohlig	18
3.2. Weiss-Rohlig	19
4. Parte Prática.....	21
4.1. Departamento aéreo.....	21
4.2. Departamento Marítimo	22
4.3. Departamento Comercial.....	24
5. Entrada da Rohlig na China.....	26
Conclusão	29
Bibliografia.....	30
<i>Web Links</i>	31
Anexos.....	33
Anexo 1	34
Anexo 2	35
Anexo 3	36

Índice de figuras e tabelas

Figura 1 – Trilogia da Logística Actual	10
Tabela 1 – Análise SWOT	30

1. Introdução

1.1. Enquadramento e objectivos do estágio

Devido ao Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial aglomerar um variado espectro de competências, nem sempre todas as matérias abordadas estão, ou têm de estar, interligadas. Em consequência disto, quando tive de optar pela realização de um estágio, acabei por escolher um que estava directamente ligado á variante que mais me interessava, a de Comunicação Empresarial.

Na Licenciatura em Línguas e Culturas Orientais, na unidade curricular China Económica e Política, Mercado e Cultura Empresarial, e depois neste Mestrado, na unidade curricular Aspectos Interculturais no Empreendedorismo, as competências e conhecimentos adquiridos na área empresarial e na comunicação intercultural entre empresas, foram ferramentas importantes na realização do estágio. Ao longo do estágio várias vezes tive de recorrer a estes conhecimentos, devido ao constante contacto com as filiais da empresa espalhadas pelo mundo.

Tive também em conta, na altura da escolha deste estágio, o aumento do volume de negócios entre a China e os Países de Língua Portuguesa, optando portanto por estagiar numa área directamente ligada a esta, que é a logística. No futuro e com os meus conhecimentos da língua chinesa e do sistema logístico, acredito poder facilmente integrar-me em qualquer empresa.

Em relação aos objectivos, do estágio, passaram muito por desenvolver as competências adquiridas no âmbito académico, mas também por uma introdução ao mundo da logística e à exposição a um ambiente de trabalho multinacional. Uma introdução ao sistema logístico, retratar este sistema na China e em Portugal, descrever as actividades realizadas no estágio e dar a conhecer a Rohlig são, por outro lado, os objectivos deste relatório.

1.2. As novas variáveis no Contexto internacional

No âmbito da unidade curricular Aspectos Interculturais no Empreendedorismo, leccionada pelo Mestre Pedro Vieira no primeiro semestre do segundo ano de Mestrado, um dos temas abordados foi a internacionalização das empresas e o Mestre Pedro Vieira afirmou que esta “*não é mais uma opção, mas um imperativo estratégico para todas as pequenas empresas*”¹ e que a globalização pode ser definida, entre muitas outras coisas, por ser uma extensão das interligações entre um país particular e uma economia global. Decorrente da globalização, focamo-nos também na internacionalização das empresas e nos motivos que levam estas a aventurarem-se por novos mercados. Passamos a saber que estes motivos podem ser classificados como pró-activos ou reactivos, como por exemplo uma oportunidade criada num mercado novo ou apoios governamentais concedidos para apoiar empresas a apostarem na sua internacionalização.

A partir daquele momento, começamos a compreender que quando passamos de uma perspectiva nacional a uma perspectiva global, devemos sempre ter em conta outros factores, mais especificamente as novas variáveis neste novo contexto internacional, e foi exactamente a curiosidade por estas variáveis e ver como elas determinam o desempenho a nível empresarial, um dos factores que me levou a escolher este estágio.

Podemos definir como novas variáveis no contexto internacional os seguintes factores: Sistemas legais, sistemas políticos e institucionais, moeda, língua, cultura e comportamento, distância física e fronteiras.

Tendo em conta o teor do meu estágio e da empresa onde estive inserido, a função principal era prestar um serviço de apoio logístico aos nossos clientes, o que nos obrigava a lidar com as duas últimas variantes referidas anteriormente: a distância física e as fronteiras, nas quais nos vamos concentrar.

- **Distância física**

O problema da distância física pode ser dividido em duas dimensões: o da gestão internacional propriamente dita, que invalida todos os quadros responsáveis por uma empresa estarem constantemente no local onde as operações empresariais estão a

¹ Comunicação pessoal do autor proferida na primeira aula da unidade curricular Aspectos Interculturais no Empreendedorismo, Outubro de 2010.

decorrer; a segunda dimensão que tem de ser considerada é a influência que a distância física real exerce no decorrer das actividades comerciais comuns. Este é uma variável que devido ao desconhecimento natural por parte das empresas portuguesas do mercado onde se pretendem aventurar, como por exemplo acessibilidades, duração de transporte ou serviços disponíveis, tem o potencial para ser das mais assustadoras. Tendo em conta esta variável existem, neste momento, milhares de empresas especializadas no transporte internacional de carga, que oferecem serviços à medida de cada cliente, de maneira a libertar as empresas destas preocupações.

- **Fronteiras**

A segunda variável são as fronteiras e a atenção que é necessária prestar às práticas alfandegárias e às técnicas de segurança de pagamentos. Para este trabalho vamos apenas considerar as questões alfandegárias. As instituições e normas alfandegárias variam consoante os países, logo quando se pensa em negociar qualquer tipo de produto com uma empresa estrangeira, convém sempre procurar saber que produtos não podem ser comercializados e que documentação será necessária para que os produtos não fiquem detidos na alfândega.

Felizmente os operadores logísticos, como trabalham directamente com agentes alfandegários, estão numa posição de esclarecer e apoiar as empresas, requisitando-lhes quando necessário certo tipo de documentação necessária para que um transporte com destino a um determinado país decorra sem problemas, ou para que a carga enquanto chegue ao porto/aeroporto possa ser desalfandegada o mais rapidamente possível.

Concluindo podemos verificar que algumas das variáveis que as empresas encontram no contexto internacional e as preocupações que possam surgir, podem ser rapidamente resolvidas através do *outsourcing* de algumas partes do sistema de distribuição a operadores logísticos especializados. Estes operadores logísticos podem transformar-se numa ferramenta de apoio bastante importante, pois com a sua experiência podem dar algumas sugestões e ajudar em questões relacionadas com o comércio internacional.

2. Sistema logístico

2.1. Introdução à logística

Quando uma empresa decide que a expansão, seja ela doméstica ou internacional, é a sua melhor estratégia de crescimento, a logística é uma das primeiras considerações a ser feitas, pois sem a logística a globalização, tal como a conhecemos, seria simplesmente uma utopia.

O termo logística deriva da palavra grega *logistiki* que significa contabilidade e organização financeira. Inicialmente usada para descrever a ciência do movimento, abastecimento e manutenção dos exércitos, tinha como função abastecer os soldados com armas, munições e alimentos à medida que eles iam avançando no terreno.

Hoje em dia o *Council of Supply Chain Management Professionals* (Conselho dos profissionais de gestão de cadeias de abastecimento) descreve-a da seguinte maneira "*Logística é a parte da gestão da cadeia de abastecimento que planeia, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e económico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes*"².

Através da citação acima apresentada podemos definir a logística como sendo a área, dentro de uma organização, que está responsável pelo: transporte e abastecimento de matérias-primas indispensáveis para a produção industrial; armazenamento correcto e ordenado tanto dos produtos acabados, como dos semi-acabados; transporte dos respectivos produtos para o respectivo consignatário. Todas estas fases têm de estar sincronizadas, para que nunca falte nenhum material indispensável para a execução de cada uma.

