

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA  
ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR

CARLOS GUSTAVO PINTO DELGADO

Transporte colaborativo como alavanca para a exportação  
das micro e pequenas empresas

Recife - PE

2005

CARLOS GUSTAVO PINTO DELGADO

Transporte colaborativo como alavanca para a exportação  
das micro e pequenas empresas

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
Profissionalizante em Economia da Universidade  
Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito à  
obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Olimpio José de Arroxelas  
Galvão.

Recife – PE

2005

Delgado, Carlos Gustavo Pinto

Transporte colaborativo como alavanca para a  
exportação das micro e pequenas empresas / Carlos  
Gustavo Pinto Delgado. – Recife : O Autor, 2005  
87 folhas : il., fig., tab., gráf.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal  
de Pernambuco. CCSA. Economia, 2005.

Inclui bibliografia.

1. Comércio exterior – Micro e pequenas  
empresas. 2. Logística exportadora – Transporte  
colaborativo. 3. Aliança logística – Grandes e  
pequenas empresas – Processo colaborativo -  
Formação. I. Título.

339.564  
382.63

CDU (2 ed.)  
CDD (22.ed.)

UFPE  
BC2005-613

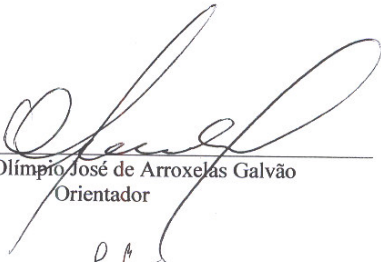
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
PIMES/ PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO  
DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA DE

CARLOS GUSTAVO PINTO DELGADO

A Comissão Examinadora composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **APROVADO**.

Recife, 14/09/2005



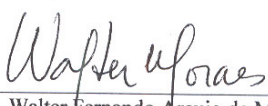
---

Prof. Dr. Olímpio José de Arroxelas Galvão  
Orientador



---

Prof. Dr. Alvaro Barrantes Hidalgo  
Examinador Interno



---

Prof. Dr. Walter Fernando Araujo de Moraes  
Examinador Externo/PROPAD

"Uma aliança reflete um desejo existente entre dois ou mais participantes de modificarem suas práticas atuais de negócios, no sentido de serem eliminadas as duplicidades de atividades nas interfaces da cadeia de valor agregado, bem como serem reduzidos possíveis desperdícios de recursos de produção, transporte e distribuição".

Donald J. Bowersox

Dedico este trabalho  
Aos meus pais, José Luiz Marques Delgado e Lenilda Pinto Delgado  
pela educação sólida e frutífera,  
e pela paciência que tiveram durante estes dois anos de mestrado

Aos meus irmãos, Ana Catarina, Luiz Felipe e Paula Cristina  
que sempre me apoiaram e me incentivaram em todos os dias

Aos meus sobrinhos, Mariana e Luiz Fernando,  
pela alegria que me dão e pela alegria que irão me dar

Aos meus queridos parentes  
que sempre acreditaram que era possível,  
embora árdua a trajetória que percorri

A todos os meus amigos  
que acreditaram, apoiaram, atrapalharam  
e me incentivaram na elaboração desta tese

## **Agradecimentos**

Ao Prof. Olimpio Galvão  
pelo apoio constante à elaboração de minha tese  
mesmo nos momentos em que eu mesmo desacreditei,  
pela paciência e credibilidade que em mim depositou  
e pela delicadeza e gentileza em se manter sempre à disposição.

Aos Professores da CEL COPPEAD – RJ  
que me orientaram em termos bibliográficos,  
indicando e emprestando diversos livros  
que foram de extrema valia para o meu trabalho

Aos profissionais que compõem o SEBRAE – PE,  
pelas orientações prestadas e presteza constante

Ao meu chefe, Rogério Caravieri,  
que entendeu, incentivou, aceitou, participou e me auxiliou  
para que eu pudesse comparecer e cumprir a carga horária do curso.

## **Resumo:**

O presente estudo pretende demonstrar como um processo logístico, o recente Gerenciamento Colaborativo de Transporte, pode afetar as exportações das microempresas e pequenas empresas e, estruturalmente, melhorar a economia do Estado de Pernambuco, podendo vir a servir de exemplo para desenvolvimento econômico do Nordeste e do Brasil.

A idéia é analisar a possibilidade de redução de custos e, conseqüentemente, os benefícios para cada um dos parceiros, diretos ou indiretos, que poderiam utilizar esta ferramenta, que é, reduzindo seu conceito, uma aliança logística, do tipo ganha-ganha.

Adicionalmente, este estudo traz exemplos teóricos de empresas que poderiam adotar esta ferramenta, baseando-se em dados concretos, porém do ponto de vista econômico. O objetivo é também apresentar em detalhes a metodologia empregada, para que possa servir como roteiro para eventuais empresas que se interessarem pelo projeto.

Palavras-chaves: Gerenciamento Colaborativo de Transporte, microempresas e pequenas empresas, Aliança Logística.



**Abstract:**

This study intends to demonstrate how a logistics process, the Collaborative Transportation Management, can affect the exportation of Micro and Small Companies and, structurally, can increase the economy of Pernambuco State. Perhaps it shall be used as an example for the economic development of the Brazilian North-east and of Brazil.

The idea is to analyze possible reduction costs and, consequently, benefits to each partner who could use, directly or not, this tool, which is, simplifying the meaning, a logistics alliance (win-win relationship).

Additionally, this paper has some theoretical examples of companies, which could use this tool, based on real data, but from the economic point of view. There is also included the used methodology, to serve as a previous strategy for new companies that can be interested on this project.

Key-words: Collaborative Transportation Management, Micro and Small Companies and logistics alliance

### **Lista de Figuras:**

<b>Figura</b>	<b>Descrição</b>	<b>Páginas</b>
Figura 1	Conceito de logística	35
Figura 2	Estratégias logísticas	37
Figura 3	Área de influência de Pernambuco	44
Figura 4	Pernambuco e o acesso ao mundo	45
Figura 5	Aeroportos de Pernambuco	47
Figura 6	Grupos de estágios de exportação	54

### **Lista de Gráficos:**

<b>Gráfico</b>	<b>Descrição</b>	<b>Páginas</b>
Gráfico 1	Quantidade de exportadoras por faixa de valor exportado	30

## **Lista de Tabelas**

<b>Tabela</b>	<b>Descrição</b>	<b>Páginas</b>
Tabela 1	Quantidades de empresas no Brasil em 2002	07
Tabela 2	Classificação das MPEs	15
Tabela 3	Valor exportado das empresas segundo o tamanho	17
Tabela 4	Quantidade de empresas exportadoras segundo tamanho	18
Tabela 5	Quantidade de empresas exportadoras desistentes	20
Tabela 6	Quantidade de MPEs exportadoras de Pernambuco	23
Tabela 7	Quantidade de empresas exportadoras de Pernambuco	29
Tabela 8	Volume de cargas (Ton %)	39
Tabela 9	Valores de cargas exportadas por modal	40
Tabela 10	Quantidade de empresas por uso do modal em 2003	56
Tabela 11	Empresas Pernambucanas exportadoras para Holanda	69
Tabela 12	Produtos de Recife para Holanda via aeroporto	70
Tabela 13	Faixas de peso para cotação de frete aéreo	72
Tabela 14	Cotação de frete de Recife para Holanda	72

## **Lista de Abreviaturas e Siglas:**

AEB	Associação de Comercio Exterior do Brasil
AMCHAM	American Chamber (Câmara Americana)
APEX	Agência de Promoção de Exportações
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEL	Centro de Estudos Logísticos do Rio de Janeiro
CETEB	Centro de Ensino Tecnológico de Brasília
CTM	Collaboration Transport Management
DEREX	Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior da FIESP
EUA	Estados Unidos da América
FIEPE	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FUNCEX	Fundação Centros de Estudos do Comércio Exterior
GCT	Gerenciamento Colaborativo de Transporte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
LCL	Less than Container Load (Menos que um container completo)
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, da Industria e do Comercio Exterior
MPE	Micro e Pequena Empresa
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
OMC	Organização Mundial de Comércio
PE	Estado de Pernambuco
PEE	Programa Especial de Exportação
PIB	Produto Interno Bruto
PROGEX	Programa de apoio tecnológico à Exportação
RF	Receita Federal
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SEDEX	Serviço De Encomenda Expressa
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comercio Exterior

## **Sumário**

### **Sinopse**

### **Abstract**

<b>1-</b>	<b>Introdução</b>	<b>01</b>
<b>2-</b>	<b>Classificação das empresas</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Classificação das MPEs segundo a Legislação</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Classificação das MPEs segundo o SEBRAE</b>	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>Classificação das Grandes Empresas</b>	<b>15</b>
<b>3-</b>	<b>Micro e Pequena Empresa</b>	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>16</b>
<b>3.2</b>	<b>Características das MPEs exportadoras</b>	<b>17</b>
<b>3.3</b>	<b>Universo das MPEs exportadoras de PE</b>	<b>23</b>
<b>3.4</b>	<b>Conclusão sobre as MPEs</b>	<b>24</b>
<b>4-</b>	<b>Grande Empresa no Comércio Internacional</b>	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Características das Grandes empresas exportadoras</b>	<b>27</b>
<b>4.3</b>	<b>Universo das Grandes empresas exportadoras de PE</b>	<b>29</b>
<b>4.4</b>	<b>Conclusão sobre as Grandes empresas</b>	<b>31</b>
<b>5-</b>	<b>Logística de Distribuição</b>	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Logística Empresarial</b>	<b>33</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Amplitude e conceito de logística</b>	<b>33</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Logística: estratégia e vantagem competitiva</b>	<b>35</b>
<b>5.3</b>	<b>Logística exportadora</b>	<b>38</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Modais exportadores</b>	<b>38</b>

5.3.2	Membros da cadeia logística de exportação	41
5.4	Logística em Pernambuco	43
5.5	Logística e cooperação	47
5.6	Requisitos de cooperação	48
5.7	Conclusão sobre logística	50
6-	Alavanca Colaborativa para a Exportação	51
6.1	Introdução	51
6.2	Requisitos para as empresas participarem da colaboração	52
6.2.1	Requisitos das MPEs	53
6.2.2	Requisitos das Grandes empresas	55
6.2.3	Requisitos do Modal exportador	56
6.3	Formas existentes de colaboração	57
6.4	Experiências colaborativas no Brasil e no mundo	58
6.5	A alavanca de exportação	60
6.6	Conclusão	62
7-	Análise teórica com base em dados reais	64
7.1	As ferramentas utilizadas	65
7.1.1	Aliceweb	65
7.1.2	Vitrine do exportador	65
7.1.3	Radar comercial	66
7.2	O roteiro para levantamento dos dados	67
7.3	Comparação de custos	71
7.3.1	Custos pré e pós-colaboração	71
7.4	Prospecção econômica para ganhos futuros	73
7.5	Ganhos não quantificados	74
8-	Vantagens da ferramenta colaborativa	76
9-	Conclusões	80

## **Bibliografia**

A conjunção das forças que geram e intensificam a globalização – informática, telecomunicações, logística, tecnologia, direito internacional – deu nova dimensão ao comércio internacional, porque fez nascer uma nova ordem econômica mundial. O comércio internacional, entre outras conseqüências, deixou de ser apenas uma troca de mercadorias e serviços ou um escoamento da produção excedente de cada país, e passou a ser uma alavanca para gerar empregos e elevar salários no mundo inteiro.

Na situação atual brasileira, o assunto econômico mais em pauta é a questão do superávit comercial. Mais do que nunca o Brasil está se voltando para o incentivo à exportação. O Governo tem procurado maneiras para incentivar ainda mais as exportações brasileiras, mas o empresariado precisa e pode fazer a sua parte.

Mesmo assim, ao analisar o comércio brasileiro observa-se que ele representa apenas 0,8% das transações internacionais, ou seja, US\$0,80 de cada US\$100,00 comercializados no mundo, o que não condiz de maneira nenhuma com o potencial econômico do País. Por um lado, este fato expõe uma situação desagradável para a economia brasileira, porque ainda demonstra a falta de preparo e de interesse do empresariado brasileiro no comércio mundial, mas, analisando por outro lado, o Brasil pode estar em uma condição privilegiada porque ainda tem muito que crescer economicamente falando.

Há claramente uma preocupação no País no tocante às exportações. Há uma busca incessante pela consolidação de uma mentalidade e de uma cultura exportadoras.

