

Área Temática: Operações

Uma Análise Investigativa do Ciclo do Processo Logístico de Exportação nas empresas exportadoras brasileiras

AUTORES

ESTER FELIX

Universidade Presbiteriana Mackenzie
ester.felix@uol.com.br

ROBERTO GIRO MOORI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
rgmoori@mackenzie.br

Resumo

Este artigo apresenta um estudo preliminar que analisou o *status* do ciclo da gestão de logística internacional nas empresas exportadoras, via modal marítimo, desde a colocação do pedido até a sua entrega ao lado do costado do navio, onde foi desenvolvido um fluxo do processo de exportação denominado Ciclo do Processo Logístico de Exportação, dividido em 4 etapas ou 4 constructos: 1) Negociação do Pedido; 2) Transporte até o Porto; 3) Despacho da Mercadoria; 4) Embarque da Mercadoria. Dentro de cada atividade realizada nas 4 etapas ou constructos do Ciclo do Processo Logístico de Exportação, estão vinculadas as variáveis: agilidade, confiabilidade, custos, flexibilidade, informação, lugar, qualidade e tempo, em que se comparou as variáveis selecionadas para investigação com a realidade das empresas exportadoras dos setores de: açúcar, bens e capital mecânico, café, papel e celulose e suco de laranja. Neste sentido, o objetivo geral do presente artigo é identificar quais as principais variáveis - de cada constructo - do Ciclo do Processo Logístico de Exportação e suas correlações, com o objetivo específico de desenvolver procedimentos para adaptação de um instrumento de medida baseado no *World Class Logistics* (1995), para identificar qual setor possui o desempenho superior logístico de classe mundial.

Abstract

The present article provides a preliminary study that analyzed the management status of the international logistics cycle in the exporters companies, by maritime transport, since the firm order until cargo delivery by alongside ship, where was developed one exporter process flow denominated Exporter Logistics Process Cycle, divided in 4 stages or 4 constructs: 1) Order Negotiation; 2) Inland transport until the port; 3) Customs Clearance; 4) Cargo shipment. In each activity realized in the 4 stages or 4 constructs of the Exporter Logistics Process Cycle, the following variables are vinculated: agility, confiability, costs, flexibility, information, place, quality and time. The variables selected for the investigation were compared with the exporters companies' reality in the following sectors: sugar, capital equipments, coffee, paper and wood, and orange juice. The general objective of this article is to identify the variables - in each construct - of the Exporter Logistics Process Cycle and their correlations with the specific objective of developing procedures to adapt one measure instrument based on the *World Class Logistics* (1995) to identify which sector is operating with the best practices in the world class logistics performance.

Palavras-chave: Logística Internacional. Ciclo do Processo Logístico de Exportação. Desempenho Superior Logístico de Classe Mundial.

1- Introdução

Muitos são os entraves para uma empresa exportar. Sua estabilização no mercado externo não será tão rápida como muitos empresários pensam, podendo levar anos. Segundo Hit, Ireland e Hoskisson (2002), o grande desafio para uma empresa internacionalizar-se é saber o que é melhor para cada mercado, considerando suas peculiaridades e características, as quais podem determinar o sucesso ou o fracasso de seus produtos.

Paker (1998) afirma que as mudanças desencadeadas pelo processo de globalização têm possibilitado que as organizações independentemente de seu porte, tipo ou localização, participem das atividades de negócios internacionais.

Segundo dados do MDIC (2009), o Brasil exportou durante o ano de 2008 US\$197,942 bilhões. Lyra (2009) afirma que 96% das exportações brasileiras dependem do modal marítimo. Segundo Fleury (2005), o modal marítimo mostra um domínio quase que total, pois, do total exportado no Brasil durante o ano de 2001, 260,2 milhões de toneladas, 95% foi realizado via modal marítimo.

A logística, neste cenário, aparece como uma nova possibilidade de conseguir ganhos, tendo sido chamada, por Taboada (2002), de a “última fronteira competitiva”. Este mesmo autor, afirma que a logística vem apresentando evolução constante, sendo, hoje, um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas e, ainda, salienta que, no passado, a logística estava muito relacionada às áreas de transporte e de armazenagem de produtos; entretanto, foi saindo de uma abordagem operacional para uma abordagem estratégica, se tornando um fator fundamental da cadeia produtiva integrada, atuando em estreita consonância com o moderno gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Na caracterização da logística internacional, à medida que a estratégia de valor adentra a arena internacional, novas complexidades são encontradas devido às distâncias mais longas, diferenças de demandas, diversidade cultural e de legislação. As estratégias para alcançar uma fatia crescente no mercado mundial, segundo Bowersox e Closs (2001), variam muito e o sucesso será dependente das capacitações logísticas das empresas que neste atuam.

Wanke (2009) evidencia que “uma estrutura de logística é fundamental para acomodar o crescimento da produção e manter produtividade no escoamento das mercadorias, permitindo deixar os custos logísticos sob controle”. Entretanto, de acordo com Wanke (2006), a logística de exportação, suas deficiências e seus impactos operacionais, têm trazido aos exportadores brasileiros vários gargalos, como: a) baixa eficiência dos modais de transportes: hidrovias, rodovia, ferrovia; b) armazenagem; c) burocracia na gestão portuária; d) documentação para embarque; e f) negociação dos produtos.

De acordo com os autores Batista e Pavan (2006), adequar a logística das cadeias produtivas é um dos mais importantes e principais fatores de diferenciação competitiva das economias dos países.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Partiu-se da premissa de que, para se obter vantagem competitiva frente aos concorrentes internacionais, é imprescindível ter uma eficiente logística de exportação. A questão de pesquisa estabelecida para este estudo foi a seguinte: Quais são as variáveis mais importantes em cada constructo do Ciclo do Processo Logístico de Exportação?

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Logística Integrada e Vantagem Competitiva

A logística, para Christopher (1997), reflete uma preocupação com a necessidade de se obter uma vantagem competitiva em mercados que estão sujeitos a mudanças econômicas rápidas e que somente serão premiadas as empresas que forem capazes de proporcionar valor adicionado em escalas de tempos cada vez menores.