Para além do tempo, a actividade logística tem de ter também em conta o custo das operações e a qualidade de entrega, factores estes que influem de uma maneira fundamental nas soluções que podem vir a ser tomadas formando então um trinómio hoje fundamental, quando se pensa em logística.

² Carvalho, J. C., 2002, p. 31

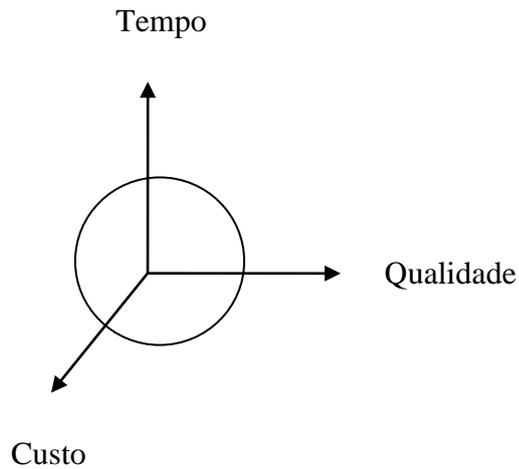


Figura 1 – Trilogia Logística Actual (Reproduzido de Carvalho, J.C., 2004)

Considerando ainda a figura acima representada e considerando que “*A finalidade central de qualquer sistema logístico é a satisfação dos clientes/consumidores*”³ podemos então concluir que o objectivo final do sistema logístico é prestar o melhor serviço possível ao cliente, principalmente através da qualidade de entrega e do tempo dispendido, mas também do serviço e da atenção prestada por toda a organização ao cliente, tendo contudo sempre em conta o serviço a baixo custo, numa tentativa de maximizar os ganhos por operação.

2.2. Infra-estruturas indispensáveis à prática logística

Quando falamos em importações e exportações, estamos a referir-nos a carga que é transportada de um local para outro. De maneira a que isto seja possível não nos podemos esquecer das infra-estruturas e veículos que fazem deste transporte uma realidade. Vou passar a descrever sucintamente cada um deles, desde os portos aos caminhos-de-ferro, falando ainda dos cargueiros, aviões e camiões:

³ Carvalho, J.C., 2004, p. 67

- **Alfândega**

Em Portugal a Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo “*tem por missão exercer o controlo da fronteira externa comunitária e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de protecção da sociedade, designadamente no âmbito da cultura e da segurança e da saúde públicas, bem como administrar os impostos especiais sobre o consumo e os demais impostos indirectos que lhe estão cometidos, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e nos termos do disposto na legislação comunitária*”⁴ .

Em modos gerais podemos definir alfândega como uma instituição governamental responsável pelo controlo de entradas e saídas de mercadorias, bem como pela sua respectiva tributação. Os controlos alfandegários estão omnipresentes no mundo logístico já que lidam com eles cada vez que realizam uma operação comercial, sendo portanto do seu interesse que quando isso aconteça ter toda a documentação preparada para que não sejam aplicadas multas, nem que haja atrasos significativos na entrega da carga. Pode-se também incumbir esta função aos agentes aduaneiros, empresas especializadas em lidar com este tipo de procedimentos e burocracias, que actuam em nome do exportador ou importador em todos os assuntos relacionados com a instituição responsável pelos controlos alfandegários.

A alfândega ou controlo aduaneiro está presente em todos os portos e aeroportos, bem como nas zonas fronteiriças dos países.

- **Portos**

Em termos de quantidade de carga movimentada, é por via marítima que se transporta a maior parte da mercadoria mundial, logo os portos desempenham um papel importantíssimo no mundo logístico. Entendemos por porto um local na costa ou margem onde os barcos atracam para transferir pessoas e mercadorias.

Hoje em dia a maior parte da carga transportada por estes navios vem em contentores, que estão preparados para transportar quase tudo, como comida, brinquedos, peças industriais, entre outras, mas os portos estão também preparados para

⁴ Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo, *Descrição quem somos*.

receber e armazenar outros tipos de produtos, sejam eles automóveis, líquidos, petróleo, químicos, possuindo para tal instalações como armazéns especializados, ou ligações a caminhos-de-ferro e estradas.

Um dos portos mais importantes do mundo encontra-se em Singapura, e em 2009 por lá passaram 472,300 mil toneladas⁵ de mercadoria, sendo também este porto responsável pelo transbordo anual de um quinto de todos os contentores usados no mundo, fazendo dele o porto com a maior taxa de ocupação do mundo.

Como referi anteriormente é através de cargueiros que se processa o transporte da maior parte da mercadoria a nível intercontinental, mas convém referir que é o modo de transporte mais lento dos disponíveis actualmente, um barco demora em média a três semanas e meia a percorrer a distância entre China e Portugal. Existem também barcos especializados no transporte de certos tipos de carga, tais como plataformas petrolíferas ou outras embarcações de grande porte.

A maior transportadora marítima é a dinamarquesa Maersk, que conta na sua frota com mais de quinhentas embarcações, tem mais de vinte mil trabalhadores e está presente em mais de 125 países⁶.

- **Aeroportos**

O transporte de carga por via aérea, devido a ser o mais caro em comparação com todos os demais utilizados, efectua-se na maioria dos casos quando o cliente necessita do produto o mais rapidamente possível ou quando o peso deste é muito reduzido.

Apesar dos aeroportos aparentarem ser uma infra-estrutura maioritariamente de serviço a pessoas em trânsito, a verdade é que existem hangares, armazéns, agentes aduaneiros, isto é, todo um aparato logístico necessário que faz, também, deste local um grande terminal de carga. Este terminal de carga é também responsável pelo controle de toda a mercadoria que chega ou parte do aeroporto, encontrando-se também no local representações alfandegárias com esta missão.

Existem algumas companhias aéreas destinadas apenas a transporte de carga, com aviões especialmente desenhados e preparados para estas funções, mas os aviões comerciais são igualmente utilizados em grande medida como um modo de transporte de carga.

⁵ AAPA (2010), *World Port Rankings 2009*.

⁶ MAERSK Line, *Company facts and Information*.

As maiores companhias aéreas de carga são a, alemã, DHL, que está presente em 220 países e conta com mais de 275 mil trabalhadores⁷ e a, norte-americana, FedEx, que tem nas suas fileiras aproximadamente também 275 mil pessoas⁸. Estas duas companhias transportam anualmente milhares de milhões de quilogramas de mercadoria por via aérea. A portuguesa TAP é uma das muitas companhias aéreas comerciais que também oferece serviço de carga nos seus voos regulares.

- **Rede rodoviária**

O transporte rodoviário é um dos mais importantes modos de transporte de bens que existe, pois são, na maioria das vezes, os camiões ou carrinhas que fazem a ligação entre o porto/aeroporto e a empresa/loja/armazém, onde a mercadoria foi produzida ou está a ser aguardada. São no entanto usados apenas em transportes de curta/média distância.

As empresas de transporte rodoviário oferecem serviços de entrega rápidos, muitas vezes inclusive no mesmo dia, e transportam quase tudo, desde cartas a contentores, mas uma das suas tarefas mais importantes é o abastecimento dos supermercados, já que estes o exigem quase diariamente.

Existem muitas empresas dedicadas ao transporte rodoviário, tanto a nível local, como a nível nacional ou continental, mas uma das mais importantes a nível europeu, é a DB Schenker, que está presente em 720 locais em trinta e seis países⁹.