É preciso se inserir definitivamente na economia internacional, tirando dela o proveito necessário para o desenvolvimento nacional. Na arena internacional o comércio nunca foi fácil, mas o Governo tem trabalhado em diferentes focos:

- Aumento gradativo da competitividade sistêmica, com a redução da carga tributária e de outros custos embutidos na exportação.
- Consolidação no mercado externo da “Marca Brasil”, promovendo a imagem do País, divulgando a qualidade do produto brasileiro.
- Criação e/ou incentivo a instituições e programas governamentais, tais como:
  - SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas);
  - PROGEX (Programa de apoio tecnológico à Exportação) já tem apoiado as micro e pequenas empresas, incentivando-as a exportar e divulgando este novo mercado mundial,
  - APEX (Agência de Promoção de Exportações) incentivando a participação de empresas nacionais em feiras internacionais e consagrando alguns programas como: Brazilian Leather, Flora Brasilis, Brazilian Fruit, Cafés do Brasil, Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça, Torcida Made in Brazil, O Navio Escola Brasil, catálogos etc.
  - AEB (Associação de Comércio Exterior do Brasil) através de seus estudos: “Programa Prioritário” e “Por que não se



consegue desburocratizar as exportações” demonstra que 36% das empresas interessadas em financiamentos não conseguem efetuar a operação.

- PEE (Programa Especial de Exportação) para defender na OMC (Organização Mundial de Comércio) o acesso aos mercados de cerca de 20 países nas áreas de informática, audiovisuais, logística, turismo, construção civil e serviços jurídicos, arquitetura e engenharia.
- O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) - ao qual foram concedidos meios para financiar investimentos que visem à promoção das exportações, tipo concessão de créditos para instalação de empresas no exterior, formação de “*joint ventures*” de empresas brasileiras com as de diversos países, distribuindo desta forma mercadorias com marca própria.

Sob o ponto de vista da iniciativa privada, muita coisa também já está sendo feita: formação de “*Clusters*” colaborando nas exposições regionais; procura e instalação de “*tradings*”; grande participação em eventos promovidos por estas entidades governamentais supracitadas; criação de câmaras de comércio – AMCHAM (Câmara Americana), Câmara Árabe-Brasileira, Câmara de Comércio Brasil-Alemanha e, recentemente, Câmara de Comércio Brasil-Holanda -; tomada de consciência do caráter estratégico do desafio de exportar e ampliar as exportações para novos mercados, principalmente no tocante às pequenas e médias empresas.

Mas não é necessário apenas exportar mais um ou outro produto específico, é preciso agregar valor a estas exportações. Agregar valor às exportações significa exportar melhor, ampliar o horizonte exportador interno e externo, com aumento de renda para as empresas, divisas para o País e geração de empregos.

O voluntarismo e a utopia ainda acreditam na chamada “Lei de Say”, segundo a qual a produção gera demanda. Isto pode ter sido verdade antes da globalização. Esta revogou a Lei de Say porque há um excesso de oferta em todo o mundo. Não adianta apenas produzir, porque os outros países também estão produzindo e os compradores são os mesmos, e, em concorrência com o mercado produtivo chinês, o desafio é ainda maior. Só os mais competitivos conseguirão se desenvolver e sobreviver.

Sob uma outra perspectiva, a procura de uma vantagem competitiva sustentável ou de uma posição sustentável duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente, tem se tornado a preocupação de todo administrador em sintonia com a realidade do mercado.

A microeconomia percebe as empresas como unidades econômicas que interagem entre si para formar unidades maiores: mercados e indústrias. Cada empresa toma decisões de produção com base na minimização de seus custos e em como seus custos variam conforme o volume produzido, ou seja, a produtividade. Desta forma, produção seria justamente o lado da oferta, o resultado do trabalho das empresas.

A superioridade conquistada por empresas bem-sucedidas se fundamenta, basicamente, em terem obtido vantagem justamente pela alta produtividade, ou vantagem de valor, ou ainda uma combinação das duas. A vantagem de produtividade permite baixar custos, e a vantagem de valor agrega ao produto ou serviço um diferencial que os torna mais atrativos em relação aos dos concorrentes (Christopher, 1997)

Porém se este é o caso das grandes empresas, o mesmo não acontece com as MPEs (Micro e Pequenas Empresas), pois a baixa produção destas últimas, que tem como consequência um faturamento anual reduzido, é um dos fatores para enquadrá-las nesta categoria. Portanto, como garantir a sobrevivência dessas empresas? Como diminuir os custos viabilizando a competitividade internacional das MPEs brasileiras?

A importância das empresas de pequeno porte na economia brasileira caracteriza-se por uma série de fatores, entre eles a criação de empregos e a capacidade de adaptação às necessidades do mercado com agilidade e flexibilidade. Apesar de estarem mais aptas a atender a mudanças de mercado e a se ajustar a ambientes de incerteza, essas empresas têm outros aspectos comportamentais que as distinguem das grandes organizações, como é o caso da aversão a risco e da reduzida capacidade de arregimentar recursos visando atender objetivos específicos, o que concorre para a adoção da cooperação interempresarial como uma alternativa de comportamento organizacional (Olave e Amato Neto, 2001)

A partir da década de setenta, alguns países incentivaram a criação de distritos industriais e de redes de empresas que concorrem para o aprimoramento da estrutura

organizacional e do processo produtivo das MPEs, proporcionando novos vínculos com o entorno socioeconômico em que foram instaladas (Amato Neto, 2000)

No que se refere à atividade logística, a literatura disponível sobre estudos e pesquisas na área está direcionada para as operações desenvolvidas por grandes empresas industriais ou de serviços que executam atividades econômicas em larga escala e em operações globais, como é o caso da Unilever e da Brastemp, que se utilizam, por exemplo, de um mesmo caminhão para escoar suas mercadorias: os produtos da Unilever seguem dentro das geladeiras e utensílios domésticos da Brastemp, como forma de otimizar custos, serviço e tempo. Mas percebe-se claramente que este é um caso de uma colaboração logística entre duas empresas de grande porte.

A inexistência de registros de colaboração entre Grandes e MPEs provoca algumas dúvidas e questionamentos, entre os quais: como essa colaboração logística poderia ser feita? Quais os benefícios para as MPEs? Quais os benefícios para as grandes empresas? Quais os benefícios para a economia pernambucana? E quais os benefícios para a brasileira?

Para analisar e responder estas perguntas, faz-se mister delimitar a amplitude desta análise para o Estado de Pernambuco, mais especificamente para as exportações via Aeroporto Internacional dos Guararapes, uma vez que o canal logístico utilizado pelas MPEs pernambucanas é justamente o Aeroporto, haja vista o pequeno volume de carga e mercadoria.

Neste contexto, a avaliação do processo logístico de exportação dessas MPEs, em contraposição ao processo logístico das grandes empresas, apresenta-se como uma possível alternativa para ampliar a competitividade das primeiras.

Assim sendo, o tema de pesquisa desenvolvido está caracterizado como “redes de colaboração logística entre Micro, Pequenas e Grandes empresas”.

A bibliografia consultada neste trabalho, na sua maioria, avalia a importância econômica das MPEs pela diversidade de produtos e processos de que dispõem e pela adaptabilidade às mudanças, entre outras características. Outro aspecto observado refere-se à importância das MPEs como geradoras de renda em países como o Brasil, uma vez que boa parcela da população inicia suas atividades profissionais em estabelecimentos desse porte e o brasileiro é conhecido como um dos povos com maior cunho empreendedor do mundo.

Tabela 1

Quantidade de empresas no Brasil em 2002

<b>Tamanho</b>	<b>Quantidade</b>
MPE	4.879.616
Média	23.652
Grande	15.102
<b>Total</b>	<b>4.918.370</b>

Fonte: SECEX

A relevância da logística de exportação no setor empresarial brasileiro vem sendo observada a partir dos meados da década de 1990. Com o crescimento do comércio internacional ocorreu maior demanda por logística internacional, o que

provocou a modernização da burocracia, da infra-estrutura e das práticas empresariais (Fleury, 2000).

Contextualizando esta questão no Estado de Pernambuco, verifica-se uma relevância ainda maior uma vez que o Governo tem se empenhado em fazer do Estado um grande Pólo Logístico para o Nordeste. Os investimentos no Porto de Suape, no Aeroporto Internacional dos Guararapes, o plano diretor logístico, entre outras iniciativas, dão ao Estado de Pernambuco uma particular importância, e com um foco bem definido quanto à logística.

Os estudos e pesquisas nessa área estão direcionados para as operações desenvolvidas no âmbito das grandes empresas que executam essa atividade em grandes proporções, em busca da economia de escala, no Brasil. Nos trabalhos acima citados, são reconhecidos a importância e o estudo feito para a redução de custos ou para proporcionar a diferenciação de serviços. Desta forma é necessário avaliar a sua aplicação nas MPEs e para tal é necessária uma análise das possíveis empresas que podem compor o universo que será estudado, portanto aquelas cujo canal de exportação seja o Aeroporto Internacional dos Guararapes, visto que o frete aéreo é bem mais caro que o frete marítimo e que este é o modal bastante utilizado para as MPEs, tendo em vista o baixo volume produzido por elas. Isto já está tão bem definido que o incentivo por parte do Governo para as MPEs em termos de logística operacionaliza-se por intermédio, entre outros instrumentos, do “exporta fácil, SEDEX”, dos Correios, que se utiliza do modal aéreo.

Um outro aspecto que sublinha a relevância do tema é o fato de que hoje as empresas exportadoras têm, cada uma, sua logística própria, embarcam individualmente seus produtos sem qualquer integração com outras empresas também exportadoras, por intermédio apenas de seus agentes de carga. Isto faz com que duas ou três empresas, por exemplo, embarquem produtos para o mesmo destino, cada qual sendo cobrada pelo montante de seu embarque. O volume de cada empresa, de per si, é obviamente menor do que a soma dos volumes com o mesmo destino.

É interessante ressaltar que o frete é composto em função do volume ou do peso da carga e, também, em função da frequência de exportação de cada empresa. Essa composição de frete de acordo com as variáveis mencionadas dá margem a cada empresa exportadora conseguir, mediante negociações com agentes de cargas que operacionalizam as exportações para outros países, cotações mais competitivas e econômicas. Portanto, a questão da periodicidade também é bastante relevante, haja vista o caso de uma carga que, apesar do volume/peso ser pequeno, tem uma frequência diária. Certamente o exportador conseguirá, mesmo com pequenas remessas, fretes mais competitivos do que as empresas exportadoras de volumes pequenos e esporádicos. Tem-se assim claramente a conclusão de que o frete será bem negociado, com preço baixo, quando houver um volume significativo ou uma frequência regular e satisfatória de embarques.

As grandes empresas exportadoras normalmente já possuem um volume razoável de embarque e, geralmente, com uma frequência bastante alta, características que não são próprias das MPEs. E, mesmo no caso de já possuir um volume considerável, as grandes empresas poderiam otimizar ainda mais os custos logísticos se

suas cargas fossem unificadas de acordo com o destino. Para isto é preciso de informação e colaboração entre as empresas, ou seja, gestão gerencial.

Esta é a idéia fundamental do CTM (Collaboration Transport Management) ou GCT (Gerenciamento Colaborativo de Transporte) que é uma ferramenta logística bastante atual, especializada em assuntos relativos a transporte. O CTM ainda não está amplamente difundido nas principais cadeias logísticas do mundo, sendo ainda objeto de projetos pilotos nos EUA e na Europa. Basicamente ele se baseia na Teoria dos Jogos, no processo de ganha-ganha, pelo qual as empresas, ao tomarem decisões estratégicas, virão a adotar esta ferramenta como alavanca exportadora, uma vez que todas sairão ganhando, pois os *payoffs* são positivos para todos os jogadores.

Devido ao fato de ser bastante recente a utilização da CTM, este estudo vem a ser pioneiro, sob o ponto de vista econômico, da instituição desta ferramenta logística, pois busca comprovar que a utilização de uma colaboração logística pode servir como forma de fomento ao crescimento estrutural das exportações pernambucanas no tocante às MPES, trazendo também ganhos para as grandes empresas que participarem dessa colaboração.

Depois desta introdução, desenvolvem-se seis capítulos estruturados conforme segue.

O segundo capítulo demonstra como é compreendida a classificação das MPES, segundo a Legislação e segundo o SEBRAE, suas diferenças e implicações; demonstra também como deve ser entendida a classificação as Grandes empresas.