A logística, segundo Bowersox e Closs (2001), é capaz de minimizar as complexidades quanto à gestão administrativa, tendo em vista o caráter crítico assumido pela variável “tempo”.

Bowersox, Closs e Cooper (2006) argumentam que a chave para uma empresa obter liderança logística é aprimorar a arte de combinar competência operacional com comprometimento em relação às expectativas de seus clientes. O comprometimento com o cliente, em uma estrutura de custo correto, atribuirá a proposta e o valor logístico, desta forma, o maior desafio da logística, é criar valor com um custo total mínimo. As mudanças econômicas, principalmente no mercado internacional, vêm tornando a logística mais complexa e demandante, sendo que as principais mudanças que a afetam são:

a) a globalização: gerou aumento das incertezas econômicas e a “commoditização” dos produtos. Segundo Christopher (1997), uma empresa global é mais que uma empresa multinacional, pois no negócio global, os materiais e os componentes são adquiridos no mundo inteiro, fabricados no exterior e vendidos em muitos países diferentes, talvez com adequações locais;

b) a proliferação dos produtos: um fenômeno que vem generalizando-se e representa uma resposta das empresas aos efeitos da globalização e da desregulamentação econômica que vem marcando o mundo nas duas últimas décadas;

c) o menor ciclo de vida dos produtos ou ciclo de vida mais curto: é uma consequência direta da política de lançamentos contínuos e cada vez mais rápidos de novos produtos. Segundo Christopher (1997), as indústrias e os distribuidores exigem um sistema de pronta entrega e os usuários estão cada vez mais inclinados a aceitar um produto substituto, se sua primeira escolha não estiver disponível imediatamente. Há também maiores exigências de serviços: mudanças no ambiente competitivo e no estilo de trabalho vêm tornando clientes e consumidores cada vez mais exigentes, refletindo em demanda por níveis crescentes de serviços logísticos.

De acordo com Christopher (1997), os ciclos de vida curtos exigem prazos menores, em que, tradicionalmente, prazo (*lead-time*) é definido como o período de tempo entre o recebimento do pedido do cliente e a entrega do produto. Entretanto, este autor evidencia que existe uma perspectiva mais ampla que deve ser considerada, no qual o prazo real é o tempo consumido desde a prancheta, passando pela aquisição de material, fabricação e montagem, até a entrega do produto final; sendo que o conceito de prazo estratégico e o gerenciamento deste tempo é a chave do sucesso.

Devido à mutação rápida dos mercados, a logística, principalmente a internacional, deve tornar o sistema logístico mais flexível e sensível a estes mercados.

No entanto, as empresas brasileiras só passaram a dar valor à logística e aos problemas que esta causa, se não for bem gerenciada, a partir do momento em que começaram a perceber que somente reduzir seus custos internos não as tornam competitivas no mercado nacional e internacional, mas que poderiam aumentar esta competitividade por meio dos processos logísticos.

Neumann, Riedel e Müller (2007) afirmam que a avaliação de fornecedores deixou de ser feita com base apenas em preço. As empresas passaram a considerar a qualidade e a entrega do produto como importantes critérios de avaliação. Segundo estes três autores, três critérios são os principais: preço, qualidade e entrega.

O nível de detalhamento a que os assuntos logísticos têm sido submetidos é devido à corrida pela diferenciação nos procedimentos logísticos, que demanda a criação de métricas compartilhadas de avaliação da real efetividade das ações realizadas pelas empresas, para garantir a entrega do produto ao cliente no lugar certo, no tempo correto, na quantidade solicitada, com a qualidade esperada, pelo custo certo, sem dificuldades.

Deve-se salientar que o consumidor final, principalmente o internacional, com seu estilo de vida crescentemente marcado pelas pressões do trabalho, valoriza cada vez mais a qualidade dos serviços na hora de decidir quais produtos e serviços deverá comprar. De acordo com Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), a demora ou a inconsistência na entrega, ou a

falta de um produto nas prateleiras do varejo, crescentemente implica em vendas não realizadas, e até mesmo na perda de clientes.

Hutt e Speh (1995) afirmam que a logística é vista por muitas empresas como uma ferramenta estratégica crítica, devido ao seu impacto nas operações de seus clientes, como também, para muitos gestores, a logística é fundamental para obter e manter competitividade superior.

3.2. Logística Internacional

A logística internacional desempenha um importante papel na cadeia de suprimentos global, pois possui um leque muito amplo de atividades inerentes ao movimento de mercadorias e documentação, quando se exporta uma mercadoria de um país para outro.

Os autores David e Stewart (2009) definem a logística internacional como: “Logística Internacional é o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e a armazenagem de mercadorias, serviços e informações a elas (sic) relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, localizado em outro país”, tendo como função principal o movimento físico das mercadorias: dos fornecedores para a empresa e da empresa para os clientes finais.

De acordo com David e Stewart (2009), deve-se salientar que algumas atividades são exclusivamente específicas da logística internacional como:

- a) negociação do pedido;
- b) liberação na alfândega, controle de documentos;
- c) decisões relacionadas ao transporte internacional são decisões complexas, devido ao fato das distâncias envolvidas, em que existem diferentes tipos de transportes e de documentos de transportes, além de tempos de trânsito muito maiores;
- d) número de intermediários envolvidos também é maior, exemplo: bancos, seguradoras, receita federal, ANVISA (dependendo do produto), despachantes, transportadoras, armadores, como também os governos dos países do exportador e do importador, os quais possuem diferentes exigências burocráticas;
- e) embalagem, os riscos e danos quando se realiza um transporte internacional são mais significativos;
- f) seguro internacional é mais complexo;
- g) meios de pagamentos internacionais podem correr riscos de inadimplência, flutuações cambiais, crise financeira mundial, requerendo dos exportadores estratégias específicas que nunca são utilizadas em transações domésticas;
- h) relações de troca, negociação do pedido. Segundo os autores David e Stewart (2009), são muito mais complicadas, já que o grande número de pontos de interseção e de vínculos aumentam as possíveis alternativas de transferência de responsabilidade e propriedade entre exportador e importador.

Segundo Tamer (2006), o prazo entre a saída do produto da fábrica e o embarque no navio para que as empresas brasileiras realizem o ciclo do processo de exportação é em média 39 dias, acarretando, como perda, pelo menos R\$25 bilhões por ano; ao se comparar com os Estados Unidos, este mesmo ciclo é de apenas 12 dias.