- **Rede ferroviária**

A rede ferroviária é provavelmente o modo de transporte menos utilizado, pois oferece pouca flexibilidade, estando a ser gradualmente deixado de parte das soluções logísticas a ser consideradas. Contudo é um meio de transporte capaz de transportar uma maior quantidade de carga e que quando usado para longas distâncias torna-se mais económico que o transporte rodoviário.

Visto que muitos portos estão ligados à rede ferroviária, os comboios são usados muitas vezes para transportar de forma directa contentores ou mercadoria a granel como: madeira, carvão e metais como o alumínio, ferro ou aço.

⁷ DHL, *About us*.

⁸ FedEx, *Company information*.

⁹ DB Schenker, *Products and Services*.

2.3. Transitários

“Outro aspecto a considerar diz respeito à concentração das empresas no core business, pelo que muitas actividades tenderão a ser externalizadas, proporcionando o crescimento continuado dos operadores logísticos (...) Repare-se, por exemplo, que é hoje apontado ao mercado logístico profissional um dos maiores potenciais de mercado, para além das taxas de crescimento que, na última década, têm sido, em média, na ordem dos dois dígitos ”¹⁰.

Como podemos inferir da primeira parte da citação acima apresentada, os transitários – que se incluem na designação de operadores logísticos – são empresas que se especializaram numa fase da cadeia logística, mais especificamente no transporte internacional de mercadorias, libertando assim espaço para as empresas se focalizarem nas suas actividades nucleares. Outros operadores logísticos concentram-se noutras fases da cadeia logística, como por exemplo, armazenamento e distribuição.

Por outras palavras, transitários são pessoas ou empresas que organizam expedições de carga para pessoas ou companhias, podendo por vezes funcionar também como transportadores. Segundo a FIATA¹¹, os transitários são considerados os “Arquitectos do Transporte” pois são eles que para além de organizarem e reservarem espaço numa transportadora para a carga ser enviada, devem possuir ainda capacidades para preparar e processar toda a documentação, devem também possuir o conhecimento para saber, de acordo com os bens enviados, quais os documentos específicos necessários para cada país. Para além disto também faz parte do dia-a-dia de um profissional desta área manter informados tanto os clientes como os agentes responsáveis por cada envio. Já o departamento comercial está incumbido de angariar novos clientes para a empresa e manter os existentes, através de visitas comerciais e presenças em feiras do nicho pretendido.

Possuir a documentação indicada reveste-se então, de extrema importância para que a mercadoria não fique detida em nenhum controlo aduaneiro, sob pena de perder o transporte em que supostamente deveria embarcar e falhar as datas de chegada pré-estabelecidas, para além do pagamento de taxas de armazenamento. Pode consultar no capítulo seguinte a documentação indispensável à prática logística em Espanha.

Tomando agora em atenção a segunda parte da citação inicial, que refere as empresas do ramo logístico como tendo um grande potencial de crescimento, isto é fácil de entender já que o comércio a nível global tem vindo a aumentar, impulsionado

¹⁰ Carvalho, J.C., 2004, p. 51.

¹¹ Federação Internacional das Associações de Transitários

principalmente pelas novas potências mundiais, tal como a China, Brasil ou Índia que estão cada vez mais activas e participativas neste intercâmbio de mercadorias, o que obrigou a uma reestruturação e a uma rápida adaptação dos operadores logísticos a estas novas realidades, surgindo portanto oportunidades de negócio e conseqüente crescimento. Contudo a crise económica mundial de 2008 trouxe um ano particularmente difícil, também, para os operadores logísticos.

As maiores empresas de logística a nível mundial, são neste momento reconhecidas por uma grande parte da população, tal como a já referida DHL, que começou por ser apenas os serviços postais alemães e a multi-milionária norte-americana UPS, fundada em 1907 inicialmente como empresa de mensageiros e que hoje em dia para além de ser a líder mundial em entrega de encomendas, também oferece serviços logísticos em mais de duzentos países¹².

São empresas bastante lucrativas e que apresentaram no ano passado receitas na ordem dos 51,5 mil milhões de euros¹³, no que à DHL diz respeito enquanto que a UPS fechou o ano com receitas um pouco abaixo dos 50 mil milhões de dólares¹².

2.3.1. Documentação indispensável ao serviço logístico em Espanha

Tomando como exemplo o meu estágio em Espanha, podemos considerar os documentos indispensáveis para cada operação logística, quer seja uma importação ou exportação como sendo os seguintes:

1. **Factura comercial** a emitir pelo exportador apresentando a mercadoria discriminada, ou senão uma factura comercial normal mais uma lista discriminada em que conste todos os elementos que constam do envio (*packing list*). Tem de constar nestes documentos o valor da mercadoria, mas também peso e dimensões para se efectuar a reserva com a companhia transportadora e calcular o preço do frete;
2. **DUA** (documento único aduaneiro) impresso de carácter tributário obrigatório para intercâmbios de mercadorias;

¹² UPS (2011), *UPS Annual Report 2010*.

¹³ DHL (2011), *Annual Report 2010*.

3. ***Master Bill of Lading***, para envios marítimos, ou ***Master Airway Bill***, para envios aéreos, é um documento que expressa o contrato de transporte internacional realizado entre o transitário ou agente de carga e a companhia transportadora, em que figura como remetente o transitário responsável pelo envio da carga e como consignatário o agente desconsolidador da carga no destino. Este documento nunca deve chegar às mãos dos importadores ou exportadores. Se por acaso um transitário tiver bens de diferentes exportadores que tenham como destino o mesmo local, é prática comum, estes transitários consolidarem carga, isto é, fazer apenas um *Master* para todas as mercadorias. Isto acontece frequentemente para que os transitários possam poupar dinheiro em cada envio.

4. ***House Bill of Lading***, para envios marítimos, ou ***House Airway Bill***, para envios aéreos, é um documento de transporte emitido pelo transitário, separadamente para cada carga que conste como consolidada, onde figura como remetente o fabricante ou exportador e como consignatário o importador. Algumas das informações contidas tanto no *Master* como no *House* relativas ao envio são as seguintes: local de partida e local de chegada, data de partida, número do voo ou do barco, nome da companhia transportadora, número do contrato, peso, tipo de mercadoria e o respectivo *Incoterm*.

International Commercial Terms (Termos do comércio internacional), ou *Inconterms*¹⁴ são termos utilizados mundialmente nas vendas internacionais, e são bastante importantes no mundo logístico, pois eles determinam a distribuição de custos, responsabilidade dos direitos aduaneiros, local de entrega da mercadoria e o seguro do transporte entre o comprador e o vendedor. Em 2010, os Incoterms sofreram uma pequena reestruturação para se ajustarem melhor ao comércio internacional actual, passando agora a ser onze. O *Incoterm ExW (Ex Works)* é aquele que menos responsabilidade traz ao exportador já que este só tem de fazer com que a mercadoria esteja disponível para recolha numa data pré-estabelecida, enquanto que o *Incoterm*

¹⁴ Ver em Anexo 1 – Tabela de *Incoterms*.

DDP (*Delivery duty paid*) faz com que o exportador suporte todos os riscos e custos de transporte, tais como impostos alfandegários.