O terceiro capítulo estuda as MPEs com um breve exame da literatura mais recente, trazendo em tela dados atuais e relevantes com o objetivo de contribuir para a identificação e classificação das empresas como MPE e qual a situação atual das MPEs pernambucanas, inclusive no contexto do comércio exterior.

No quarto capítulo, há uma sucinta revisão bibliográfica sobre as Grandes Empresas, analisando suas características e identificando o universo compreendido por elas quando se fala do Estado de Pernambuco.

O quinto capítulo versa especificamente sobre os assuntos logísticos e seu grau de impacto nos custos e viabilidade das exportações das MPEs. Expõem-se nesse capítulo os diversos modais logísticos de exportação, suas importâncias no contexto logístico brasileiro e pernambucano, e inclusive chega-se a discorrer sobre alguns entes que participam desse processo.

O sexto capítulo analisa a ferramenta de colaboração (GCT) e quais os requisitos para poder participar dessa otimização logística.

O sétimo capítulo tem o intuito de fazer uma análise prática do que essa colaboração significa em termos de custos e, conseqüentemente, em benefícios, podendo tornar as MPEs pernambucanas exportadoras mais competitivas, incrementando a economia do Estado.

O oitavo capítulo ressalta as vantagens da ferramenta colaborativa em questão, sugerindo suas aplicações de forma a desenvolver a economia de uma região.

O nono capítulo destaca as considerações finais sobre o trabalho e as contribuições para trabalhos futuros e MPEs exportadoras. Pressupõe que o próprio Governo do Estado de Pernambuco possa apoiar tal idealização e, com, isto, alavancar as exportações internacionais do Estado.

## **2 Classificação das empresas**

Este trabalho adota critérios oficiais para a classificação das empresas. O primeiro problema das MPEs é classificá-las, distingui-las das demais empresas.

De acordo com o porte as empresas são denominadas de micro, pequena, média e grande empresa. A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (SEBRAE, 2005 - A)

A caracterização da MPE é fundamental para se poder entender as determinações da própria Carta Magna brasileira, que em dois artigos traça o programa e estímulo a essas empresas:

“Art, 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

(...)

IX – tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenha sua sede e administração no País”

“Art. 179. A União , os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às Microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.”

## **2.1. Classificação das MPEs segundo a Legislação**

Em 1999 foi aprovado um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pela Lei n.º 9.841/99, com fundamento nos artigos acima transcritos da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 3.474/00.

No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (que eram de até R\$ 244.000,00 para as microempresas e até R\$ 1.200.000,00, para as pequenas empresas). Os limites atuais são diferentes conforme se pode observar na tabela 2.

## **2.2. Classificação das MPEs segundo o SEBRAE**

Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a

presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

Tabela 2

Classificação das MPEs

Porte	Segundo o Estatuto de 1999	Segundo o Sebrae	
		Comercio e Serviços	Industria
Microempresa	R\$ 433.755,14	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Pequena empresa	De R\$ 433.755,14 a R\$ 2.133.222,00	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados

Fonte: SEBRAE

### 2.3 Classificação das Grandes Empresas

É importante também apresentar como deve ser entendida a classificação das empresas como uma Grande Empresa. Neste caso a dificuldade é maior haja vista não existir uma legislação que a determine, porém podem ser citadas duas importantes instituições que servirão de amparo ao critério utilizado:

Segundo o BNDES (2005), as empresas de grande porte são as que tiverem um faturamento bruto anual acima de 60 milhões de reais. Porém, segundo a Receita Federal (2005) a Grande Empresa é aquela que obtém um faturamento bruto anual de 30 milhões de reais.

### **3- Micro e Pequena Empresa**

#### **3.1 Introdução**

As organizações empresariais têm se defrontado cada vez mais com ambientes de incertezas e de rápidas mudanças. Esta situação tem levado as empresas a uma busca incessante por uma adaptação diária para que consigam sobreviver. São questões como: grande concorrência, maior exigência do mercado, incertezas dos fornecedores, mudanças nas leis e no governo, situação econômica do país, dificuldade logística, entre outras, que fazem com que os empresários se sintam cada vez mais inseguros e temerosos quanto ao futuro de suas empresas, principalmente para as MPEs, que se defrontam com a concorrência de grandes companhias ou de grandes grupos de empresas.

Por outro lado, o quadro globalizado de concorrência, de clientes e de fornecedores vem proporcionando oportunidades a empresários inovadores e destemidos, exigindo deles uma adequação das empresas ao ambiente que se configura nesse mercado mundial.

Se por um lado o Governo Federal defende a tese de que as MPEs podem ser a grande alavanca para impulsionar contínuos superávits na balança comercial (a exemplo do que ocorre em países como Itália, Dinamarca, França, Coréia e Suécia), por outro lado as próprias MPEs precisam ampliar seus horizontes e buscar novos mercados para sobreviver.

Apesar de não ser clara a forma de como cada país a seguir classifica uma empresa como sendo uma MPE, sabe-se que no Japão, 52% das exportações provêm de pequenas empresas; nos Estados Unidos a participação varia entre 45 e 48%; na Itália 53% (com a cultura das cooperativas) e na Ásia em torno de 60% (com a cultura dos “clusters” produtivos). Hoje, no Brasil, as MPEs reúnem 4,5 milhões de empresas, ou seja, 98,5% dos estabelecimentos produtivos no país, e respondem por cerca de 59% dos empregos. Somente 1% delas, porém, se aventura a exportar. Urge, portanto, uma mudança de cultura, o aumento de capacidade, de competitividade, de empreendedorismo internacional e de qualidade dos pequenos empresários que fazem parte do desenvolvimento econômico do Brasil.

### 3.2 Características das MPEs exportadoras

No primeiro semestre de 2004, as MPEs exportaram US\$ 2.509,6 milhões, representando 6% das exportações totais das empresas industriais do país, como pode ser observado na tabela 3 a seguir:

Tabela 3

Valor exportado das empresas classificadas segundo o tamanho  
2002 -2004

Tamanho	Valor (US\$ Milhões)			Participação (%)		
	1° Sem 2002	1° Sem 2003	1° Sem 2004	1° Sem 2002	1° Sem 2003	1° Sem 2004
MPE industrial	1.373,1	1.647,2	2.509,6	5%	5%	6%
Média industrial	3.376,4	4.294,6	5.471,8	13%	13%	13%
Grande industrial	16.900,2	22.575,2	28.350,2	68%	68%	66%
Não Identificadas	1,1	0,7	5,6	0%	0%	0%
Empresas não industriais	3.377,8	4.463,2	6.937,2	13%	14%	16%
<b>Total</b>	<b>25.028,6</b>	<b>32.980,9</b>	<b>43.274,4</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: SECEX/MDIC/SEBRAE

O que pode ser claramente observado é o crescimento de 52,4% nos valores exportados no primeiro semestre de 2004 pelas MPEs industriais em comparação com os valores exportados no primeiro semestre de 2003. Taxa bastante expressiva, mas representando apenas um crescimento de 1 ponto percentual do valor das exportações totais do País, pois as exportações das micro e pequenas empresas passaram de 5% para apenas 6% das exportações nacionais.

Tabela 4

Quantidade de empresas exportadoras classificadas segundo o tamanho 2002 - 2004

Tamanho	Quantidade de empresas			Exportação Média por empresa (US\$ Mil)			Participação sobre o valor total médio (%)		
	1° Sem 2002	1° Sem 2003	1° Sem 2004	1° Sem 2002	1° Sem 2003	1° Sem 2004	1° Sem 2002	1° Sem 2003	1° Sem 2004
MPE industrial	5.337	5.602	5.998	257,3	294,0	418,4	1%	1%	1%
Média industrial	2.631	2.679	2.737	1.283,3	1.603,1	1.999,2	7%	6%	6%
Grande industrial	986	986	978	17.140,2	22.895,7	28.987,9	88%	88%	88%
Não Identificadas	27	5	67	40,7	140,0	83,6	0%	1%	0%
Empresas não industriais	4.133	4.497	4.894	817,3	992,5	1.417,5	4%	4%	4%
<b>Total</b>	<b>13.114</b>	<b>13.769</b>	<b>14.674</b>	<b>19.538,8</b>	<b>25.925,3</b>	<b>32.906,6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: SECEX/MDIC/SEBRAE

O número total de empresas industriais que exportaram no primeiro semestre de 2004 (14.674 empresas) é superior em 508 unidades ao número correspondente ao mesmo período do ano anterior. Mais da metade desse aumento está associado às pequenas empresas (396 novos exportadores nessa classe). O crescimento percentual do número de MPEs entre os anos de 2003 e 2004 foi de 7%, exatamente o mesmo crescimento percentual em relação ao total das empresas exportadoras, porém o crescimento percentual da exportação média em relação às MPEs foi de 42% em relação ao mesmo período de 2003 ( de US\$ 294 mil para US\$ 418,4). Mesmo observando este



excelente índice, isto representa na prática uma participação constante de 1% sobre o valor total médio das exportações.

Este é um dado bastante significativo para uma análise da situação e da potencialidade exportadora das MPEs do Brasil. Cabe indagar ainda, porém quantas destas empresas estão deixando de exportar? O fato de o número de MPEs exportadoras estar crescendo é um indicador excelente para a economia do País, porém importa verificar se a continuidade da exportação das mesmas. É preciso verificar se as que já exportavam continuam exportando, ou se houve uma desistência de algumas empresas e se, mesmo assim, há um crescimento na quantidade absoluta de empresas exportadoras? A informação simples de um aumento do valor absoluto de empresas exportadoras pode levar a conclusões diferentes do real.

Sendo assim, a tabela abaixo analisa justamente a quantidade de MPEs exportadoras desistentes em relação ao ano de 2002, já que não se encontram disponíveis dados semelhantes ao ano de 2004. Como o tratamento é sob o ponto de vista percentual ou sob o ângulo de tendências, a tabela ainda se mostra bastante útil, pois revela uma tendência e uma melhor análise em relação à durabilidade das MPEs no processo de exportação.

Tabela 5

## Quantidade empresas exportadoras e desistentes de exportar 2002 - 2003

Tamanho	Quantidade de empresas		Empresas desistentes em relação ao ano de 2002	% de perda sobre o potencial de empresas exportadoras de 2003
	2002	2003		
Continua	3.432	4.302	58	1%
Descontinua	2.055	1.486	1333	47%
Estreante	1.458	1.314	647	33%
Total MPE industrial	6.945	7.012	2038	23%

Fonte: SECEX/MDIC/SEBRAE

A tabela acima constata que a quantidade de MPEs de um ano para o outro realmente tem crescido. Porém, apesar do crescimento, há também um grande número de empresas desistentes, ou seja, que deixaram de exportar no ano de 2002. Mesmo com um crescimento de 67 novas MPEs industriais exportadoras (6.945 MPEs industriais exportadoras em 2002 para 7.012 em 2003), 2.038 empresas desistiram de exportar em 2002, ou seja, potencialmente falando, o número de MPEs exportadoras poderia ser 9.050 em 2003 (7.012 MPEs adicionadas às 2.038 desistentes), caso não houvesse a desistência. Deste total em potencial, 9.050 empresas, 23% não exportaram em 2003, número bastante preocupante, pois demonstra a necessidade de uma política continuísta mais forte por parte das MPEs exportadoras.

E o que foi feito para estimular tal aumento de empresas no processo de comércio exterior? Esse aumento não foi um mero acaso; decorreu de políticas implementadas nos últimos anos para a incorporação de maior número de firmas ao comércio exterior brasileiro, exemplificadas pelos seguintes mecanismos e ações por parte do Governo Federal, dentre outros programas que buscaram promover a expansão das exportações das MPEs:

- A criação de consórcios de exportação desenvolvidos pela APEX. A APEX não apenas incentiva a criação destes consórcios, como ajuda na criação e acompanha o desenvolvimento e a continuidade dos mesmos;
- Incentivos à diversificação da pauta exportadora, incorporando empresas com novos produtos antes ausentes na pauta;
- Programa “Exporta fácil”, já citado anteriormente, dos Correios, que facilita e agiliza as vendas externas de produtos de pequeno valor;
- Implementação da Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior pelo MDIC (Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior), auxiliando as empresas a ingressarem ou expandirem suas atividades de exportação.