Baseando-se em David e Stewart (2009), que descrevem algumas atividades específicas da logística internacional, desenvolveu-se o fluxo do processo logístico de exportação, ou (*lead time*), dos setores a serem analisados, destacando-se as fases consideradas mais importantes desde a negociação do pedido até o embarque da mercadoria no navio, conforme demonstrado na Figura 2.

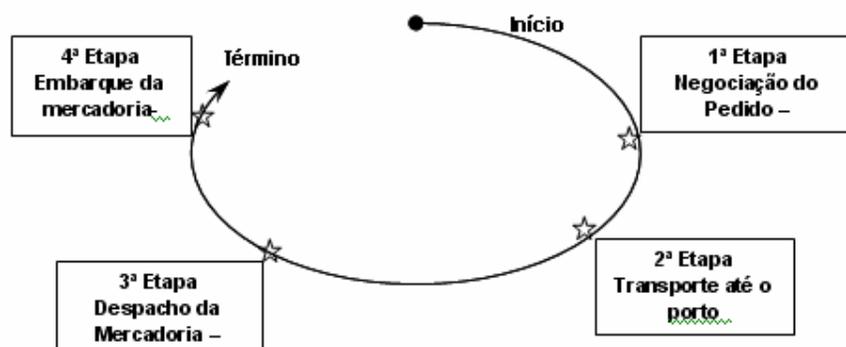


Figura 2 – Ciclo do Processo Logístico de Exportação

Fonte: Adaptado de David e Stewart (2009)

De acordo com a Figura 2, o processo logístico de exportação, possui 4 etapas, descritas abaixo, nas quais em cada uma existem várias atividades.

1ª Etapa - Negociação do Pedido: esta etapa se inicia com a negociação do produto entre ambas as partes, exportador e importador, tendo como objetivo a escolha do melhor *Incoterms* que satisfaça as necessidades de ambas as partes, como: a) prazo de entrega; b) valor da mercadoria; c) quantidade; d) tipo de embalagem; e) condições de pagamento; f) valor do frete marítimo, levando-se em consideração se a mercadoria será embarcada via container ou carga solta a granel ou líquida; g) elaboração de uma fatura *pro forma*, h) Crédito Documentário Escolhido: 1) pagamento a vista; 2) cobrança documentária via Carta de Crédito, etc.; i) programação de produção; j) produção da mercadoria; k) disponibilização da mercadoria na plataforma de embarque na fábrica do exportador; l) escolha do melhor armador e de navio para embarque da mercadoria.

2ª Etapa - Transporte do Produto ao porto de embarque: nesta etapa, o exportador escolherá o melhor modal de transporte: rodovia, ferrovia, hidrovía ou cabotagem para o envio de sua carga até o porto de embarque, que poderá ser via um único modal rodoviário ou ferroviário, ou utilizando a intermodalidade, como: a) via modal ferroviário até um determinado destino com transbordo para o modal rodoviário até o porto de embarque. Nesta fase, o exportador já deverá ter decidido se embarcará sua mercadoria no porão do navio via carga solta, a granel ou líquida, ou em contêineres de 20”ou 40”.

3ª Etapa – Despacho do Produto: antes do embarque da mercadoria no navio, o exportador deve realizar o despacho desta junto à Receita Federal, efetuando o registro de exportação RE (Registro de Exportação) pelo Sistema SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior), vigente no Brasil desde 25 de setembro de 1992. Após a liberação do despacho, o Exportador envia dados de sua RE ao transportador (armador), o qual deverá dar entrada no sistema SISCARGA (Siscomex-Carga), em operação desde 31 de março de 2008, das mercadorias destinadas à exportação que subirão a bordo de seus navios.

4ª Etapa – Embarque da Mercadoria no Navio: armazenagem da mercadoria deverá ser feita em armazéns alfandegados dentro da zona primária e/ou secundária, assim como em armazéns não alfandegados na zona secundária. Conforme a logística da empresa e os custos, o exportador poderá optar em estufar as mercadorias em contêineres no armazém portuário. Após a liberação da mercadoria e de acordo com atracação do navio, a mercadoria será disponibilizada ao lado do costado do navio determinado, onde o exportador deverá respeitar regras estipuladas pelos armadores de acordo com o tipo de embarque a ser realizado: mercadoria via contêiner ou mercadoria via carga solta, granel ou líquida. Esta etapa finaliza o ciclo do pedido.

3.3. Medidas de Desempenho da Função Logística

Cada vez mais a competência logística ganha importância nas organizações, tornando-se um fator crítico na busca por vantagem competitiva e, dessa forma, exige maior atenção dos gestores com relação ao desempenho de suas organizações.

Obter um bom sistema de monitoramento de desempenho, segundo Hijjar, Gervásio e Figueiredo (2005), é essencial para o gerenciamento de atividades logísticas. A mensuração de desempenho é uma das mais importantes ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas para verificar se os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos, ajudando na melhor aplicação dos recursos destinados à logística. Realizar este monitoramento é indispensável, quando as atividades relacionadas à logística vêm sendo reconhecidas mundialmente como de grande importância para obtenção de valor para o cliente.

Mentzer *et al.* (2004) concluem, após um estudo detalhado, que o papel da logística é encurtar as fronteiras mediante as capacidades da demanda e da coordenação de suprimentos, capacidades que as firmas necessitam para criar valor e satisfação ao cliente. A contribuição da logística para que a firma possa obter a vantagem competitiva é significativa em eficiência (liderança em custos) e efetividade (serviço ao cliente). As capacidades da logística para uma vantagem competitiva também incluem a interface do gerenciamento da demanda (baixos custos de suprimentos e de distribuição) e gerenciamento da informação (compartilhamento da informação via tecnologia de informação e conectividade).

Encurtar o fluxo logístico é enfatizar, de acordo com Christopher (1997), a adoção dos princípios *just-in-time* na entrega e na fabricação, para levar os produtos rapidamente ao mercado desejado.