2.4. Logística em Portugal

Segundo um relatório sobre a rede nacional de plataformas logísticas, elaborado pelo gabinete da secretária de estados dos transportes “*A situação de infra-estruturação logística em Portugal é deficitária, tendo em consideração as actuais exigências neste sector e quando comparada com os nossos principais parceiros comunitários, quer seja em termos qualitativos quer quantitativos, a que se deve juntar um forte desequilíbrio modal e territorial que penaliza o nosso sistema empresarial face aos seus mais directos concorrentes europeus.*”¹⁵

Actualmente Portugal continental em termos de infra-estruturas logísticas, de maior importância, conta com os aeroportos de Lisboa e Francisco Sá Carneiro (Maia); portos de Sines, Lisboa, Aveiro e Leixões; uma rede ferroviária desactualizada, ao contrário de uma rede rodoviária que está bastante desenvolvida.

O maior problema que afecta o sector logístico segundo o estudo é a ausência em Portugal de uma rede nacional de plataformas logísticas que seja abrangente, que conte com boas ligações intermodais, isto é, que esteja localizado onde facilite a transferência de carga de um tipo de transporte para o outro. Hoje em dia devido á inexistência de uma segunda linha eficaz de apoio ao sistema logístico, como por exemplo armazéns, são usados baldios logísticos que estão espalhados pelo território, muitas vezes em locais de difíceis acessos aos eixos de comunicação principais.

Outro dos problemas que afectam o sistema logístico português é a desactualização das infra-estruturas de apoio logístico tais como a rede ferroviária, que devido a anos de desinvestimento, é agora de modo geral bastante inoperativa e desadequada; os aeroportos não estão equipados com espaços de armazenamento de carga adequados à sua solicitação; os portos não aproveitam da melhor maneira a sua localização privilegiada, porta para o continente europeu, fraco aproveitamento da intermodalidade com o sistema ferroviário e uma desordenação das actividades logísticas ao redor dos portos.

¹⁵ Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, Gabinete da Secretária do Estado dos Transportes, *Portugal Logístico – Rede Nacional de Plataformas Logísticas*, p. 5.

Todos estes problemas até agora apresentados fazem com que as exportações portuguesas não sejam tão competitivas como poderiam ser, que os operadores logísticos nacionais tenham dificuldade em afirmar-se e por conseguinte criam um impedimento à entrada de novos investimentos no país.

Para combater estes problemas o governo apresentou um conjunto de medidas de apoio ao investimento no sector logístico e que passa muito pela criação de espaços de concentração de actividades logísticas, nomeadamente em locais perto dos portos, aeroportos e zonas transfronteiriças, mas também na actualização das infra-estruturas do sistema logístico. Para além da implementação destas medidas, o governo quer também melhorar as acessibilidades existentes, dando primazia ao uso do transporte ferroviário, como instrumento de transporte a ser cada vez mais usado no futuro.

O governo acredita que com estas plataformas modernas e acessibilidades renovadas, Portugal pode de uma maneira mais eficaz, entre muitas outras coisas, transformar o seu privilegiado posicionamento geo-estratégico em factor de competitividade; reduzir os custos e tempo dos transportes de mercadoria dando assim uma maior competitividade tanto aos nossos operadores logísticos, como às nossas empresas; captar novos investimentos industriais; e aumentar o volume de carga movimentada nos nossos portos e aeroportos, criando assim mais postos de trabalho.

2.5. Logística na China

“Hoje, porém, embora ainda não se possa dizer que são maioritárias as empresas que reconhecem a criticidade logística (...) Não obstante, sem logística é impensável pensar um teatro de guerra como é impensável pensar uma operação empresarial.”¹⁶

A citação acima apresentada é tão verdade para as empresas, como para as nações, e no caso da China o governo percebeu rapidamente que só explorando e desenvolvendo o sistema logístico de uma maneira séria e continuada, seria possível que o seu volume de exportações atingisse a magnitude que vem revelando nesta última década. Segundo podemos constatar a partir da afirmação acima descrita, não é possível conceber actividades comerciais a nível global sem dar a merecida importância ao sistema logístico, mas principalmente no caso da China às infra-estruturas de apoio, por isso o estado tem vindo a investir milhares de milhões de euros nos seus portos, aeroportos, acessos e locais de armazenamento. O governo considera esta área como fulcral,

¹⁶ Carvalho, J.C., 2004, p. 17.

admitindo que “*uma eficiente distribuição das matérias-primas e produtos é um dos maiores desafios associados ao rápido crescimento do país.*”¹⁷

Convém referir que a China apesar de ser um dos maiores países do mundo e o mais populoso, é junto ao litoral que estão situadas as maiores cidades, as maiores áreas industriais e por conseguinte uma grande parte das infra-estruturas de apoio logístico. A China é já o país que mais mercadoria movimentada no mundo e conta com onze portos na lista dos trinta, que mais carga movimentam, do mundo, sendo o porto de Shanghai o líder desse ranking¹⁸.

Em relação ao serviço aéreo, a China conta com cerca de 150 aeroportos civis¹⁹, mas apenas sessenta destes estão abertos ao tráfego internacional. E apesar da maior parte dos grandes aeroportos estarem também situados no litoral, é através destes que a maioria da mercadoria é tratada. Em relação ao serviço aéreo de mercadorias, a China é já neste momento um dos maiores países em carga movimentada por esta via.

No que ao transporte ferroviário diz respeito, este é maioritariamente utilizado para transportar carvão e outros metais, e tem vindo a ser alvo de um processo de modernização a grande escala, para que o transporte seja efectuado de uma maneira mais rápida e eficiente entre as zonas costeiras e o interior do país.

Por último é de referir que o sistema rodoviário conta já com uma extensão de auto-estradas superior a sessenta mil quilómetros, e que mais de cinquenta por cento do volume de mercadorias¹⁹ é transportado por esta via, não surpreendendo portanto que o lançamento pelo governo de um programa que tem como intuito ligar todas as grandes cidades, capitais de províncias e zonas económicas especiais por modernas e rápidas auto-estradas.

O mercado logístico apresenta um crescimento na casa dos dois dígitos por ano nos últimos anos, devido a uma grande procura doméstica de produtos industriais. Na verdade o transporte de produtos industriais representa 90% do total de mercadorias¹⁷ movimentadas na China, enquanto que os produtos importados não representam mais do que sete por cento, revelando uma grande oportunidade de negócio para muitos operadores logísticos.

¹⁷ KPMG (2010), *Fast Forward: What's next for China's Logistics sector.*

¹⁸ AAPA (2010), *World Port Rankings 2009.*

¹⁹ Swedish Trade Council (2008), *Logistics and Infrastructures in China – Fact pack.*

Contudo, e apesar de tudo isto, o sistema logístico na China não pode ser ainda comparado ao dos países mais desenvolvidos, pois ainda falta um longo caminho a percorrer em questões como as acessibilidades e à eficiência operacional, devido a um mercado disperso e fragmentado que leva a China a gastar 18% do seu PIB, um número considerado exagerado e que é o dobro de países como os Estados Unidos ou a União Europeia.

*“Em resposta à crise económica mundial, em 2009 o governo lançou um pacote de estímulos de quatro biliões de RMB. Uma grande parte deste dinheiro foi directamente aplicado no desenvolvimento de infra-estruturas, de maneira a promover o crescimento dos operadores logísticos”.*²⁰

Como podemos constatar o governo tem investido continuamente no sector logístico e definiu como objectivos prioritários: a modernização do sistema de serviço logístico encorajando o uso de tecnologias; aumentar a quota de mercado dos operadores logísticos; aumentar a eficiência operacional, reduzindo assim o gasto no PIB; apoiar a fixação de grandes companhias logísticas internacionais.