Com base no trabalho realizado pela FUNCEX (Fundação Centros de Estudos do Comércio Exterior), “Focando a política de promoção de exportações”, as respostas dos exportadores iniciantes ou desistentes a algumas das perguntas incluídas nas pesquisas de campo<sup>1</sup> fornecem um adequado roteiro destas dificuldades. Quando indagados sobre quais seriam os principais requisitos para poder exportar, as respostas apontam, em primeiro lugar, para a busca de parceiros para comercializar e distribuir produtos (Logística) e, em segundo, para a adoção de normas de qualidade específicas. Para se manterem no comércio exterior, esses exportadores comentam que em primeiro lugar é preciso acumular informações sobre o mercado, clientes e concorrentes (e é para isto que o Sistema RADAR do MDIC foi colocado em prática) e em segundo lugar é

---

<sup>1</sup> A referência diz respeito a uma pesquisa de campo desenvolvida pela FUNCEX, no bojo do Projeto BNDES-FUNCEX-FGV. Ao todo foram entrevistadas 460 empresas discriminadas por tamanho (micro, pequena, média e grande empresa).

preciso satisfazer algumas necessidades internas como a falta de recursos gerenciais ou organizacionais para lidar com as exportações.

Os exportadores iniciantes são alvo de programas de assistência governamental em quase todos os países desenvolvidos. O amplo predomínio das MPEs e as barreiras à entrada na atividade exportadora são as justificativas mais freqüentes para estas ações. No Brasil, como já fora exposto, a elevada taxa de exportadores desistentes parece ser uma justificativa mais do que adequada. Muitos dos fatores da desistência podem ser contornados. Esta é, por exemplo, a opinião de Seringhaus e Rosson (1990), que destacam os principais determinantes do fracasso entre os exportadores:

*“First, it is clear that some companies begin exporting before they should, and not suprisingly fail. In some cases this export involvement is in response to an external stimulus (an order or a government programme), whereas in others a (new) manager may advocate exporting. Obviously companies should not start exporting unless they can sustain such operations and so have a reasonable chance of success. Government export promotion programmes often recognize this fact now and use ‘export readiness’ as one criterion for assistance. (What ‘export readiness’ is, of course, remains open to many interpretations). Second, the initial exporting phase is one of great fragility, since it is a completely new experience for the company and one that can easily go wrong, either because of uncontrollable external events or decisions made by the management. This shows that companies just beginning exporting have very special needs and thus merit extra attention. Third, despite being labelled ‘failed exporters’ some companies in this category may be good targets for renewed foreign market involvement. Although they have prior export experience, their negative attitudes must be overcome before a*

*new assault can be expected. Rather, the prospect of greater profits is likely to change attitudes, and so it is initiatives that convince companies that their export costs can be reduced and or revenues increased that will likely tempt these companies to be drawn into exporting once again. This should be seen as the goal for government export assistance.”* (Seringhaus e Rosson, 1990, págs 172/3).

### 3.3 Universo das MPEs exportadoras de PE

Ao analisar a situação das MPEs do Estado de Pernambuco, pode-se observar a seguinte situação: há uma boa distribuição de números de empresas entre as classificações quanto ao porte, de forma quase equitativa. Mesmo analisando comparativamente o ano de 2002 com 2003, conforme pode ser observado na tabela 6 abaixo, quase que não são percebidas alterações na participação das mesmas.

Tabela 6

#### Empresas exportadoras de Pernambuco

Tamanho	Quantidade de empresas				Valor (US\$ Milhões)			
	2002	Participação	2003	Participação	2002	Participação	2003	Participação
MPE industrial	83	42%	92	43%	17.134	6%	28.105	6%
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>100%</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>	<b>300.811</b>	<b>100%</b>	<b>434.158</b>	<b>100%</b>

Fonte: MDIC

Apenas 6% do valor de tudo que o Estado exporta é responsabilidade das MPEs, o que mostra que o percentual apresentado é irrisório e que, porém, tem muito a crescer. São pelo menos 92 empresas que poderão ser ajudadas, fora as demais que ainda não enveredaram pelo ambiente desafiador que representa a exportação.

### **3.4 Conclusão sobre as MPEs**

A abertura comercial ocorrida em diversos países da América Latina na década de 90 obrigou as empresas a ver suas falhas e se dar conta de que existiam qualidade, competitividade e produtividade mais altas e preços mais baixos, como fatores básicos de produção e que havia novas tecnologias e novas formas de gerenciar, novos mundos, novos horizontes. Por outro lado, isto evidenciou alguns de seus pontos fracos, como falta de capital de giro, desconhecimento de serviços de apoio à exportação, falta de informações e de conhecimento de mercados, e, sobretudo falta de conhecimento de como fazer, o “*know how*” para exportar, conhecimento de Logística, seu universo e custos.

Mas as MPEs demonstraram que são e precisam ser flexíveis; que também sentem os seus impactos, porém têm uma capacidade de reação maior e que estão formando e precisam formar todo um tecido de reações e de articulações recíprocas, quer entre elas mesmas, quer com a ajuda das grandes empresas exportadoras, para criar um grande pilar de crescimento do Brasil.

É justamente neste aspecto que a “*inovação*”, a grande propulsora de mercados e de sobrevivência nos mesmos, torna-se essencial. A inovação juntamente com a agilidade de reação são os grandes diferenciais das MPEs. A primeira, por questão de sobrevivência, de manutenção no mercado; a segunda, em função de sua própria estrutura, uma vez que, por terem menor número de níveis gerenciais, contam, em consequência, com uma flexibilidade nas decisões e com uma fácil adaptação às

alterações de mercado. A agilidade e rapidez com que a MPE reage às mudanças indicam a propensão de correr mais riscos, mas também de ganhar novas experiências e conquistar novas oportunidades.

## **4- Grande Empresa no Comércio Internacional**

### **4.1 Introdução**

Ao abordar a realidade da competição global, Gaither e Frazier (2001) destacam a natureza mutável dos negócios do mundo, incentivada pela concorrência comercial crescente, pela criação de mercados atraentes e pelo surgimento de blocos de negócios que aumentam as trocas comerciais entre os países que os constituem. Consideram também a atuação das empresas multinacionais, cujas operações se espalham pelo globo, enquanto compram, produzem e vendem em mercados internacionais.

Com a economia globalizada, não é possível ser competitivo atuando apenas no mercado local. Com a desnacionalização que ocorreu na economia brasileira, houve a entrada de grandes grupos estrangeiros no País.

Hoje em dia essas grandes empresas têm uma participação expressiva nas exportações mundiais. Tanto que mais de 60% das exportações de todos os países do mundo são realizadas por empresas multinacionais. Isto significa que há uma forte correlação entre investimentos estrangeiros e comércio exterior. (Lacerda, 2001)

Fora as multinacionais estrangeiras que atuam no Brasil, também contribuem bastante para a performance exportadora nacional as próprias multinacionais brasileiras, entre as quais: a Embraer, a Gerdau, o grupo Vicunha, Odebrecht, Ambev, Marcopolo, Phoenix do Brasil, entre outros...



Há um profundo desequilíbrio nas exportações. Com relação ao comércio exterior, as MPEs participam com apenas 5 a 6% das exportações, como foi visto, já as grandes empresas participam com 66 a 67% de volume exportado.

Analisando os volumes de exportação, segundo o MDIC, pode-se concluir que pouco mais de 300 empresas conseguem faturar US\$ 1 bilhão por ano, o que evidencia como se encontra concentrada a situação das exportações brasileiras em relação aos valores exportados, na balança comercial do País.

#### **4.2 Características das grandes empresas exportadoras**

As grandes empresas normalmente já possuem contratos a longo prazo de fornecimento a seus clientes, o que gera uma certa segurança do ponto de vista mercadológico. As grandes redes negociam com outras grandes redes e, portanto, o vínculo produtivo é alto e seguro.

Uma parcela considerável de empresas multinacionais opera mundialmente sem referências a fronteiras nacionais e, ao escolher sua estratégia de globalização, leva em consideração a padronização do projeto do produto e da estratégia de promoção para permitir a aceitação mundial. Para tal, conta com um alto volume de exportação, já que precisará atender ao mundo e não apenas ao mercado local.

Observa-se também que as grandes empresas internacionais optam por se tornarem especialistas no que fazem, e cada planta que possuem é como se pertencesse

a uma empresa específica ou individual, por exemplo: uma multinacional que possui diversas fábricas no mundo, cada uma produzindo um tipo de produto único (um componente apenas daquele que vai ser o produto final) e cada planta desta vende e precisa sobreviver como se fosse independente da matriz, portanto fabricando não apenas para suas empresas, ou para empresas da mesma companhia, mas para concorrentes também, pois visa a lucratividade máxima.

Isto faz com que cada planta localizada seja altamente capacitada a produzir da maneira mais otimizada possível, a chamada “economia de escala”, ainda na fase de “rendimentos crescentes de escala”, quando o lucro cresce mais que o dobro quando se reduz pela metade os custos, gerando grande volumes de produção e se tornando um pólo de conhecimento do produto que fabrica.

Esta formação de pólos produtivos traz como consequência natural um volume alto de produção e, portanto, de vendas para várias partes do mundo. Isto gera também uma necessidade de especialistas em comércio exterior, em exportação, para que possam viabilizar o escoamento de sua produção. Portanto, na prática, geralmente cada grande empresa dessas possui na sua organização um departamento de comércio exterior, com tecnologia e “*know how*” para aumentar o volume exportador.

Por possuírem grandes volumes de exportação, todo o fluxo logístico e seus custos são diminuídos uma vez que o poder de barganha para negociar é muito maior. Já possuem um canal de exportação e de distribuição logística próprio.

Além dos aspectos de capacidade e produtividade, outra característica facilitadora para a exportação por parte das grandes empresas é a informação.

Para o grande exportador é muito fácil reunir informações sobre o comércio exterior, seja por meio de suas matrizes no estrangeiro (caso das multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil), seja por meio de suas filiais estabelecidas em outros países (caso inverso, das multinacionais brasileiras instaladas no exterior). E, em não sendo uma multinacional, ele tem alta tecnologia e amplo acesso à internet, também viaja bastante e recolhe informações *in loco*. E isto é bastante mais complicado sob o ponto de vista de uma MPE.

#### 4.3 Universo das grandes empresas exportadoras de PE

Conforme tabela abaixo, 72% dos valores que o Estado exporta são de responsabilidade das grandes empresas; portanto, elas continuam, também sob o ponto de vista estadual, com a hegemonia das exportações.

Tabela 7

Empresas exportadoras de Pernambuco

Tamanho	Quantidade de empresas				Valor (US\$ Milhões)			
	2002	Participação	2003	Participação	2002	Participação	2003	Participação
MPE industrial	83	42%	92	43%	17.134	6%	28.105	6%
Média industrial	45	23%	49	23%	66.917	22%	93.560	22%
Grande industrial	71	36%	74	34%	216.760	72%	312.493	72%
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>100%</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>	<b>300.811</b>	<b>100%</b>	<b>434.158</b>	<b>100%</b>

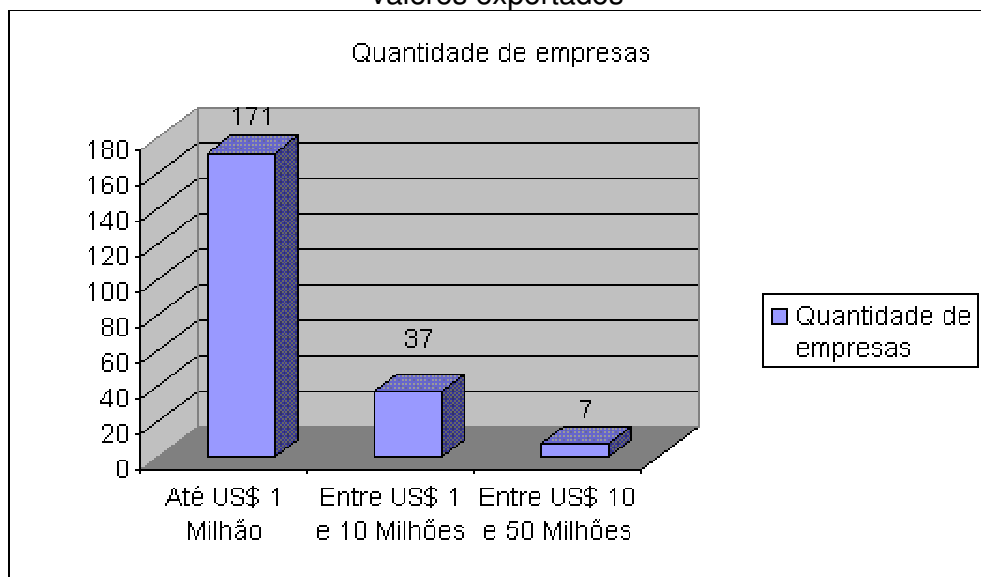
Fonte: MDIC

Se, por um lado, a quantidade de empresas é bem distribuída entre as três classificações, por outro lado os valores são bastante díspares, da mesma forma observada no contexto nacional.