A importância da medição de desempenho logístico foi evidenciada pelo *Council of Logistics Management* (CLM) em 1995, atual *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSMP), por meio da apresentação do modelo de Logística de Classe Mundial (*World Class Logistics*). Este modelo destaca as melhores práticas logísticas, as quais são similares para as empresas de classe mundial (independentemente do setor, da posição da empresa no canal de distribuição e do seu tamanho), destacando quatro competências logísticas críticas, desenvolvidas pelas empresas, como desempenho logístico de classe mundial: posicionamento, integração, agilidade e mensuração.

É comum as organizações utilizarem a prática do *Benchmarking* para padronizarem as métricas e os dados de processos com outras organizações. Dentro do Ciclo do Processo Logístico de Exportação, os autores deste artigo realizaram um levantamento teórico sobre as principais medidas de desempenho que foram vinculadas a cada constructo ou etapa do Ciclo do Processo Logístico de Exportação, para mensurar quais são as variáveis mais importantes em cada constructo, sendo estas:

1) agilidade – Christopher e Towil (2001) propõem que as empresas devem ter a habilidade em atender as inconstantes demandas de seus clientes por meio da agilidade e da resposta rápida;

2) confiabilidade – Dornier *et al.* (2000) afirmam que confiabilidade é a habilidade de produzir e entregar produtos dentro do padrão de tempo consistente, de acordo com intervalos de tempo especificados no contrato, que é um fator relevante em todos os mercados;

3) custos – Bowersox e Closs (2001) afirmam que o desempenho dos custos logísticos pode ser medido em termos de valores totais como: análise do custo total, custo unitário, custos do depósito, custo como percentual de vendas, frete de entrega, frete de suprimentos, custos administrativos, processamento de pedidos, comparação do valor real com orçado, mão de obra direta, análise da tendência de custos e rentabilidade direta do produto. Para Ballou (2006), a logística tem uma grande importância na escala global, sendo que os custos logísticos são um dos fatores-chave para estimular o comércio entre países e entre regiões de um mesmo país. Ballou (2006) afirma que os modais de transportes são os elementos mais

importantes nos custos logísticos. Para a maior parte das empresas, a movimentação de fretes consome um a dois terços do total dos custos logísticos;

4) flexibilidade – Abrahamson *et al.* (2003) definem e exemplificam a necessidade de uma gestão de logística altamente flexível, como forma de aumento da lucratividade e crescimento para qualquer organização;

5) informação – Bowersox e Closs (2001) e Zhao *et al.* (2001) afirmam que a logística possui as capacidades do gerenciamento da informação para possuir, analisar, armazenar e até mesmo distribuir de forma tática a informação estratégica dentro e fora da empresa;

6) lugar – o distanciamento espacial entre a matéria e a produção, entre esta e o consumidor entre outros motivos, para Dalla e Morais (2006), suscita a necessidade de transporte e, conseqüentemente, do valor de lugar da logística, que tem como premissa fundamental simplificar os fluxos de informação. Este valor, para Ballou (1993), somente é percebido quando a mercadoria é colocada no lugar desejado pelo cliente;

7) qualidade - Harrinson *et al.* (2003) afirmam que existem cinco maneiras de competir por meio da logística: qualidade, velocidade, tempo, flexibilidade e objetivos de custos. Segundo os autores, qualidade significa realizar as tarefas dentro dos padrões desejados dos serviços, velocidade e tempo significam realizar com rapidez e na hora correta, flexibilidade e objetivos de custos são a capacidade de adequação a novos ambientes a custos reduzidos;

8) tempo – Christopher (1997) pergunta: “Quanto tempo se leva para converter um pedido em caixa?”. O impacto competitivo do ciclo curto dos pedidos é apenas uma parte de todo o processo por meio do qual o capital de giro e os recursos estão envolvidos com o pedido. Ciclos de vida curtos exigem prazos menores em que o (*lead time*) é definido como o período de tempo entre o recebimento do pedido do cliente e a entrega do produto.

Tais medidas irão constituir-se nas principais variáveis que são investigadas neste estudo, conforme demonstrados nas Tabelas 1 a 4 a seguir.

4. Metodologia

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela metodologia de natureza exploratória qualitativa, pois permite o estudo detalhado de determinado objeto, proporcionando, desta forma, o estudo das características específicas.

Segundo Lakatos e Marconi (2005), “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Para tanto, o tratamento ao problema de pesquisa se deu em duas etapas:

a) desenvolvimento dos constructos: agilidade, confiabilidade, custos, flexibilidade, informação, lugar, qualidade e tempo, foi realizado com base nas fundamentações e nas postulações conceituais relativas à Logística e à Gestão de Logística Internacional;

b) tratamento dos dados: para a identificação dos aspectos e processos que foram encontrados a partir dos dados coletados, utilizou-se a análise do conteúdo. Segundo Bardin (2007), “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando (sic) obter, através (sic) de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Mason (2002), Maykut e Morehouse (1994) afirmam que, pelas entrevistas em profundidade, é possível obter informações que melhoram a compreensão do fenômeno em estudo, mediante conversas informais e não estruturadas com pessoas envolvidas no fenômeno. Para definir a amostra, baseou-se em Maykute Morehouse (1994), os quais recomendam que a amostra seja constituída por pessoas que tenham informações que possam ser úteis para a compreensão do problema e para a formulação de hipóteses. Houve definição

a priori da quantidade de entrevistas a serem realizadas, na qual a amostra foi composta por profissionais considerados conhecedores da gestão da logística internacional de suas empresas dos seguintes segmentos: a) Açúcar, denominada Empresa 1 – (E1); b) Bens de Capital e Mecânico, denominado Empresa 2 (E2); d) Café, denominadas Empresas 3 e 4 – (E3) e (E4); e) Papel e Celulose, denominadas Empresas 5 e 6 – (E5) e (E6); e) Suco de Laranja, denominada Empresa 7 (E7).

As entrevistas em profundidade abordaram os seguintes temas: a) Estratégia Competitiva; b) Prioridades competitivas da empresa; c) Competências Logísticas; d) Processos Logísticos; f) Fatores Externos de Competitividade da Empresa.