²⁰ KPMG (2010), *Fast Forward: What's next for China's Logistics sector*, p. 7.

3. Apresentação da Empresa

3.1. Rohlig

Como já referi no resumo deste relatório esta empresa alemã foi fundada em 1852 em Bremen, onde ainda hoje se encontra a sede da empresa, por Carl Rohlig, sendo portanto uma das empresas mais conceituadas na área da logística a nível mundial. O ano passado apresentou lucros acima dos oitenta milhões de euros²¹.

Hoje em dia a Rohlig está presente em 29 países, desde a Polónia até Singapura, passando pelas maiores economias mundiais como são a chinesa e a americana, aqui em parceria com a empresa Gebruder Weiss, que eu passarei a apresentar mais abaixo, conta com cerca de dois mil trabalhadores empenhados em que a mercadoria dos clientes chegue ao destino o mais rápido e seguramente possível.

Sendo uma empresa onde os capitais são ainda detidos pelos herdeiros de Carl Rohlig, os valores familiares de entajuda e de confiança estão sempre presentes como pode ser comprovado no contacto com os clientes, mas especialmente entre os trabalhadores da empresa, onde todos trabalham para que a empresa alcance o sucesso.

Estabelecendo os novos e corajosos empresários como seu cliente alvo, esta empresa diferencia-se das outras ao oferecer aos seus clientes mais do que os seus serviços, mas principalmente a companhia e o apoio necessário no seu caminho para um crescimento global²².

Contando com uma vasta experiência no tratamento de operações logísticas a Rohlig oferece a todos os seus clientes solução feitas à medida para que os seus problemas possam ser facilmente ultrapassados e as suas preocupações rapidamente acalmadas.

O seu *core business* é o transporte aéreo e marítimo de mercadorias, representando 95% do seu volume de negócios, mas também oferece serviços ao nível de grandes projectos industriais e de logística.

A sua estratégia para os próximos anos já está definida e contempla para 2012 um reforço do core business dobrando o volume de negócios; fazer dos projectos industriais o terceiro pilar da empresa; e uma maior penetração no mercado chinês, norteamericano e indiano. Para 2015 o objectivo é expandir a rede Rohlig para novas regiões

²¹ Rohlig (2011), *2010 Annual Report*.

²² Rohlig, *Company*.

e oferecer aos clientes uma maior facilidade e transparência no contacto com os escritórios. Finalmente para 2018 a estratégia é desenvolver negócios de nova geração ao emprestar o conhecimento e ajudar os seus clientes a tornarem-se líderes mundiais nos seus sectores.

Como foi referido anteriormente o core business da Rohlig é o transporte marítimo e aéreo de mercadorias, sendo portanto natural que cada escritório contenha:

- **Departamento marítimo** dividido em exportação e importação marítima que está responsável pelo sucesso das operações logísticas, através do contacto permanente com as transportadoras, clientes, agentes alfandegários e com os outros escritórios Rohlig pelo mundo com quem têm operações logísticas a decorrer; preparando toda a documentação necessária.
- **Departamento aéreo** também ele dividido em exportação e importação e com responsabilidades semelhantes às do departamento marítimo, com a única diferença que como é um serviço mais rápido, as pessoas que trabalham neste departamento têm que ser bastante ágeis e encontrar soluções o mais rapidamente possível.
- **Departamento comercial** que está responsável pela manutenção dos clientes existentes, tal como angariação de novos; visitas comerciais; controlo das vendas e apoio directo aos outros departamentos.

3.2. Weiss-Rohlig

A Weiss-Rohlig como já mencionei anteriormente, nasceu fruto de uma *joint-venture* entre a Rohlig e a empresa multinacional austríaca, também ela ainda controlada por uma família, Gebruder Weiss. Estas empresas têm já um longo historial de boas relações e de assistência mútua.

Esta joint-venture permitiu a estas duas empresas aventurarem-se e beneficiarem mutuamente dos seus conhecimentos, no que aos grandes mercados mundiais diz respeito, já que a Weiss-Rohlig existe nos Estados Unidos da América, China, Índia, Canadá, Taiwan e Tailândia. Está também presente em Singapura, Hong Kong e nos Emirados Árabes Unidos devido à importância destes dois países no seu posicionamento estratégico global.

No total estas duas empresas totalizam uma força de trabalho de seis mil pessoas presentes em mais de trinta países²³. (Ver anexo 2)

Tal como a Rohlig, o core business desta joint-venture é o transporte aéreo ou marítimo de mercadorias, oferecendo também serviços na área do armazenamento de mercadorias, projectos industriais e transporte terrestre de mercadorias.

O objectivo desta empresa é expandir ao máximo a área de influência e a respectiva rede de escritórios nos países onde está presente com o intuito de se tornar cada vez mais uma companhia a ter em conta quando se fala da logística a nível mundial. Os seus valores são a transparência, honestidade e a confiança e é com base neles que se propõe a atingir os objectivos traçados²⁴.

Na China a Weiss-Rohlig tem escritórios que se estendem por todo o país²⁵, mas estando a maioria concentrados na costa leste do país. O escritório central está situado em Shanghai, mas têm também escritórios em Beijing, Guangzhou, Chengdu, Chongqing, Tianjin, Urumqi, Changchun, Shenzhen, Dalian, Xi'an entre outros. O estabelecimento desta *joint-venture* na China vai ser objecto de análise mais abaixo.

²³ Ver Anexo 2 – Mapa da cobertura da Weiss-Rohlig

²⁴ Weiss-Rohlig, *Our Values*.

²⁵ Ver Anexo 3 – Mapa dos escritórios da Weiss-Rohlig na China.

4. Parte Prática

4.1. Departamento aéreo

A primeira parte do meu estágio decorreu no departamento aéreo, mais especificamente, em temas relacionados com a exportação aérea. Nesta altura fui também introduzido aos conceitos de logística mencionados no segundo capítulo.

Durante as primeiras semanas e tendo em conta que esta era uma área nova para mim, a minha função era observar e interiorizar os processos pelos quais os meus colegas se regiam para organizar um transporte aéreo de mercadoria.

O método usado pela empresa era bastante sistematizado, devido à existência de procedimentos de qualidade que asseguram o seu êxito, o que levou a uma rápida aprendizagem da minha parte e por conseguinte, a atribuições de tarefas de um grau de responsabilidade cada vez maior.

Segundo a política e valores da empresa, o mais importante quando estamos a organizar uma exportação aérea, é manter sempre todas as partes envolvidas informadas, mas principalmente as filiais, pois são elas que nos enviam a informação relativas a novos trabalhos.

As primeiras tarefas que me atribuíram incluíam estabelecer o primeiro contacto com as empresas exportadoras espanholas, isto após termos recebido informação das nossas filiais avisando que a empresa espanhola teria mercadoria para enviar a uma empresa do seu país. Neste primeiro contacto deveríamos procurar saber a data em que poderíamos organizar a recolha dos bens, que tipo de mercadoria era, por exemplo: perigosa ou não perigosa, dimensões, peso e o seu *incoterm*.

A necessidade de adquirir este tipo de informações prendia-se com o dever que nós tínhamos de confirmar com a nossa filial que este era de facto o seu pedido, informar os voos em que a mercadoria supostamente poderia embarcar e se concordava com o preço apresentado, já que o preço dependia da transportadora aérea utilizada.