Confrontando a tabela 7 com o gráfico a seguir, é fácil notar que mesmo as grandes empresas possuem no Estado de Pernambuco uma baixa “*performance*” de exportação, ou seja, que os números acima expostos são ainda mais concentradores e que apenas umas poucas empresas é que de fato são responsáveis pelo grande volume exportador do Estado de Pernambuco, pois embora classificadas como grandes empresas, algumas na verdade não são grandes exportadores.

Gráfico 1

Quantidade de empresas de Pernambuco no ano de 2004 por faixa de valores exportados



Fonte: SECEX/MDIC

Portanto, no máximo 44 empresas pernambucanas (37 mais 7, que exportam mais de um milhão de US\$) é que de fato convivem com a rotina exportadora de

grandes volumes, conseqüentemente com grandes negociações e com grandes oportunidades para difundir e alavancar ainda mais as exportações do Estado.

#### **4.4 Conclusão sobre as grandes empresas**

Desta forma, as grandes empresas possuem um grande volume exportador com fluxo contínuo e consolidado para os países estrangeiros que poderia ser utilizado também pelas MPEs, quer seja através de troca de conhecimento quer seja através de beneficiamentos logísticos como exemplificado no capítulo a seguir.

A AEB, através de seus estudos: “Programa Prioritário” e “Por que não se consegue desburocratizar as exportações” demonstra que 36% das empresas interessadas em financiamentos não conseguem efetuar a operação, pois o acesso às linhas oficiais é determinado pelo tamanho da empresa e não pela importância das exportações no seu faturamento, ou seja, mais uma vez está clara a relevância das grandes empresas no tocante às exportações brasileiras e a urgência em pesquisar e elaborar um trabalho cujo objetivo seja fazer com que as MPEs possam se unir às grandes empresas ou às multinacionais para, juntas, formarem um “bloco exportador”. (AEB, 2004)

Desta forma, a grande contribuição que as grandes empresas ainda podem dar para o desenvolvimento econômico não é apenas aumentar o nível de exportação, favorecendo a balança comercial brasileira, mas também servir como ferramenta para as MPEs que querem e precisam conquistar o mercado internacional e global.

## **5- Logística de Distribuição**

### **5.1 Introdução**

O termo e os conceitos de logística têm origem militar e envolvem as atividades de apoio para garantir a máxima eficiência nos campos de batalha. “Logística” vem do verbo francês “*loger*” que significa “a arte de transportar, abastecer e alojar tropas”.

Mas hoje eles se transformaram em importante instrumento para as empresas aumentarem sua produtividade, reduzindo custos – da linha de produção até o escoamento do produto - e aumentando suas margens de lucro ou evitando perdê-las, o que lhes dá suporte para enfrentar a árdua concorrência. Portanto, continua sendo uma tática de “guerra”, porém com viés comercial, uma batalha na arena econômica e empresarial.

“Hoje, não é incomum para uma empresa desenvolver um novo produto nos Estados Unidos, fabricá-lo na Ásia e vendê-lo na Europa” (Dornier, 2000)

Cada empresa deve adaptar os conceitos básicos às suas necessidades, mas em alguns casos, a união de várias empresas pode ser o caminho mais recomendável, principalmente para as MPes.

## **5.2 Logística Empresarial**

### **5.2.1 Amplitude e conceito de logística**

As abordagens sobre as características das MPEs e das Grandes empresas, no Brasil e especificamente em Pernambuco, apresentadas na breve revisão bibliográfica realizada nos dois capítulos precedentes, complementam-se com esta sucinta revisão da literatura sobre logística, tendo como enfoque a logística do Estado de Pernambuco e as possibilidades de colaboração logística possível entre as empresas exportadoras.

A Logística, termo de origem militar, é a ciência que trata dos equipamentos e transporte das tropas durante uma guerra. E justamente durante a Segunda Guerra Mundial, a questão sobre como manter os soldados abastecidos e com munição a cada conquista foi um dos fatores que levaram os países aliados a vencerem a guerra, ou seja, a excelente organização e planejamento logístico das tropas dos países aliados.

No início dos anos 90, as empresas começaram a buscar nos “campos de batalha” as soluções para resolver problemas comuns do dia-a-dia, isto para ganhar eficiência e produtividade em toda a cadeia: da organização interna da fábrica ao escoamento dos produtos. Adaptada para o vocabulário empresarial, a logística ganhou uma roupagem nova e hoje é indispensável no mundo dos negócios.

“Logística é a capacidade de criar uma infra-estrutura capaz de superar problemas fazendo com que os produtos cheguem ao mercado de uma forma mais competitiva. Esta infra-estrutura engloba as melhorias dos sistemas de rodovias,

ferrovias e hidrovias, além de energia e telefonia, que são indispensáveis para o escoamento das mercadorias para o mercado interno e externo” (Perrone, 1999, pág 12)<sup>2</sup>

“Logística é a capacidade de encontrar soluções criativas para resolver os problemas de suprimentos” (Sebrae –RJ, 2005)

Consideração um pouco diferente é a apresentada por Bowersox, Closs, Lioy e David (1990). Ao abordarem o processo de integração da cadeia de suprimentos, consideram que a logística empresarial inclui todas as atividades de movimentação dos produtos e a transferência de informação de, para e entre os participantes desse fluxo. Essa cadeia constitui uma estrutura lógica para que as empresas e seus fornecedores trabalhem em conjunto para levar produtos, serviços e informações, de maneira eficiente, aos consumidores finais. De acordo com esses pesquisadores, a logística empresarial abrange a missão, os métodos e as estratégias necessárias para conduzir o processo integrado de uma cadeia de suprimentos, utilizando práticas logísticas para obter vantagens competitivas e integrar a atividade como competência central na estratégia empresarial. Portanto, eles consideram que a logística participa de todas as atividades da cadeia de suprimentos.

Em uma outra contribuição sobre o tema, o CEL (Centro de Estudos Logísticos do Rio de Janeiro) apresenta uma visão da perspectiva brasileira, em coletânea organizada por Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), que não diverge de pesquisadores internacionais e procura valorizar as peculiaridades do Brasil. Entre os pontos de destaque dessa abordagem de logística empresarial estão: a preocupação com o serviço

---

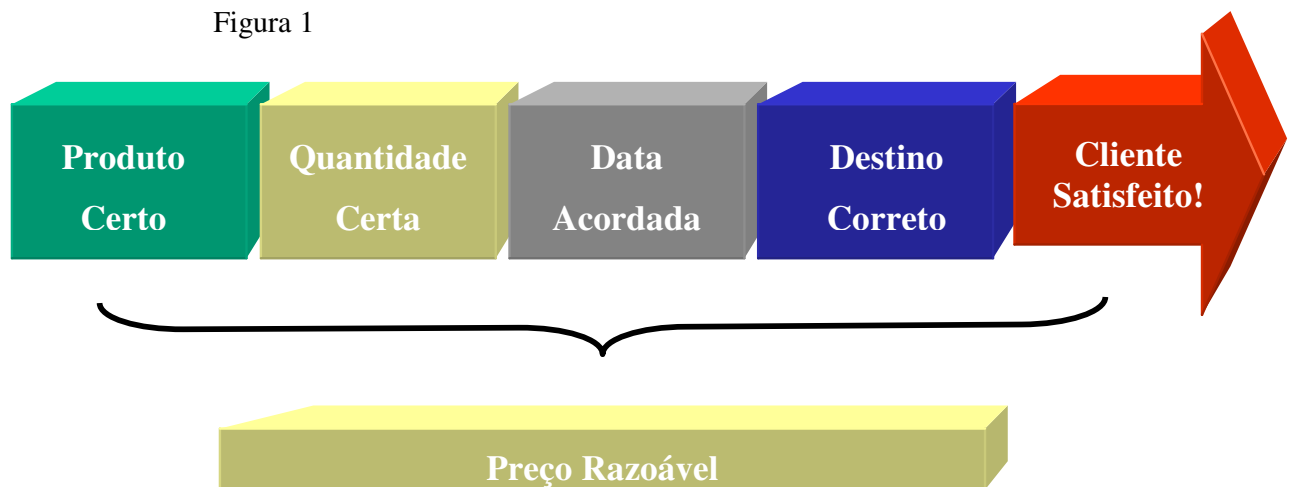
<sup>2</sup> Fernando Perrona era na época gerente temático de logística do PEE



ao cliente, a adequada administração dos transportes, a armazenagem estratégica e localização de instalações, gestão de estoques integrada à previsão de vendas, o uso da tecnologia da informação na gestão da atividade e o desenvolvimento de parcerias com os prestadores de serviço logístico.

Uma visão mais operacional é detalhada por Ballou (1995) ao destacar a missão da logística como fornecedora de mercadoria e serviços aos clientes de acordo com suas necessidades e exigências, da maneira mais eficiente possível. O autor apresenta uma proposta de conceito da missão do profissional de logística como: “A missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo que fornece a maior contribuição à empresa”.

Figura 1



### 5.2.2 Logística: estratégia e vantagem competitiva

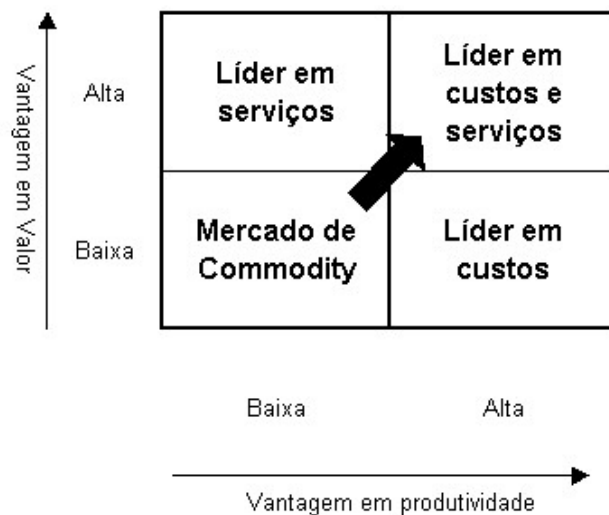
Em geral as empresas brasileiras dispõem de ótimos produtos, de qualidade internacional se comparada com os produtos do mercado asiático, porém não sabem como fazer para a mercadoria chegar ao destino final e a um preço competitivo. E,

como disse o ex-diretor do DEREEX – Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) - , Maurice Costin, “ na porta das fábricas somos competitivos, mas em muitos casos o frete interno, o custo portuário e o frete internacional nos colocam fora do mercado mundial” (Citado por Coutinho, 2002, Pág 2). A crescente disponibilidade e interesse de cursos e estudos específicos no meio acadêmico, e a aplicação de recursos tecnológicos por parte das organizações prestadoras de serviços no Brasil refletem a importância que vem sendo dada à logística nos meios acadêmico e empresarial, como forma de estabelecer estratégias competitivas vantajosas para empresas de diferentes portes e atividades.

É assim que Christopher (op.cit.) considera que o gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva para a conquista de uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente. Avalia ainda que as organizações líderes de mercado no futuro serão aquelas que procurarem atingir excelência competitiva quanto à vantagem em produtividade ou à vantagem em valor, ou a combinação de ambas; desta forma consegue-se tanto a liderança de custos (custos mais competitivos) como a liderança de serviços.

A figura abaixo representa justamente o desafio para a logística: procurar estratégias que desloquem o negócio da extremidade do mercado de “*commodity*” (não “*customizados*”, não diferenciados) para uma posição mais segura de poder competitivo, com base na vantagem obtida com produtos diferenciados em valor (serviços) e em produtividade.

Figura 2



Fonte: Adaptado de Christopher (págs 5 - 8)

Portanto, a logística pode e precisa vir a ser uma excelente vantagem competitiva pra as empresas atuais. Da mesma forma que as grandes empresas vêm fazendo, as MPEs podem vir a utilizar a logística como uma ferramenta para diminuir os custos operacionais, para se manter no mercado globalizado.