4.1. Pré-teste

Pelo pré-teste, o pesquisador tem condições de, a partir dos dados coletados de uma pequena amostra, identificar e eliminar potenciais problemas de pesquisa. A melhor forma de se realizar um pré-teste, de acordo com Malhorta (2001), é pelas entrevistas pessoais para a obtenção de um número maior de dados possíveis. Neste estudo, optou-se pelo seguinte procedimento:

- 1) seleção de um pequeno grupo de executivos que trabalham na área de Logística Internacional e Exportação de setores previamente escolhidos;
- 2) entrevistas *in loco*, por meio de questionário com perguntas semiabertas;
- 3) análise dos dados coletados pela Análise do Conteúdo (BARDIN, 2007).

A seguir, são apresentados os resultados até a presente fase do estudo.

5. Análise dos Dados e Resultados

5.1. Análise dos Dados

Elaborou-se o *framework* do Ciclo do Processo Logístico de Exportação que possui quatro categorias: a) negociação do pedido; b) transporte até o porto; c) despacho da mercadoria; d) embarque da mercadoria, baseado nas atividades que são exclusivamente específicas da logística internacional citadas pelos autores David e Stewart (2009). Para cada empresa dos setores entrevistados: açúcar, bens e equipamentos, café, papel e celulose e suco de laranja, foram relacionadas oito variáveis, como subcategorias para as quatro categorias, como segue: agilidade, confiabilidade, custos, flexibilidade, informação, lugar, qualidade e tempo, conforme demonstrado na Figura 4.

4 (Quatro) Categorias do Ciclo do Processo Logístico de Exportação	8 (Oito) Subcategorias utilizadas em todas as categorias	4 –
<p>1) Negociação do Pedido</p> <p>2) Transporte até o Porto</p> <p>3) Despacho da Mercadoria</p> <p>4) Embarque da Mercadoria</p>	<p>1) Agilidade – Christopher e Towil (2001)</p> <p>2) Confiabilidade – Dornier <i>et al.</i> (2000)</p> <p>3) Custos – Bowersox e Closs (2001), Ballou (2001)</p> <p>4) Flexibilidade – Abrahamson <i>et al.</i> (2003)</p> <p>5) Informação – Bowersox e Closs (2001)</p> <p>6) Lugar – Dalla e Morais (2006); Ballou (1993)</p> <p>7) Qualidade – Harrinson <i>et al.</i> (2003)</p> <p>8) Tempo - Christopher (2007)</p>	

Framework do Ciclo do Processo Logístico de Exportação

Fonte: elaborado pelos autores (2010)

5.2. Unidade de Registro

De acordo com Bardin (2007), a unidade de registro “é a unidade de significação para codificar e corresponde ao segmento do conteúdo, visando à categorização e à contagem frequencial”. A unidade de registro utilizada nesta pesquisa foi a “palavra”. Conforme Bardin (2007), a palavra não tem definição precisa em linguística, mas, para aqueles que fazem uso do idioma, corresponde a qualquer coisa. Contudo, uma precisão linguística pode ser suscitada se for pertinente. Todas as palavras do texto podem ser levadas em consideração, ou podem reter unicamente as palavras-chave ou as palavras-tema (*symbols* em inglês).

5.3. Resultados

As informações desta análise foram extraídas mediante entrevistas em profundidade, realizada com executivos de empresas exportadoras dos setores de: açúcar, bens e equipamentos, café, papel e celulose e suco de laranja, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Características da amostra de empresas

EMPRESA	FUNÇÃO DOS ENTREVISTADOS	SETOR	CAPITAL
Empresa 1	Gerente de Exportação	Açúcar	Multinacional
Empresa 2	Coord. Exportação	Bens e Equipamentos	Nacional
Empresa 3	Gestor Com. Exterior	Café	Nacional
Empresa 4	Coord. de Exportação	Café	Nacional
Empresa 5	Coordenador de Logística Internacional	Papel e Celulose	Nacional
Empresa 6	Gerente de Logística	Papel e Celulose	Nacional
Empresa 7	Gerente Exportação	Suco de Laranja	Nacional

Fonte: Dados da Pesquisa

Para melhor entendimento, a análise dos dados coletados foi por meio de entrevistas espontâneas, focando estratégia competitiva, prioridades competitivas da empresa, competências logísticas, visando a identificar as principais variáveis de cada constructo dentro do Ciclo do Processo Logístico de Exportação: 1) negociação do pedido; 2) transporte até o porto; 3) despacho da mercadoria e 4) embarque da mercadoria.

Tabela 2 – Negociação do Pedido

		Açúcar - (E1)	Bens e Equipamentos (E2)	Café (E3) e (E4)	Papel e Celulose (E5) e (E6)	Suco de Laranja (E7)	Total (Frequência)
Categoria							
Negociação do pedido	Subcategorias						
	1) Agilidade	1	1	0	0	0	2
	2) Confiabilidade	1	0	1	10	1	13
	3) Custos	17	0	3	12	5	37
	4) Flexibilidade	0	0	0	0	0	0
	5) Informação	1	0	0	2	0	3
	6) Lugar	0	0	2	2	0	4
	7) Qualidade	1	4	9	6	2	22
	8) Tempo	0	0	1	0	0	1
	Total de Respostas	21	5	16	32	8	82

Fonte: Dados da Pesquisa

Frequência da categoria Negociação do Pedido e subcategorias do Ciclo do Processo Logístico de Exportação nas empresas exportadoras dos setores de: açúcar, bens e equipamentos, café, papel e celulose e suco de laranja.

No constructo Negociação do Pedido, observa-se, na Tabela 2, que a subcategoria Custos é a mais citada pela maioria dos entrevistados, seguida pelas subcategorias Qualidade e Confiabilidade. Os autores Bowersox e Closs (2001) afirmam que o desempenho dos custos logísticos pode ser medido em termos de valores totais como: análise do custo total, custo unitário, custos dos depósitos, custo como percentual de vendas, frete de entrega, frete de suprimentos, custos administrativos, processamento de pedidos, comparação do valor real com o orçado, mão de obra direta, análise da tendência de custos e rentabilidade direta do produto. De acordo com Fleury *et al.* (2001), a logística é hoje uma importante atividade econômica, contribuindo de forma significativa para estrutura dos custos da empresa. Ballou (2006) afirma que a logística tem uma grande importância na escala global, sendo que os custos logísticos são um dos fatores-chave para estimular o comércio entre países e entre regiões de um mesmo país.