Posteriormente, as minhas tarefas passaram a ser mais abrangentes, ficando eu responsável pela fase inicial da maioria dos pedidos de exportação aérea, o que incluía o contacto permanente com os nossos escritórios e com as empresas exportadoras, até chegarmos a um acordo sobre total sobre preços e datas. Depois fiquei também

responsável pela reserva dos voos, onde tinha como responsabilidade escolher o voo que melhor se adequasse aos seguintes critérios: preço por kg, tempo de trânsito e número de escalas; e de confirmar com a nossa filial se tudo estava em condições para seguir.

Entretanto já tinha sido requerido à empresa espanhola para nos enviar factura e packing list, documentos estes necessários para a mercadoria passar na alfândega sem nenhum problema. A estes documentos juntava-se o *Master AirWay Bill* e o *House AirWay Bill*. Por vezes a alfândega pedia que fora enviada também uma carta de não perigosidade ou um documento que comprovasse que a mercadoria não seria usada para fins militares.

Após a mercadoria ser despachada na alfândega, o procedimento indicava que deveria ser enviado um pré-aviso á nossa filial com todos os documentos usados e produzidos para este envio, tal como a indicação dos voos, para que aquando da chegada da mercadoria tudo estivesse a postos para que esta fosse retirada e entregue o mais rapidamente possível ao importador.

Fazia também parte da minha responsabilidade, verificar diariamente que os voos estavam a cumprir a rota e tempo previstos, de maneira a assegurar que não houvesse mercadorias desviadas ou perdidas.

Para finalizar um processo, e depois da facturação estar fechada, devíamo-nos certificar que todos os documentos utilizados estavam guardados no sistema e enviar a documentação para o exportador e que em Espanha, dependendo do tipo de condições de envio seria o DUA, *House* e a factura.

4.2. Departamento Marítimo

A minha passagem para o departamento de importação marítima, deu-se alguns meses depois do início do meu estágio e serviu para me expor, não só às diferenças entre o transporte aéreo e o marítimo, mas principalmente às diferenças de procedimentos entre a exportação e a importação.

Quando se lida com o tema da importação é preciso ter em conta os agentes alfandegários e a sua importância no decorrer de uma operação de transportes de mercadorias, já que são eles os responsáveis por tratar dos assuntos com as instituições

alfandegárias e têm a responsabilidade de desalfandegar a mercadoria o mais rápido possível.

As semanas passadas no departamento marítimo serviram então, para eu obter uma melhor compreensão sobre como as importações de mercadorias se procedem, que documentos são necessários para que tudo decorra sem problemas e como funciona o transporte marítimo.

As primeiras duas semanas foram usadas para observar e assimilar os procedimentos e ideias principais executados pelos meus colegas. É de notar que em termos de importação, os procedimentos são, em modos gerais, o contrário do que se passa na exportação.

Aqui em primeiro lugar está o cliente, neste caso empresas importadoras espanholas, e é a elas que devemos manter sempre informadas. São elas que nos contactam informando que há mercadoria que é preciso transportar para Espanha. No primeiro contacto elas informam-nos de qual é a empresa exportadora e onde está baseada, se será um contentor cheio (FCL) ou não (LCL), *Incoterm*, tipo de mercadoria, número de pedido, peso e data em que deveria estar pronta.

De seguida cabia-nos a nós entrar em contacto com a nossa filial responsável pela zona em questão, e pedir para eles após terem contactado a empresa exportadora, nos confirmarem tudo isto. Se tudo estivesse conforme planeado, eles faziam a reserva num barco, e informar-nos-iam o nome do barco, a data em que o barco partisse e quando chegava, para que nós informássemos o nosso cliente.

Como o transporte marítimo é bastante mais lento que o aéreo, depois de recebermos a confirmação da transportadora como a nossa mercadoria tinha partido, e sendo a maioria das importações marítimas originárias da China, deixávamos esta operação em espera, até que cinco dias antes da chegada prevista receberíamos o pré-aviso da nossa filial com os documentos necessários para que o nosso agente aduaneiro pudesse despachar a carga, sem nenhum impedimento. Estes documentos incluíam o *Master Bill of Lading* e o *House Bill of Lading*, certificado de origem, factura e *packing list* originais.

A nossa função era então organizar todos os documentos necessários para que o nosso agente alfandegário à nossa ordem, depois da mercadoria ter sido inspeccionada, procedesse ao despacho da mesma, cabendo depois a nós a organização com a empresa transportadora terrestre para levar o contentor ou mercadoria até ao nosso cliente.

Para terminar, procedia-se á facturação e ao envio de documentação ao cliente.

4.3. Departamento Comercial

O departamento comercial, como já mencionei anteriormente, está responsável pelas vendas, desenvolvimento de novos mercados e monitorização de toda a actividade comercial da empresa. Durante o meu estágio na Rohlig enquanto estava nos outros departamentos, realizava tarefas ocasionais para este departamento, onde trabalhava de perto com o meu orientador e o director de vendas da empresa o Sr. Toni Mora.

Durante a minha estadia na Rohlig, mas principalmente nas primeiras semanas, este departamento serviu para elucidar-me sobre algumas dúvidas que ia encontrando e introduzir-me aos conceitos e mundo da logística, transporte de mercadorias, comércio internacional e também aos valores e à política da empresa.

Entre as minhas tarefas neste departamento, incluíram-se as seguintes:

- Realização de um estudo de mercado de Singapura, com a finalidade de avaliar os benefícios do desenvolvimento desta rota pela Rohlig Espanha. Para a execução deste estudo prestei uma visita ao cônsul honorário de Singapura em Barcelona; organizei uma reunião com o responsável do apoio à internacionalização das empresas na Câmara de Comércio de Barcelona; e realizei uma pesquisa de empresas espanholas que têm relações comerciais com Singapura na base de dados do comércio exterior espanhol aduanas.camaras.org.
- Elaboração de uma lista de potenciais clientes, baseado, no Dubai para o novo departamento de transporte de embarcações marítimas que estava a ser criado pela Rohlig. O tipo de clientes pretendido era: fabricantes de embarcações náuticas de recreio; fabricantes ou comerciantes de acessórios náuticos; fabricantes ou vendedores de peças utilizadas na construção de embarcações.
- Ajuda na elaboração de uma apresentação do director de vendas para ser usada numa conferência na sede da Rohlig na Alemanha, sobre o novo departamento de transporte de embarcações marítimas.

- Pesquisa no arquivo da empresa, empresas que no passado tinham usado a Rohlig para enviar mercadorias para a África do Sul, visto ser um mercado que está a ser desenvolvido pela Rohlig Espanha.

5. Entrada da Rohlig na China

Apesar de já sabermos que neste momento a Rohlig está presente na China, através de uma *joint-venture* com a empresa Gebruder Weiss, vou explicar neste último capítulo como e porquê se formou a Weiss-Rohlig China.

Depois da década de noventa em que a economia chinesa cresceu a um ritmo de 9,5%²⁶ ao ano, já se augurava que a China se iria tornar, na década que se seguiu, num país que ninguém poderia ignorar, muito menos as operadoras logísticas. Ao ver que as forças de mercado estavam todas centradas no desenvolvimento da economia chinesa, a maioria das empresas estavam a intensificar as trocas comerciais com a China e devido aos favoráveis indicadores económicos, a Rohlig decidiu em 2000 que teria também de estar presente no “Império do Meio”.