A abordagem tratada neste trabalho é em relação aos exportadores e suas necessidades de distribuição de suas mercadorias, portanto, restringindo um pouco o conceito amplo de logística que fora exposto, para limitá-lo ao conceito de canal de distribuição, de transportes, e não abrangendo todos os elos da cadeia de suprimentos. Portanto, não são abordadas as questões de armazenagem, produção, planejamento e

compras, mas apenas a questão de distribuição, de transporte e suas repercussões em termos de lucratividade ou de redução de custos.

### **5.3 Logística exportadora**

#### **5.3.1 Modais exportadores**

Em relação ao modal exportador, o presente trabalho trata dos processos de exportação entre países, ou seja, de logística internacional, excetuando as exportações entre Estados nacionais. Esta ressalva é importante haja vista que, na literatura econômica, a expressão “exportação” é empregada muitas vezes para se referir também ao comércio entre dois Estados brasileiros, por exemplo, a uma exportação de Pernambuco para a Paraíba.

Além desta questão, quando se apresenta o “modal” em termos logísticos, fala-se em tipo de transportes, ou seja, quais as opções de meios de transporte empregadas pelas empresas exportadoras.

Os modais existentes são: Rodoviário, Ferroviário, Marítimo, Aéreo e Fluvial.

O modal Rodoviário é o mais amplamente utilizado no Brasil, haja vista que historicamente os grandes incentivos no aspecto logístico do Governo favoreceram as rodovias, porém sob o ponto de vista da exportação, este na verdade é pouco utilizado em função de apenas ser disponível para os Estados fronteiriços a outros países da América Latina. E como o País é basicamente litorâneo, pouca é a influência deste

modal para as exportações brasileiras. E alocando este modal para a abrangência estadual, a importância é ainda menor, uma vez que Pernambuco não possui fronteiras com nenhum outro país, inviabilizando assim qualquer exportação por via terrestre.

O modal Ferroviário é o que deveria ser mais amplamente utilizado no Brasil, já que o País possui dimensões continentais. Este modal, uma vez possuindo a infraestrutura instalada, é o mais barato em termos de custos de transportes. Porém, o Brasil tem muito o que explorar e desenvolver neste modal.

Tabela 8

Volume de cargas (Ton %)			
Modal	Brasil	Estados Unidos	Alemanha
Rodoviário	65%	24%	18%
Ferroviário	19%	49%	52%
Marítimo e fluvial	14%	24%	29%
Aéreo	2%	3%	1%

Fonte: Adaptado de Samir Keedi

Sob o ponto de vista das exportações brasileiras, apenas 1% dos valores exportados é realizado pela via ferroviária, pois também é um modal que depende das proximidades das fronteiras com outros países. No caso de Pernambuco, acontece a mesma situação do modal rodoviário, ou seja, não há o que falar deste modal para as exportações pernambucanas.

O modal Fluvial tem sido mais utilizado nos últimos anos no Brasil. Cada vez mais se têm utilizado os rios brasileiros, já que o País é riquíssimo em hidrovias e este meio de transporte de mercadorias é muito mais barato. Porém, mais uma vez o caso é

semelhante, pois depende também da proximidade com os outros países da América Latina. Basicamente este modal é mais concentrado nas regiões Sul, Centro-Oeste e Norte do País; no Nordeste apenas o Maranhão tem se destacado um pouco neste modal. O Estado de Pernambuco, novamente, não se utiliza deste modal para suas exportações.

O Modal marítimo é o mais utilizado em termos de valores exportados, por basicamente dois motivos:

- 1- Por ser o Brasil um país litorâneo, quase todos os Estados litorâneos têm um porto, ou até mais de um porto, nas rotas dos navios internacionais.
- 2- Por ser este modal mais concentrador de carga, uma vez que se utiliza de “*containers*” para transportar cargas. Portanto, para se utilizar deste modal ou se fretar um container de 20’ ou de 40’, ou o chamado LCL (“*Less than Container Load*” - menos que um container completo), ou seja, consolidação de cargas com outros exportadores, mas para tal é preciso de qualquer modo tentar otimizar um container deste volume e porte.

Tabela 9

Valores de cargas exportadas (US\$ Milhões) em 2003

Tamanho	Marítimo	Aéreo	Rodoviário	Ferrovário	Fluvial	Demais Vias
MPE	899.254	223.142	162.516	4.541	2.256	444.296
Média	3.566.677	472.935	450.623	8.578	52.853	1.292.706
Grande	43.717.789	4.019.534	2.662.093	117.297	587.745	14.296.093
<b>Total</b>	<b>48.183.720</b>	<b>4.715.612</b>	<b>3.275.232</b>	<b>130.416</b>	<b>642.854</b>	<b>16.033.096</b>

Fonte: SECEX/MDIC

O modal Aéreo, apesar de ser o mais caro entre todos, é, na verdade, o segundo mais importante em termos de valores exportados, pois é o de segundo maior acesso por parte das empresas brasileiras.

Estruturalmente o Brasil está mais preparado para exportar via portos e aeroportos do que via fronteiras rodoviárias, ferroviárias ou hidrovias. Isto faz com que os canais de exportações fiquem bem concentrados nestes dois modais, chegando a representar 72% de todo o volume exportador brasileiro.

### **5.3.2 Membros da cadeia logística de exportação**

No processo de exportação há na verdade vários outros *players*, fora a empresa exportadora. Normalmente a empresa exportadora é a dona do produto, mas delega aos agentes de carga a coordenação do transporte até o destino final. Ou seja, não é a própria empresa exportadora que gerencia e organiza o transporte diretamente com as empresas aéreas ou marítimas, nem com os armadores. Portanto os agentes de carga são de fato quem centraliza os volumes de carga e viabiliza as exportações das empresas.

As empresas aéreas ou marítimas são as que detêm a ingerência sobre os meios de transporte, o avião ou o navio respectivamente. Normalmente essas companhias não têm contato direto com as empresas exportadoras, mas com os agentes de carga. Portanto, as companhias aéreas ou marítimas possuem uma visão parcial do fluxo de exportação.

A INFRAERO é responsável pela coordenação dos aeroportos do Brasil, disponibilizando locais apropriados para a RF (Receita Federal) nos aeroportos, pois toda exportação precisa ser liberada pela RF antes de ser despachada para o exterior. Ela é mais um agente do fluxo de exportação, que constata a presença de carga nos aeroportos brasileiros, viabilizando a fiscalização da Aduana.

Os despachantes são os responsáveis pela burocracia da exportação, pois todo e qualquer processo de exportação precisa ser registrado no SISCOMEX (Sistema de Comercio Exterior), para um controle por parte do Governo Federal, da Receita Federal e do Banco Central (que se responsabiliza por acompanhar e garantir a correta internação do valor das mercadorias). Na verdade os despachantes formalizam os Registros de Exportação e as Declarações de Despacho Aduaneiro, documentos necessários para a exportação no Brasil.

Por fim, também pode haver no fluxo de exportação um outro agente chamado “*Trading companies*”. Estas empresas são responsáveis por viabilizar as exportações conquistando mercados internacionais, se fazendo presentes em alguns países para facilitar o processo de exportação. Normalmente as “*Tradings*” são bastante utilizadas pelas MPEs uma vez que estas não têm, muitas vezes, “*know how*” para concluir um processo de exportação como um todo. Portanto, elas se fazem passar por representantes locais, no exterior, das empresas exportadoras brasileiras; fazem-se passar por distribuidores internacionais, por vendedores e se caracterizam por explorar mercados globais. O aspecto negativo é que o cliente termina, por vezes, sendo cliente da “*trading*” e não da empresa exportadora, fazendo com que a exportadora passe a depender da “*trading*” exclusivamente.



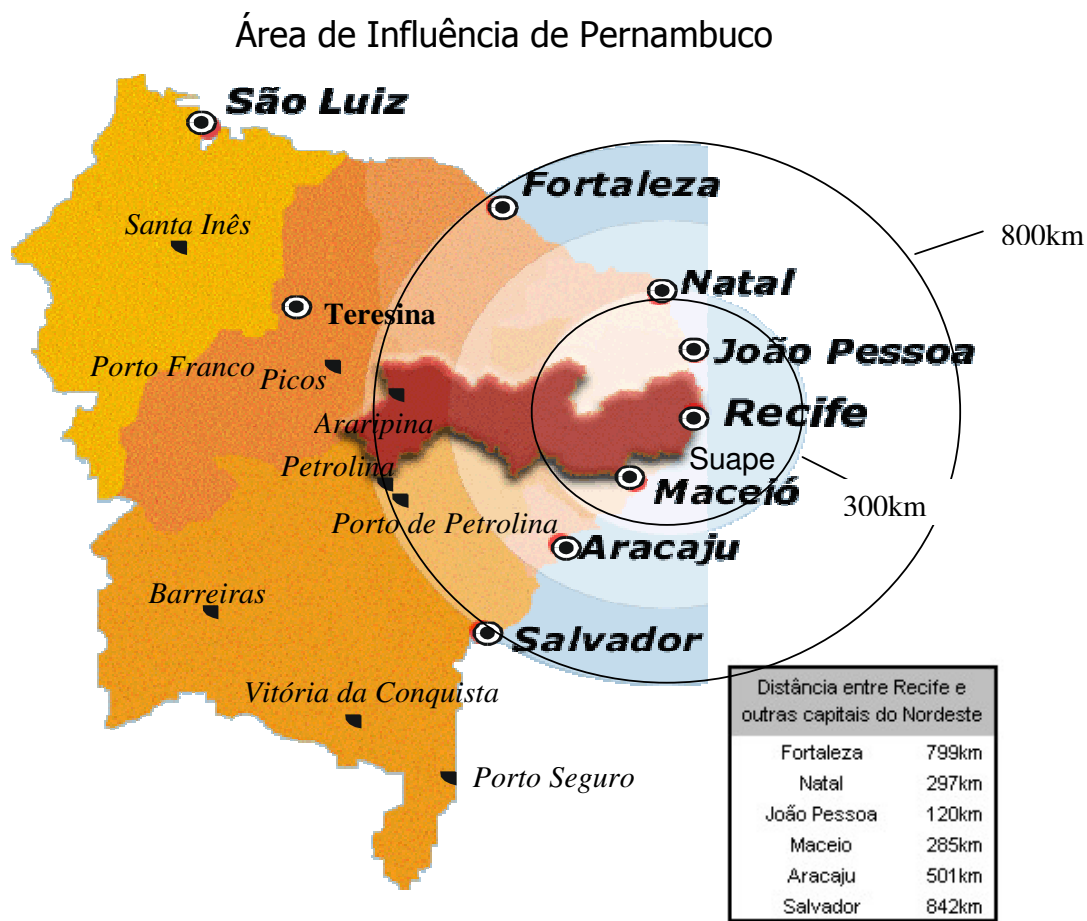
## **5.4 Logística em Pernambuco**

Para entender a questão da logística em Pernambuco, é necessário viajar no tempo, para perceber que a vocação pernambucana para o ramo da logística já existe desde a época das capitanias. Em 1647 a capitania de Pernambuco foi escolhida para ser, no período holandês, o centro de distribuição da primeira multinacional da história, a Companhia das Índias Ocidentais.

Mais de 350 anos depois Pernambuco continua com esta responsabilidade, mas agora no ponto de vista brasileiro, de se tornar um dos grandes pólos logísticos do Nordeste.