Durante as entrevistas, notou-se que as expressões utilizadas pelos entrevistados implicam uma forte preocupação na redução de custos, visando à obtenção de uma margem de lucro maior para empresa:

“Qualquer fragilidade logística eu perco minha margem [...]. Conhecer o consumidor final na outra ponta da cadeia, isso dá valor agregado para mim (empresa)” (E1);

“Redução de custos é essencial aqui, é uma questão de vida ou morte, mas também a continuidade.” (E5);

“A palavra que mais se ouve lá dentro é a redução de custos em todos os aspectos” (E6);

Denota-se dos entrevistados que a relação existente com negociação do pedido e custos é a de que quanto menor o custo dos insumos e/ou produto, fretes nos modais rodoviário, ferroviário e ou marítimo, maior será a margem de lucro durante a negociação do pedido com o importador. Qualidade foi a segunda subcategoria mais citada.

“As inovações internas ocorrem, para fazer acontecer uma qualidade, [...] porque quanto maior a qualidade, maior o rendimento” (E2);

“Qualidade é importantíssima [...] porque quanto maior a qualidade, maior o rendimento” (E3);

“Qualidade, isso é indiscutível. A empresa tem, no seu DNA, sempre que priorizar a qualidade e estar na frente da concorrência, do ponto de vista qualidade” (E4),

Os entrevistados deixaram bem claro que a qualidade é um dos principais fatores que tornam a empresa mais competitiva. Evidencia-se que, segundo Harrinson *et al.* (2003), a qualidade é uma das maneiras existentes de competir e, para os exportadores sem qualidade, não há como ser um bom competidor no mercado, principalmente o internacional.

Tabela 3 – Transporte até o Porto

		Açúcar - (E1)	Bens e Equipamentos (E2)	Café (E3) e (E4)	Papel e Celulose (E5) e (E6)	Suco de Laranja (E7)	Total (Frequência)
Categoria							
Transporte até o Porto	Subcategorias						
	1) Agilidade	1	0	0	2	0	3
	2) Confiabilidade	1	0	0	0	0	1
	3) Custos	2	1	2	2	3	10
	4) Flexibilidade	1	0	0	0	0	1
	5) Informação	1	0	0	0	0	1
	6) Lugar	2	0	0	0	0	2
	7) Qualidade	0	0	0	0	0	0

8) Tempo	1	0	0	0	1
Total de Respostas	9	1	2	4	3

Fonte: Dados da pesquisa

Frequência da categoria Negociação do Pedido e subcategorias do Ciclo do Processo Logístico de Exportação nas empresas exportadoras dos setores de: açúcar, bens e equipamentos, café, papel e celulose e suco de laranja.

No constructo Transporte até o porto, observa-se, na Tabela 3, que a subcategoria Custos é novamente a mais citada pela maioria dos entrevistados, seguida pela subcategoria Agilidade. De acordo com Ballou (2006), os modais de transportes são os elementos mais importantes nos custos logísticos, para maior parte da empresa. A relação existente entre o transporte até o porto, e a agilidade por meio dos modais terrestres para entrega da carga no terminal portuário, para posterior entrega do produto ao lado do costado do navio na data estipulada conforme sua atracação, é fator fundamental, pois reduzirá os custos, aumentando margem de lucro ao produto. De acordo com os entrevistados:

- “O frete brasileiro é um componente de custo aberto”; “No frete interno, não dá para prever se a soja entra competindo com o açúcar: eu perco dinheiro” (E1);
- “O que reduziria muitíssimo o custo de logística seria a ferrovia” (E6);
- “Com relação a custo, a frete, infelizmente não tenho alternativa [...] o custo Brasil é caro, de frete rodoviário não tem o que fazer” (E7).

Das entrevistas realizadas, notou-se que 100% dos entrevistados utilizam o modal rodoviário para levar sua mercadoria da fábrica até o porto, pois segundo os entrevistados:

- “As rodovias estão caóticas; a logística no Brasil é um problema; o modal ferroviário inexistente no Brasil” (E5);
- ”A empresa trabalha só com rodoviário. Tem a ferrovia que já foi oferecida para nós, mas não está atendendo a contento ainda. Faltam muitos ramais, falta muita localidade para fazer a transição e deixar aquela composição” (E3);
- “Sempre rodoviário. Então, se tivesse uma forma, uma ferrovia. Eu acho que é muito mais barato [...] mas não tem “(E2);

Tabela 4 – Despacho da Mercadoria

		Açúcar - (E1)	Bens e Equipamentos (E2)	Café (E3) e (E4)	Papel e Celulose (E5) e (E6)	Suco de Laranja (E7)	Total (Frequência)
Categoria							
Despacho da Mercadoria	Subcategorias						
	1) Agilidade	1	0	2	1	0	4
	2) Confiabilidade	0	0	0	0	0	0
	3) Custos	0	0	0	0	0	0
	4) Flexibilidade	0	0	0	0	0	0
	5) Informação	0	0	0	0	0	0
	6) Lugar	0	0	0	0	0	0
	7) Qualidade	0	0	0	0	0	0
	8) Tempo	1	0	1	1	1	4
	Total de Respostas	2	0	3	2	1	8

Fonte: Dados da Pesquisa

Frequência da categoria Despacho da Mercadoria e subcategorias do Ciclo do Processo Logístico de Exportação nas empresas exportadoras dos setores de: açúcar, bens e equipamentos, café, papel e celulose e suco de laranja.

No constructo Despacho da Mercadoria, observa-se, na tabela 4, que a subcategoria Tempo é a mais citada pela maioria dos entrevistados. Numa cadeia produtiva e em logística, o constructo Tempo é considerado uma atividade que agrega valor. Este tanto poupa custos para a manufatura, como gera benefícios para os clientes. O tempo ganho é um investimento na satisfação do cliente e na redução de custos. Nesta etapa, entendeu-se como Tempo – o período em número de horas que um exportador leva para despachar sua mercadoria. De acordo com os entrevistados:

- “Liberação do produto no porto pode ser feita em 24 horas” (E1);
- “Liberação pode ser realizada em 24 horas” (E3); “Liberação para despacho 24 horas” (E4);
- “Liberação do produto, isso você pode fazer em 24 horas” (E5 e E6);
- “Liberação pode ser realizada em 24 horas” (E7).