Com as previsões económicas a apontar para um crescimento médio do PIB, para a década passada, de 10%, um aumento da produção industrial médio de 15% ao ano, com a previsão que o investimento directo estrangeiro iria escalar para montantes nunca antes vistos, com a população chinesa a ver os seus rendimentos aumentar e com a economia orientada para o crescimento através das exportações era óbvio que o transporte de mercadorias, da e para a China iria rapidamente tornar-se no mais importante do mundo.

Por isso no início deste século, o quadro executivo da Rohlig decidiu então estudar a melhor maneira de entrada na China. É de notar que antes desta decisão, já a Rohlig organizava transportes de carga para a China, trabalhando com um operador logístico chinês como seu agente para o território. Devido a este modelo, e da importância que a China poderia vir a ter, os directores da Rohlig sabiam que as suas receitas nunca iriam estar de acordo com o que se previa poderiam ser.

Durante a fase preliminar desta decisão, mais especificamente no estudo de mercado elaborado pelos directores da empresa, houve de certeza uma altura em que uma análise SWOT- ferramenta indispensável num bom planeamento estratégico, que tem como função analisar o cenário de um certo mercado. E partindo agora dos pressupostos já conhecidos, permitam-me realizar uma também para melhor entendermos porque é que a Rohlig tomou a decisão que viria a tomar.

²⁶ The US-China Business Council, *China's Economic Statistics*

Convém antes disso referir que naquela altura, à parte de todas as limitações existentes ao estabelecimento de empresas estrangeiras a operar livremente na China, havia também uma lei, que obrigava os operadores logísticos que pretendiam operar a partir de um determinado porto, ao pagamento de um milhão de dólares para o seu licenciamento. Conhecendo agora, a dimensão e a quantidade de portos que existem na China, podemos então constatar que o investimento que teria de ser realizado pela empresa teria de ser bastante considerável.

Vale a pena ter em conta também a existência de grande nível de burocracia, e as funções das instituições governamentais eram ainda bastante confusas, com vários institutos a cobrirem as mesmas responsabilidades. Por outro lado, a entrada da China para a Organização Mundial do Comércio, que se efectivou no final do ano de 2001, era uma notícia esperada com bastante entusiasmo, na medida em que esperava que iria melhorar bastante as leis do comércio vigentes na China.

Tendo todos estes elementos em consideração passo agora a apresentar a minha análise SWOT, que provavelmente ajudou também a Rohlig a decidir avançar pela entrada na China:

Tabela 1 - Análise SWOT

Internas	
<i>Strengths/Forças</i>	<i>Weaknesses/Fraquezas</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uma marca forte e de confiança; 2. Experiência na entrada noutros mercados; 3. Uma rede de escritórios bastante extensa; 4. Valores familiares bastante apreciados na China. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa de média dimensão; 2. Marca desconhecida no mercado chinês; 3. Capitais limitados;
Externas	
<i>Opportunities/Oportunidades</i>	<i>Threats/Ameaças</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado gigante e em crescimento; 2. Muitas empresas estrangeiras a fazer negócios com empresas locais; 3. Entrada na Organização Mundial do Comércio; 4. Aumentar receitas; 5. Aumento da produção industrial; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema logístico pouco desenvolvido; 2. País grande e pouco modernizado; 3. Pagamento de 1 milhão de dólares pelo licenciamento em cada porto; 4. Leis e instituições governamentais pouco explícitas; 5. Conhecimento escasso do mercado.

Após terem ponderado bastante e analisado todas as soluções possíveis, a comissão executiva decidiu então que a sua presença na China teria de ser efectivada, faltando apenas decidir qual seria o modo de entrada. Existem vários tipos de modos de entrada tal como: licenciamento da marca; *joint-venture*; ou investimento directo estrangeiro.

A Rohlig como queria estar representada oficialmente rejeitou a ideia do licenciamento e como abrir escritórios próprios iria ficar bastante dispendioso, acabou por optar pela *joint-venture*. Como naquela altura a Gebruder Weiss já tinha escritórios próprios na China, uma abordagem foi feita por parte da Rohlig, aproveitando-se do historial destas duas empresas que gozavam de uma relação bastante antiga e forte. À abordagem feita pela Rohlig, a Gebruder Weiss respondeu de uma maneira positiva e, em 2001, foi criada a Weiss-Rohlig.

Como é natural, quando se forma uma *joint-venture*, a Rohlig teve que entrar com uma determinada quantidade de capital, que serviu para amortizar os gastos iniciais tidos pela Gebruder Weiss, mas também para melhorar a rede de operação logística da nova empresa. Foi depois decidido o modelo de gestão que seria implementado, ficando decidido que a Rohlig ficaria a cargo dos escritórios do norte da China e do seu consequente desenvolvimento, enquanto que os do sul ficariam ao encargo da Gebruder Weiss. Foi também decidido que o software a ser usado seria para toda a China, seria o usado originalmente pela empresa austríaca.

Passados 10 anos, podemos comprovar o sucesso da Weiss-Rohlig que agora tem escritórios um bocado por toda a China e goza de uma boa reputação, isto deve-se fundamentalmente aos seguintes factores: “*a existência de objectivos estratégicos convergentes (...); a existência de uma necessidade mútua, no sentido de ambos quererem assumir, de facto, um compromisso de aliança (...); a complementaridade de recursos disponíveis (...).*”²⁷

²⁷ Teixeira, S. & Diz, H, 2005, p. 152.

Conclusão

O balanço que posso efectuar da minha estadia na Rohlig Espanha é bastante positivo. Durante este período aprendi o modelo de gestão e como se procede ao trabalho numa multinacional. Através do contacto com situações reais fui também capaz de dar alguma utilização real aos temas abordados durante o Mestrado.

Considero-me portanto bastante satisfeito com o trabalho que lá desenvolvi e com todos os conhecimentos adquiridos, que poderão sem dúvida no meu futuro profissional ser-me extremamente úteis.

Em relação ao relatório propriamente dito ajudou-me bastante na consolidação de conhecimentos e fez-me perceber a importância que o sistema logístico tem, de facto, na economia mundial e penso que deveria ser uma área na qual Portugal deveria apostar, tal como sucede na China.

O transporte internacional de mercadorias é, na verdade, bastante complexo, por isso existem profissionais especializados que podem de facto ajudar as empresas nesta sua vertente comercial, tendo sempre em conta a qualidade de serviço a baixo custo.

Bibliografia

Carvalho, J. C. (2002), *Logística*, Lisboa: Edições Sílabo.

Carvalho, J. C. (2004), *A lógica da logística*, Lisboa: Edições Sílabo.

.Stock, J. & Lambert, D. (2001), *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Int. Editions.

Teixeira, S. & Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Lisboa: Publisher Team.

Web Links

AAPA (2010), *World Port Rankings 2009*. Acedido a 12 de Outubro de 2011, em <http://aapa.files.cms-plus.com/PDFs/WORLD%20PORT%20RANKINGS%202009.pdf>

DB Schenker, *Products and Services*. Acedido em 10 de Outubro de 2011, em http://www.dbschenker.com/site/logistics/dbschenker/com/en/products_services/products_services_new.html.

DHL, *About Us*. Acedido em 11 de Outubro de 2011, em <http://www.dhl.de/en/ueber-uns.html>.

DHL (2011), *Annual Report 2010*. Acedido em 11 de Outubro de 2011, em <http://www.dp-dhl.com/reports/2010/annualreport/about-us/selected-key-figures.html>.

Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo, *Descrição quem somos*. Acedido em 12 de Outubro de 2011, em http://www.dgaiec.min-financas.pt/pt/quem_somos/.