A escolha histórica de Pernambuco como base logística se deve, sobretudo, à localização geográfica privilegiada do Estado. Para se ter uma idéia, num raio de 300km a partir de Recife, estão outras 3 capitais, 2 aeroportos internacionais, 2 regionais e 5 portos. Se este raio for estendido para 800km, somam-se mais 3 capitais, o número de aeroportos sobe para 5, assim como o de regionais, e ao todo são 7 portos dentro dessa distância de Recife, representando também 90% do PIB da região (Marinho, 2003)

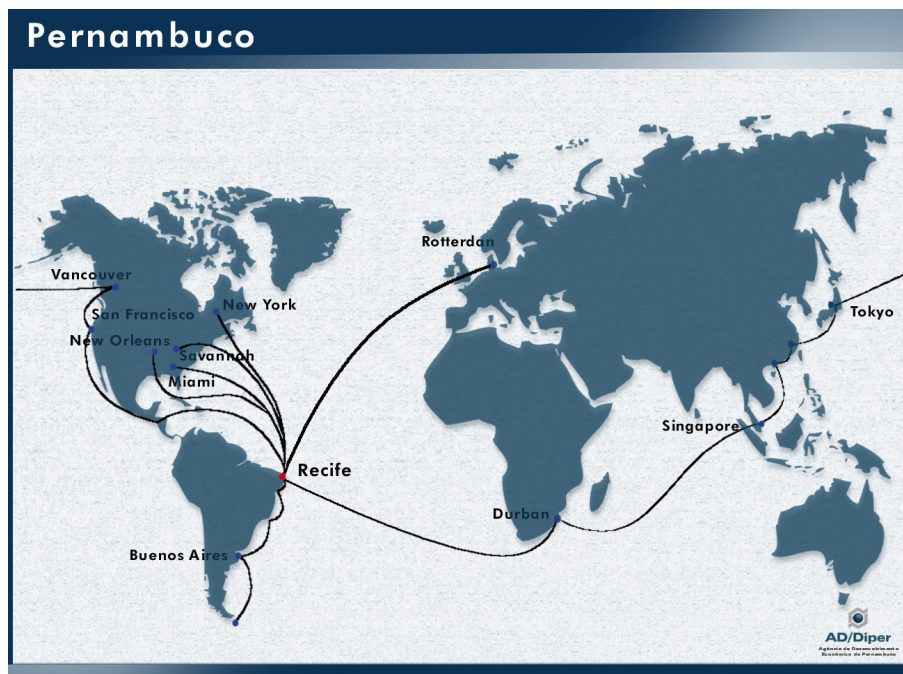
Figura 3



Fonte: Palestra “Logística: Pernambuco é o lugar”

Aliados a estes fatores, é preciso lembrar também que a cidade do Recife está a apenas algumas horas de voo dos principais parceiros comerciais do Brasil. No caso dos EUA, a cidade está a apenas sete horas de distância de Miami. Quando se fala em União Européia, a cidade também está a mesma distância de voo de Lisboa – Portugal.

Figura 4



Fonte: Palestra "Logística: Pernambuco é o lugar"

O Governo do Estado de Pernambuco tem investido cada vez mais para que o Estado seja um grande pólo logístico do Nordeste. Foram feitos grandes incentivos em infra-estrutura: como o Porto de Suape e do Recife, o Aeroporto Internacional dos Guararapes (Gilberto Freyre) recém ampliado, o Porto industrial de Petrolina Nilo de Souza Coelho, duplicação de algumas importantes Rodovias do Estado, entre outros investimentos.

No interior do Estado estão se definindo alguns importantes pólos de desenvolvimento e possíveis pólos logísticos: o de fruticultura, na Região do Rio São Francisco; o gesso, no Araripe; o de confecções, principalmente nos municípios de

Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e região periférica; o de avicultura, o de granito e o tecnológico, este na cidade do Recife, onde funciona o Porto Digital.

A BR-101, que corta o Estado no sentido longitudinal, a BR-232, transversal, e algumas vias complementares que unem a capital ao interior e aos demais Estados são estratégicas para consolidar estes eixos de integração.

A BR-232 é canal de distribuição do Estado, dando acesso a 185 municípios. Foi restaurada e, no trecho Recife – Caruaru, foi duplicada. A BR-101 é o corredor litorâneo que une os Estados do Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia; e está com duplicação prevista pelo Governo Federal.

Além dessas duas rodovias federais, outras duas formam os principais corredores pernambucanos, a BR-116 e a BR-104, ambas longitudinais. Articula-se a esta estrutura principal a PE-60, que percorre o litoral sul e liga a BR-101 ao Porto de Suape.

O Aeroporto Internacional dos Guararapes conta com terminal de cargas alfandegadas com área de armazenagem de 2 mil m<sup>2</sup>, equipamentos de alta tecnologia para movimentação de mercadorias e duas câmeras frigoríficas e conta com a maior pista de pouso do Nordeste, viabilizando a vinda de grandes aviões cargueiros. E o aeroporto de Petrolina conta com uma área de 560 m<sup>2</sup>, com câmeras frigoríficas e com a segunda maior pista de pouso do Nordeste.

Figura 5

## Aeroportos



Fonte: Palestra “Logística: Pernambuco é o lugar”

E o interessante é que a indústria de Pernambuco é uma das mais diversificadas, pois na Bahia o petróleo representa mais de 50% de sua economia, enquanto em Pernambuco, o açúcar, que é o seu principal produto, representa apenas 20% de sua economia.

### 5.5 Logística e cooperação

Na abordagem sobre parcerias logísticas, Christopher (op.cit.) destaca que a falta de coordenação e de união vem motivando ineficiências na cadeia de suprimentos e ressalta que muitas empresas reconhecem que a valorização da parceria e da cooperação proporciona melhor resultado do que o interesse próprio e conflito. O autor considera que os benefícios deste relacionamento são: prazos de entrega mais curtos, promessas

de entregas mais confiáveis, menos quebra de programação, níveis de estoque mais baixos, preços competitivos e estáveis e, se usada no campo da distribuição, diminuição de custos e otimização de processos.

Porém projetos deste tipo envolvem a criação de parcerias e colaborações entre empresas que buscam realizar otimizações, através da análise da cadeia de valores.

É importante cada um entender quais as responsabilidades e quais os benefícios gerados por esta colaboração: se é de interesse ou não da empresa; se pode e tem condições de colaborar ou não e quais as suas vantagens neste projeto; se existe a possibilidade de, logisticamente falando, as grandes empresas poderem cooperar com outras MPEs no processo de exportação de suas mercadorias.

## **5.6 Requisitos de cooperação**

Quanto a alianças logísticas, Ballou (op.cit.) considera que muitas empresas reconhecem as vantagens estratégicas e operacionais da colaboração e associação logística, e os benefícios gerais que proporcionam para as empresas, tais como: custos reduzidos e menor capital exigido, acesso à tecnologia e às habilidades gerenciais dos parceiros, serviço ao cliente melhorado, vantagem competitiva visível e riscos e incertezas reduzidos. Esses benefícios podem ocorrer em uma rede de cooperação de MPEs entre si, mas também entre MPE e grandes empresas, porém em qualquer caso deve ser avaliado o interesse em compartilhar o processo logístico por parte das empresas envolvidas.

De qualquer forma, é um procedimento que deve ser adaptado de experiências conduzidas por grandes organizações logísticas ou empresas de grande porte nas quais essa atividade é primordial para a obtenção de vantagens competitivas sobre os concorrentes. Portanto, também é necessário saber a importância da logística para essa grande empresa de quem vai receber essa colaboração e o quão ela é competente no gerenciamento da função logística, senão de nada adianta a colaboração, pois estará fazendo uma mudança cultural grande mas com uma colaboração fraca e frágil.

Por outro lado, Bowrsox, Closs, Lioy e David (1990) consideram que todas as empresas necessitam de um apoio e cooperação entre si, e que só o comprometimento total das partes pode tornar a relação duradoura e agregar valor aos parceiros colaborativos. Segundo estes autores, para gerar sucesso, as parcerias devem satisfazer critérios como: a sinergia entre parceiros fortes que buscam oportunidades de mercado; a importância do relacionamento e da simbiose para atender aos objetivos estratégicos das partes; o esforço mútuo para reforçar o relacionamento, a informação compartilhada e aberta; a integração entre as pessoas e os diferentes níveis organizacionais; a institucionalização formal do relacionamento; a integridade do comportamento de um em relação ao outro, aumentando a confiança mútua. Desta forma, a ênfase na cooperação pode ser considerada como fator de estímulo a parcerias de serviços logísticos, independentemente do porte das empresas participantes. Outra constatação que pode ser observada é que, apesar de a habilidade de fazer alianças e parcerias ser uma área de conhecimento ainda em desenvolvimento, a experiência obtida pelos pesquisadores e operadores logísticos deve ser considerada por oferecer diretrizes úteis, inclusive para aplicação no âmbito das pequenas empresas.

## **5.7 Conclusão sobre logística**

Constata-se que grande parte da literatura a respeito de logística versa sobre as operações de grandes empresas e são elas que dominam este processo de atividades. Qualquer que seja o modal utilizado, o maior volume é gerado pelas grandes empresas, então, desta forma, a infra-estrutura também termina sendo direcionada pelas necessidades das empresas desse porte.

Desta forma, vislumbra-se uma oportunidade de, em termos logísticos, conseguir traçar uma colaboração entre as grandes empresas e as MPEs. A falta de registro de trabalho ou experiência de cooperação de atividades logísticas entre MPEs e entre MPEs e grandes empresas, unindo-se ao fato de haver uma necessidade de estruturar a exportação das MPEs de maneira sólida e com um projeto viável, motivou o direcionamento desta revisão bibliográfica sobre a logística empresarial e a situação da logística em Pernambuco, para a obtenção de subsídios que possam ser aplicados no compartilhamento da atividade logística por MPEs de forma colaborativa.

A demanda por parcerias colaborativas na atividade logística é destacada por Ching (1999), quando considera a influência da globalização na logística empresarial, o que favorece a união de forças entre empresas e contribui para a redução de custos e para o aumento da competitividade no mercado.



## **6- Alavanca Colaborativa para a exportação**

### **6.1 Introdução**

Durante os anos 80, as fusões e aquisições de empresas foram manchetes frequentes em quase todos os jornais. A prioridade número um das estratégias empresariais era a mudança de propriedade e de estilo de gestão. Como consequência deste fato, de um modo geral, houve um crescimento gigantesco do porte de certas empresas que passaram a dominar o mercado por seu tamanho e sua proliferação, com a criação de subsidiárias em vários países.

Na década de 90, como tendência mundial, o número de fusões e aquisições diminuiu (apesar de no Brasil ter acontecido o inverso), embora não tenha terminado, mas a ênfase maior tem-se voltado para a colaboração empresarial, inclusive pelo porte das empresas envolvidas (Thurow, 1993). As estratégias de crescimento passam pela junção de interesses comuns e a negociação de meios e maneiras de torná-las eficientes para os participantes.

A colaboração é resultado direto do processo de criatividade e de inovação. A importância da criatividade e da inovação é destacada por Zanella (2002) quando valoriza a empresa pela capacidade intelectual das pessoas que nela atuam. Diante de uma situação nova, de um novo desafio, as empresas perceberam que uma nova estratégia poderia ser a colaboração entre elas, com um objetivo comum.

## **6.2 Requisitos para as empresas participarem da colaboração**

Os requisitos básicos para participar da colaboração logística, independentemente do porte da empresa, são os seguintes (Wanke, 2000):

- 1- Motivadores (ou os ganhos desejados): são as razões que levam uma empresa à colaboração e que podem ser de diversas naturezas, por exemplo, as que buscam otimização na utilização de ativos (armazéns), as que buscam uma terceirização em algum fluxo logístico. São tratados aqui neste trabalho os ganhos com a colaboração de transporte ou o CTM.
- 2- Características dos parceiros: em potencial refletem diversos aspectos, como suas atitudes gerenciais, sua cultura organizacional, sua estrutura física e pessoal, entre outros. Neste trabalho são tratadas as características em função dos destinos de exportação e dos volumes de exportação.
- 3- Os instrumentos gerenciais e operacionais: são ferramentas desenvolvidas em conjunto para lidar com diversas questões presentes no relacionamento colaborativo. No caso tratado neste trabalho observa-se a importância da logística para as empresas parceiras, haja vista que, se não há uma certa importância a respeito desta atividade, de nada adiantará a colaboração de transportes entre as empresas.

### **6.2.1 Requisitos das MPEs**

O ambiente de rápidas mudanças na economia traz incertezas e também proporciona oportunidades às empresas que se integram neste novo cenário. O entendimento deste processo de mudanças as tem levado à reavaliação de suas estratégias de atuação, de modo a se anteciparem ou até mesmo conduzirem as mudanças atendendo aos seus interesses em primeira instância.

O enfoque setorial ou a ótica que é levada em consideração na maioria dos estudos sobre a composição das cadeias produtivas é a do ente dominante, ou seja, a das grandes empresas. Ao longo do trabalho, o estudo mostrou empresas exportadoras baseadas na frequência exportadora. A experiência internacional revela, contudo, que o detalhamento baseado no estágio exportador, no grau de internacionalização e/ou na frequência exportadora das empresas é que prevalece em termos de importância prática. A razão é simples: admite-se que as barreiras e os obstáculos enfrentados pelas firmas exportadoras são diferentes, conforme a empresa seja exportadora iniciante, exportadora em fase de expansão ou diversificação de seus mercados ou exportadora consolidada.