O Brasil foi um dos países que mais avançaram no *ranking* de Logística elaborado pelo Banco Mundial (BIRD) durante o ano de 2009, que mede a capacidade dos países de transportar bens e conectar indústria e consumidores. Este estudo, evidenciando que a liberação de cargas nos portos brasileiros, principalmente se necessitar de inspeção física, está em média de 5 dias e meio. Ainda, segundo dados do Banco Mundial (BIRD, 2009), a questão alfandegária que envolve eficácia e eficiência da Alfândega e controle dos documentos a serem despachados, foi o principal fator apontado, pois trava um avanço maior do Brasil no *ranking*. Entretanto, evidencia-se que, de acordo com a maioria dos exportadores entrevistados, o despacho da mercadoria está muito rápido, em média 24 horas, não sendo um entrave para a exportação. Vale ressaltar que o exportador (E6) por ter um grande volume embarcado via carga solta, tem trâmite diferente para o despacho de sua mercadoria, possuem um termo especial autorizado pelo porto que operam, onde dão entrada na Receita Federal da tonelagem total que irão embarcar em um determinado navio, indicando o nome e a viagem do navio, do armador e da data prevista da atracação do navio, sem a presença de carga no porto, sendo que despacho será realizado após o carregamento total do navio.

Tabela 5 – Embarque da Mercadoria

		Açúcar - (E1)	Bens e Equipamentos (E2)	Café (E3) e (E4)	Papel e Celulose (E5) e (E6)	Suco de Laranja (E7)	Total (Frequência)
Categoria							
Embarque da Mercadoria	Subcategorias						
	1) Agilidade	5	0	1	3	0	9
	2) Confiabilidade	0	0	0	0	0	0
	3) Custos	2	1	1	1	0	5
	4) Flexibilidade	0	0	0	0	0	0
	5) Informação	0	0	0	0	0	0
	6) Lugar	1	0	0	0	0	1
	7) Qualidade	0	0	0	0	0	0
	8) Tempo	1	0	0	0	0	1
	Total de Respostas	9	1	2	4	0	16

Fonte: Dados da Pesquisa

Frequência da categoria Embarque da Mercadoria e subcategorias do Ciclo do Processo Logístico de Exportação nas empresas exportadoras dos setores de: açúcar, bens e equipamentos, café, papel e celulose e suco de laranja.

No constructo Embarque da Mercadoria, observa-se, na Tabela 5, que a subcategoria Agilidade é a mais citada pela maioria dos entrevistados, seguida da subcategoria Custos. Os

autores Christopher e Towil (2001) propõem que as empresas devem ter habilidade para atender inconstantes demandas de seus clientes por meio da agilidade e da resposta rápida. David e Stewart (2009) evidenciam que a crise da capacidade dos portos é um fator importante para a logística internacional, pois muitos destes operam no limite ou muito próximo deste limite, uma vez que existem limites para sua expansão à medida que o volume de cargas e tráfego aumentam, há uma grande dificuldade na agilidade das operações portuárias como espaço em terminais nas zonas primárias e secundários, calado dos portos, tanto para os exportadores e os armadores. De acordo com os entrevistados:

“O gargalo logístico é a infraestrutura portuária, gera uma não agilidade no embarque do produto”. (E1);

“Grandes empresas estrangeiras ou brasileiras, não importa: conseguem investir na infraestrutura portuária no Brasil. É uma burocracia muito surreal” (E5);

“O principal gargalo para as exportações é a infraestrutura nos principais portos brasileiros, investimento, politicagem, congestionamento. Não ter acesso” (E6).

6- Conclusão

Da pesquisa realizada, constatou-se que, no Ciclo do Processo Logístico de Exportação, a variável mais citada pelos exportadores entrevistados foi “Custos” 41,6%, seguido das seguintes variáveis: Qualidade 17,6%; Agilidade 14,6%, e Confiabilidade 11,2%.

Em síntese, o estudo evidencia a necessidade de gestão dos fatores de custos nas organizações, identificados ao longo da análise dos dados, denotados pela ênfase e intensidade das declarações dos respondentes.

Alguns aspectos devem ser levados em consideração neste estudo, para justificar o constructo “Custos” como a principal variável no Ciclo do Processo Logístico de Exportação:

a) observou-se que todos os entrevistados afirmaram que a logística faz parte da estratégia da empresa, podendo ser utilizada como ferramenta estratégica, para que possam alcançar os objetivos das organizações. Entretanto, denota-se uma grande preocupação com reduções de custos em todas as fases do Ciclo do Processo Logístico de Exportação, principalmente nas empresas com produtos de baixo valor agregado, exemplo: açúcar, papel e celulose. Concluiu-se que todas as empresas têm consciência que devem explorar as capacidades logísticas como forma de garantir melhores resultados, tendo, como consequência, um melhor desempenho;

b) evidenciou-se, pelas entrevistas e pelos questionários fechados aplicados, que a Logística deve ser conduzida de forma que as decisões a serem tomadas estejam em sinergia com as decisões da empresa, com clareza, quanto às estratégias que serão utilizadas, tendo, como consequência, suas disseminações em toda a organização, pois se souberem onde a empresa deseja chegar para poderem traçar as estratégias de sua logística internacional, poderão chegar ao objetivo proposto e, de acordo com Wanke (2009), uma estrutura de logística, quando bem utilizada, é fundamental para acomodar o crescimento da produção e manter a produtividade no escoamento das mercadorias, permitindo, dessa forma, com que os custos logísticos fiquem sob controle.

Identificou-se, na pesquisa, ainda, que, de forma exploratória, que as empresas exportadoras esperam agregar valor ao nível de serviço oferecido a seus clientes, pelas reduções de custos, tempo para entrega do produto e agilidade na resposta às suas solicitações, tendo, como objetivo, a obtenção da vantagem competitiva.

Concluiu-se que as organizações, mesmo tendo uma grande preocupação com reduções de custos, passaram a ver a logística, de acordo com Coura (2002), como um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas e uma parceira na agregação de valor ao seu produto e/ou negócio, atuando em estreita consonância com o moderno gerenciamento da cadeia de suprimentos para a obtenção da vantagem competitiva em seus negócios.