FedEx, *Company Information*. Acedido em 12 de Outubro de 2011, em http://about.van.fedex.com/our_company/company_information

KPMG (2010), *Fast Forward: What's next for China's Logistics sector*. Acedido em 10 de Outubro de 2011, em <http://www.kpmg.de/docs/China-logistics-sector-O-201009.pdf>.

MAERSK Line, *Company facts and Information*. Acedido em 8 de Outubro de 2011, em http://www.maerskline.com/link/?page=brochure&path=/about_us/company_info

Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, Gabinete da Secretária do Estado dos Transportes, *Portugal Logístico – Rede Nacional de Plataformas Logísticas*. Acedido em 9 de Outubro de 2011 em <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/PlataformasLogisticas/Documents/Rede%20Plataformas%20logisticas.pdf> .

Rohlig (2011), *2010 Annual Report*. Acedido a 14 de Outubro de 2011, em http://www.rohlig.com/fileadmin/Media/Global/Documents/pdf/GB_2010_englisch.pdf .

Rohlig, *Company*. Acedido a 14 de Outubro de 2011, em <http://www.rohlig.com/company.html> .

Swedish Trade Council (2008), *Logistics and Infrastructures in China – Fact pack*. Acedido em 8 de Outubro de 2011, em <https://www.uschina.org/statistics/economy.html> .

The US-China Business Council, *China's Economic Statistics*. Acedido em 10 de Outubro de 2011, em <https://www.uschina.org/statistics/economy.html> .

UPS (2011), *UPS Annual Report 2010*. Acedido em 8 de Outubro de 2011, em <http://www.investors.ups.com/phoenix.zhtml?c=62900&p=irol-reportsannual> .

Weiss-Rohlig, *Our Values*. Acedido a 15 de Outubro de 2011, em <http://www.weiss-rohlig.com/company/values> .

.

Anexos

Anexo 1 – Tabela de Incoterms

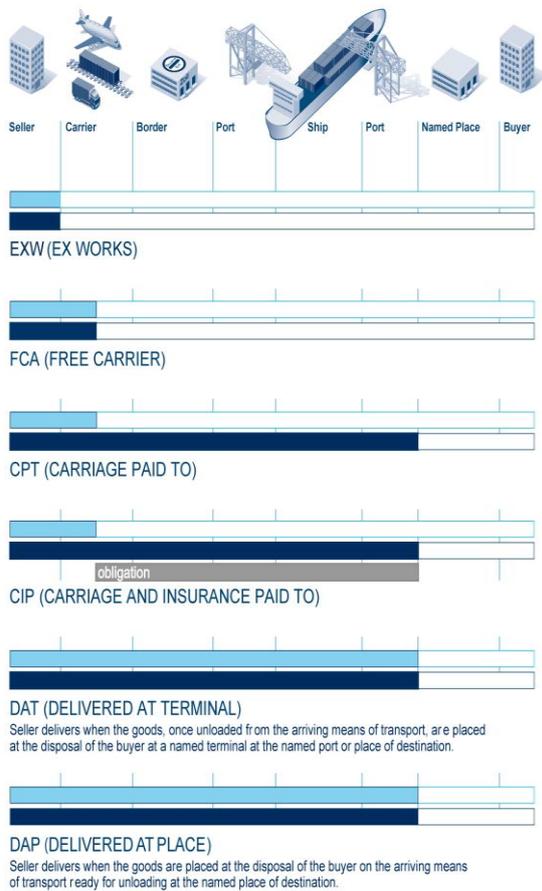
Anexo 2 – Mapa da cobertura da Weiss-Rohlig

Anexo 3 – Mapa dos escritórios da Weiss-Rohlig na China

Anexo 1

Tabela de Incoterms.

Insurance liability, assumption of risks and costs pursuant to Incoterms® 2010

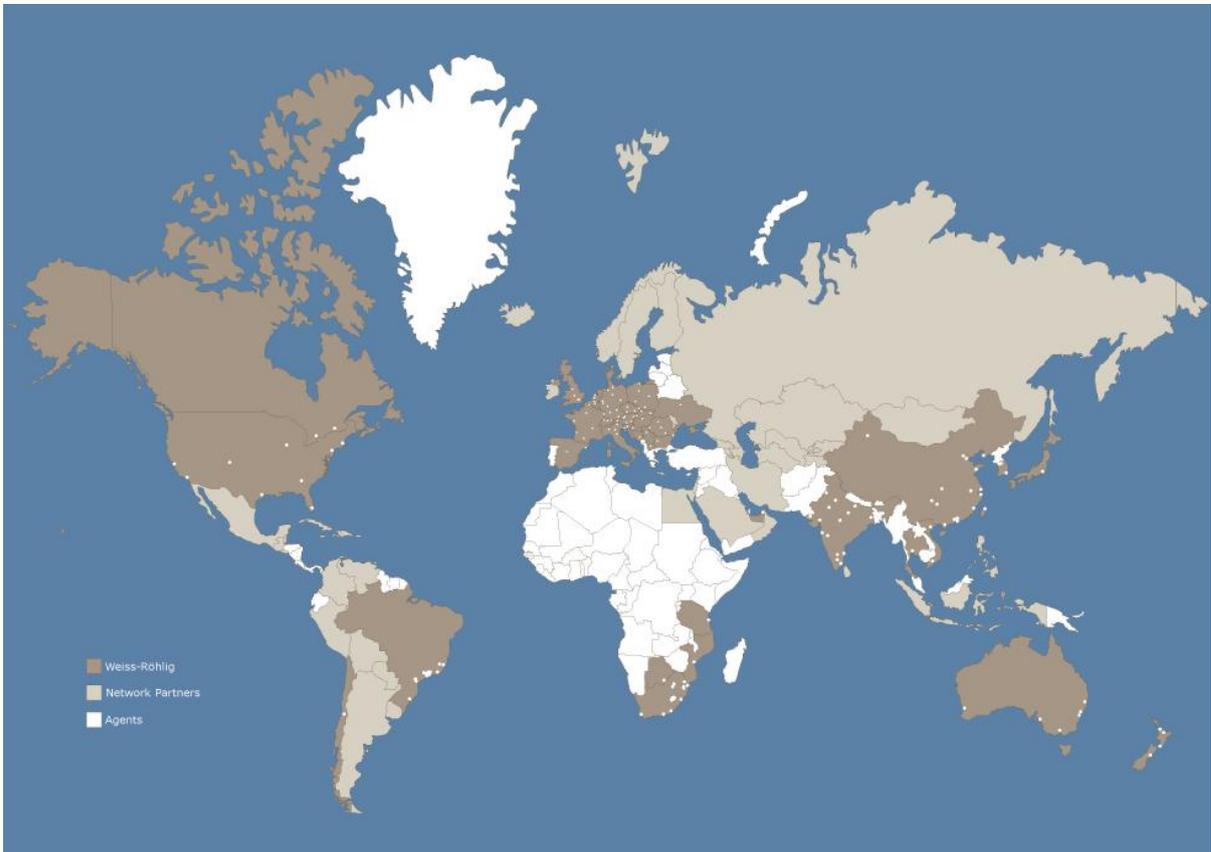


www.rohlig.com

Source: Incoterms® 2010 by International Chamber of Commerce

Anexo 2

Mapa da cobertura da Weiss-Rohlig.



Anexo 3

Mapa dos escritórios da Weiss-Rohlig China.