6.1. Considerações finais e Sugestões

A 2ª fase deste projeto de pesquisa consistirá na avaliação das principais variáveis encontradas na 1ª fase do estudo e, mediante a elaboração de um instrumento de medida, baseado no modelo *World Class Logistics* (1995), procederá à verificação das correlações entre o Ciclo do Processo Logístico de Exportação nas empresas exportadoras dos setores previamente escolhidos e à excelência de suas práticas de logística internacional para identificar qual setor possui o desempenho superior logístico de classe mundial.

7. Referências Bibliográficas

- ABRAHAMSSON, Mats; ALDIN, Niklas; STAHRÉ, Redrik. Logistics platforms for improved strategic flexibility. **International Journal of Logistics: Research and Applications**. Vol. 6, No. 3, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** – Lisboa: Edições 70, LDA, abril 2007.
- BATISTA, E; PAVAN, R.C. Projeto Brasil Adequação da Logística e Infraestrutura – agosto/2006 – disponível em: <http://www.macrológica.com.br>, acessado em 23 de janeiro de 2009.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial/trad. Elias Pereira. 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BIRD – Banco Mundial - Relatório dos EUA: Ranking de Logística 2009 – **Jornal Folha de São Paulo**, caderno dinheiro B3, 15 de janeiro de 2010.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento** - tradução Equipe Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves; coordenação da revisão técnica Paulo Fernando Fleury, Cesar Lavalle. – São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos** - tradução Camila Teixeira Nakagawa, Gabriela Teixeira Nakagawa. – Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHRISTOPHER, M. **Logistics and supply chain management**. London: Pintman, 1992.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços** - tradução Francisco Roque Monteiro Leite: supervisão técnica Carlos Eduardo Nobre. – São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D. – An integrated model for the design of agile supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 31. n. 4. p. 235, 2001.
- CHURCILL, Gilbert A. **Marketing Research: methodological foundations**. 6. ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.
- CLM (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT). **World Class Logistics: The challenge of Managing Continuous Change. United State of America: Oak Book**, 1995, 423pp.
- DAVID, Pierre A.; STEWART, Richard D. **Logística Internacional** – tradução Laís Andrade: revisão técnica Joaquim José Correia Assunção Junior, Carlos Francisco Simões Gomes. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- DALLA, Werner Duarte; MORAIS, Lucilio Linhares Perdigão de. **A Administração da produção e gestão de operações no contexto da logística integrada e da supply chain management** XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.
- DORNIER, Pierre, ERNST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000. [traduzido para o português de Global Operations and Logistics: Text and Cases].

- FRANKEL, R.; WHIPPLE, J.S.; FRAYER, D.J. Formal versus informal contracts: achieving alliance Success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v 26, n. 3, p 47-64, 1996.
- FLEURY, P. F. A Infraestrutura e os desafios logísticos das exportações brasileiras. **ILOS- Instituto de Logística e Supply Chain** Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.ilos.com.br>. Acesso em: 10 de janeiro de 2010.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F.; **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira / (organização) Paulo Fernando Fleury, Peter Wanke, Kleber Fossati Figueiredo.** – São Paulo: Atlas, 2000. – (Coleção COPPEAD de Administração).
- HARRISON, Alan; van HOEK, Remki. **Estratégia e gerenciamento de logística.** São Paulo: Editora Futura, p. 52, 255-272, 2003.
- HIJJAR, M.E.; GERVÁSIO, M.H.; FIGUEIREDO, K.F. Mensuração do desempenho logístico e o modelo World Class Logistics – Partes 1 e 2. **ILOS- Instituto de Logística e Supply Chain** Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.ilos.com.br>. Acesso em: 26 de outubro de 2009.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSJISSON, R.E.. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- HUT, M. & SPEH, T. **Business Marketing Management: A Strategic View of Organizational Marketing.** Orlando: The Dryden Press, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria. ; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas. 2005.
- LYRA JUNIOR, Richard Paes. **Reflexões acerca de um novo modelo de gestão portuária no Brasil.** Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_juridica&revista_edicoes=21, acesso em 20 de janeiro de 2009.
- LUDOVICO, N.. **Logística Internacional: um enfoque em comércio exterior / Nelson Ludovico, ed. Ver. atual.** – São Paulo: Saraiva, 2007.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da Produção;** tradução Henrique Luiz Corrêa. - 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.
- MASON, J. **Qualitative researching.** 2nd. ed. London: Sage, 2002.
- MAYKUT, P. & MOREHOUSE, R. **Beginning qualitative research – a philosophic and practical guide.** London: Routledge Falmer, 1994.
- MENTZER, J.T., MIN, S., and BOBITT, L.M. Toward a unified theory of logistics, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, vol. 34, nr. 8, pag. 606-627, 2004.
- MDIC- Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>, acesso em 02 de agosto de 2009.
- NEWMANN, N.; RIEDEL, R'; MULLER, E. The impact of outsourcing on an organizations ability to innovate. **Proceedings of 14th Annual International Conference of the European Operations Management Association,** Ankara, 17-20 June, 2007.
- PARKER, B. **Evolução e revolução: da internacionalização à globalização.** In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds). CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.
- TABOADA, C. Logística: o diferencial da empresa competitiva. Curitiba: **Revista FAE BUSINESS**, nº 2, junho, 2002.
- TAMER, Alberto. Brasil leva 39 dias para exportar – **Jornal o Estado de S.Paulo**, Economia – B7 – 02 de março de 2006.

- WANKE, Peter. A qualidade da infraestrutura logística na percepção dos grandes exportadores. **ILOS- Instituto de Logística e Supply Chain 10/12/2006** – Disponível em: http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=693&Itemid=74- Acesso em: 12 de outubro de 2009.
- WANKE, Peter – Ações Estruturais contra gargalos da infraestrutura – **Valor Setorial Logística**– outubro de 2009, Conjuntura pp. 10-11.
- ZHAO, M., DROGE, C., and STANK, T.P. The effects of logistics capabilities on firm performance: customer-focused versus information-focused capabilities. **Journal of Business Logistics**, vol. 22, PP. 91-107, 2001.