Um estudo destinado a examinar as necessidades das MPEs exportadoras norte-americanas, mencionado por Seringhaus e Rosson (1990), classificou as firmas em seis grupos; são eles:

- Firma totalmente desinteressada em exportação
- Firma parcialmente desinteressada em exportação
- Firma em fase de exportação exploratória

- Exportador experimental
- Exportador experiente de pequeno porte
- Exportador experiente de grande porte

Essa classificação foi feita a partir do estágio de envolvimento das empresas na exportação, com base em graus atribuídos às seguintes variáveis:

- Coeficiente de exportação;
- Volume de exportação;
- Antigüidade na exportação;
- Número de empregados alocados à atividade exportadora;
- Mercados de destino das vendas externas;
- Número de clientes e número de transações com o exterior.

O estudo concluiu que a assistência às empresas pode ser dada em função de seu estágio exportador, consoante o seguinte esquema:

Figura 6

#### Grupos de Estágios de Exportação

<b>Estágio exportador</b>	<b>Programa de apoio</b>
Firma totalmente desinteressada na exportação	Aumentar a percepção dos benefícios do mercado externo
Firma parcialmente interessada na exportação	Aumentar percepção de benefícios da exportação e oferecer informação sobre procedimentos para exportar
Firma em fase de exportação exploratória	Contribuir para tornar mais lucrativa a exportação; fornecer informação genérica e assistência prática
Exportador experimental	Estimular a ativa exploração do mercado externo; fornecer assistência global e ajudar na adaptação do produto
Exportador experiente de pequeno porte	Contribuir para tornar mais lucrativa a exportação; fornecer assistência global e ajuda no financiamento.
Exportador experiente de grande porte	Facilitar o serviço de atendimento ao cliente e fornecer assistência global

Fonte: Extraído de Seringhaus e Rosson (1990).

Para participar do processo colaborativo proposto neste trabalho, é necessário que a MPE já se encontre em fase de exportação. Ou seja, segundo a classificação de Seringhaus e Rosson, a partir da fase de exportação exploratória. Não basta apenas desejar exportar, é necessário que ela já exporte, pois a grande ênfase deste projeto dirige-se à viabilidade de otimização de custos de exportação. A grande empresa, da qual a MPE irá obter uma colaboração para exportar, não deve precisar se convencer a exportar. Esta etapa de convencimento a respeito da exportação presume-se ultrapassada.

#### **6.2.2 Requisitos das grandes empresas**

O requisito para as grandes empresas participarem deste processo é ter “*know how*” em exportação e ter controle sobre seus processos exportadores, não dependendo de empresas terceirizadas. Isto é relevante, porque, se a exportação de uma grande empresa se der mediante empresas terceirizadas, estas não aceitarão colaborar com as exportações das MPEs sem cobrar. Afinal de contas, uma empresa terceirizada dessa área é paga por processo de exportação e vive desse serviço.

As grandes empresas têm, na maioria das vezes, um setor de logística próprio, pois é clara a importância da logística no comércio como um todo. Isto fará com que as grandes empresas tenham um papel fundamental e alavancador na implementação da Logística Colaborativa, pois será através dos seus próprios recursos internos que a busca pela colaboração deverá ser feita.

### 6.2.3 Requisitos do Modal exportador

Outro requisito para participar desta colaboração é que a exportação seja feita através de aeroportos, pois, se for feita através de portos, a colaboração já não mais terá tantas conseqüências práticas, uma vez que, no processo de exportação pelo modal marítimo, como já fora comentado, há a opção de carga consolidada, que é a união de cargas de diferentes exportadores em um único container.

Outro ponto importante é a participação deste modal em relação ao volume de empresas que o utilizam.

Tabela 10

Quantidade de empresas que utilizaram o modal em 2003

<b>Modal</b>	<b>MPE</b>	<b>Participação</b>
Marítimo	4.628	49%
Aéreo	3.673	39%
Demais modais	1.178	12%
<b>Total</b>	<b>9.479</b>	<b>100%</b>

Fonte: SECEX/MDIC

O volume do percentual de MPEs que utilizam o modal aéreo no Brasil é quase o mesmo das que utilizam o modal marítimo, portanto, entende-se ser de bastante utilidade o projeto que focaliza uma colaboração logística no modal aéreo para as MPEs brasileiras.

### **6.3 Formas existentes de colaboração**

Primeiramente é importante diferenciar a colaboração logística, proposta neste trabalho, e os consórcios ou cooperativas. Os consórcios prevêm uma ligação muito mais formal entre os participantes. Os chamados “consórcios de exportação”, por exemplo, são celebrados entre empresas que produzem a mesma mercadoria e que se unem para exportar, para conquistar novos mercados.

Segundo a APEX, consórcios de exportação são o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações.

A idéia básica do consórcio de empresas é a própria filosofia do associativismo, onde a empresa pequena não precisa lutar para se tornar grande e, muitas vezes, falir por não possuir o suporte tecnológico das grandes, por exemplo. No consórcio, ela pode sim continuar pequena, mas, com uma grande capacidade competitiva. (Sebrae, 2005 - B)

Já as cooperativas são uniões de empresas, formando uma nova entidade e, em nome dessa, passam a exportar, não mais de forma individual, mas coletivamente por intermédio da cooperativa. Também possuem bastantes requisitos formais que inviabilizam ou afugentam a participação das grandes empresas na colaboração com as exportações das MPEs, pois, desta forma, as grandes empresas precisariam criar uma nova entidade junto com as MPEs para assim poder colaborar com as exportações.

As duas formas acima descritas são alternativas possíveis de as MPEs, entre elas, conseguirem se manter no mercado internacional, no mercado de exportação. Mas nestes casos, não está sendo prevista a colaboração por parte das grandes empresas, sendo, mesmo assim, formas também viáveis de estimular as exportações das MPEs.

#### **6.4 Experiências colaborativas no Brasil e no mundo**

Essas duas alternativas de colaboração estão bastante difundidas em alguns outros países. O CETEB (Centro de Ensino Tecnológico de Brasília) (1995) mostra um amálgama de cooperações e colaborações entre empresas em várias partes do mundo; a seguir são expostos alguns casos.

No Japão: após a Segunda Grande Guerra, as empresas japonesas receberam um apoio governamental para suas reconstruções. Em 1975, houve um incentivo à estruturação das MPEs, com a valorização dos setores com maiores perspectivas. Em 1980, foi estabelecido um programa especial para as MPEs, com o objetivo de promover reformas estruturais e criar cooperativas. No Japão este processo foi tão intenso que é possível identificar os seguintes tipos de cooperações formados;

- “Kijo Shudam” ou “Zaibatsu” (como é o caso da Mitsubishi) que são agrupamentos horizontais de diferentes indústrias e setores
- “Keiretsu” (como é o caso da Toyota) que são agrupamentos verticais dominados por uma empresa e suas fornecedores, devendo haver a relação cliente –fornecedor



- “Ad hoc” agrupamentos temporários para realização de um determinado projeto com o apoio do Governo ou por iniciativa de associações empresariais

Na Itália: diferentemente do ocorrido no Japão, as redes estabelecidas entre as MPEs não contou com o apoio de grandes estruturas industriais, financeira e comerciais. Após a Segunda Grande Guerra, os inovadores empresários perceberam que seria necessário se juntar para sobreviver e hoje as redes de MPEs congregam 99% do total das empresas italianas. A “Benetton”, por exemplo, é uma associação de redes de empresas: redes de produção, rede de vendas, de informação...

Na Alemanha: as MPEs receberam um incentivo importante por parte do governo alemão, a saber, isenção de uma série de dispositivos legais. Para compensar as desvantagens em relação à grande empresa, as MPEs criaram alianças para compartilhar os recursos financeiros e humanos, e acesso a fornecedores. A intercooperação entre as MPEs alemãs é maior nos setores da indústria automotiva e eletroeletrônica, e é coordenada por grandes empresas, do tipo: IBM, Mercedes Benz...

Na França: as MPEs receberam uma atenção especial após 1981, com a chegada dos socialistas ao poder, que incentivaram a criação de cooperativas de pequenas empresas. Na região de Oyonnax houve a criação de uma rede espontânea, sem laços formais entre as empresas.

No Brasil: as MPEs possuem como maior apoiador de idéias e de diretrizes o SEBRAE, que vem a facilitar e a direcionar melhor as MPEs nacionais. Fora isto há

também a APEX no apoio à exportação e todas as ferramentas de informação disponíveis no MDIC; o programa “Exporta fácil” desenvolvido pelos Correios do Brasil, o estímulo à criação de “consórcios de exportação”; entre outros projetos governamentais.

Ressalta-se, porém, que a alavanca de exportação proposta neste trabalho versa sobre uma colaboração entre grandes empresas e as MPEs, e sob o ponto de vista logístico, ou seja, com enfoque no processo de distribuição das mercadorias das MPEs (o CTM).

## **6.5 A alavanca de exportação**

Uma vez analisados os requisitos para a participação dessa colaboração, quer por parte das MPEs quer por parte das grandes empresas, a síntese das idéias apresentadas é a de que as MPEs podem e devem se utilizar dos canais de distribuição das grandes empresas, que já possuem um fluxo exportador contínuo e consolidado, e o que poderá facilitar a prática da exportação das MPEs.

Na verdade, as MPEs apenas precisarão disponibilizar suas mercadorias e informações para que as grandes empresas possam coordenar a exportação das mesmas, por meio de seus departamentos de comércio exterior - logística internacional e seu pessoal com experiência prévia na área e com sua avançada tecnologia. Adicionando-se ainda o fato de que os custos logísticos das MPEs serão tratados como se fossem uma carga das grandes empresas, pois a grande empresa irá negociar seu volume de

mercadoria a ser exportada, juntamente com as mercadorias das MPEs, beneficiando ambas as empresas exportadoras.

Percebem-se, portanto, os seguintes grandes benefícios para as MPEs:

- Poupar tempo em desenvolver um fluxo e canal de distribuição para suas mercadorias, uma vez que vai se utilizar do canal das grandes empresas;
- Poupar investimentos em pessoal capacitado para exportar, pois vai se utilizar do pessoal das grandes empresas, com “*know how*” já adquirido;
- Utilizar as tecnologias das grandes empresas, sistema de “internet”, de rastreamento de carga, e fax, de comunicação “*on-line*”, entre outros;
- Diminuição drástica dos custos com fretes de exportação, pois utilizará o volume exportador das grandes empresas para sofrer a incidência de uma cotação de frete menor do que a que incidia antes da colaboração, uma vez que os fretes são cobrados de acordo com as faixas de peso. Quanto mais alta a taxa de peso, menor a alíquota do frete (frete/fg), conforme explicado no capítulo a seguir.

Mas como fazer com que as MPEs possam se utilizar desta alavanca exportadora? E como fazer com que as grandes empresas se interessem em colaborar para o processo logístico exportador das pequenas empresas?

Antes de qualquer coisa, é importante fazer com que as pequenas, que teoricamente são quem mais precisa do parceiro, das grandes, saibam a quem procurar, saibam a quem propor a colaboração. Pelo lado das grandes empresas, é importante que elas percebam os ganhos que terão, pois a princípio terão a idéia de que apenas estarão aumentando o trabalho, sem observar os benefícios que também podem vir a ter. E é isto justamente que é tratado no capítulo a seguir.

## **6.6 Conclusão**

Ao longo do século passado, a tendência nos países desenvolvidos era para o favorecimento de fábricas cada vez maiores. Esse cenário se inverteu nas três últimas décadas do século XX. Uma série de fatores concorreu para esta mudança, e o que se observou foi o dinamismo da indústria japonesa, marcado por forte presença de empresas inovadoras de pequeno e médio porte, principalmente no campo da eletrônica e da alta tecnologia, em que a ligação entre grupos industriais forma uma cadeia de relações de longo prazo que se integra entre fabricante e seus fornecedores. Na Itália, com forte presença de pequenas e médias empresas em sua economia, muitas delas ligadas em consórcios e cooperativas, verifica-se a adaptação e aplicação de novas tecnologias para melhorar a produção nas indústrias tradicionais. Outros exemplos de sucesso das MPEs podem ser citados na Europa e nos EUA e, de forma crescente, em países asiáticos e sul-americanos, entre eles o Brasil.

Mas nem toda empresa poderá participar deste processo colaborativo, há requisitos para as grandes e para as MPEs, e também há requisitos para o tipo de logística que se pode utilizar neste processo colaborativo, considerando o modal aéreo.

O compartilhamento de uma atividade pode resultar em uma vantagem competitiva sustentável se a vantagem do ato de compartilhar for superior ao seu custo e se for difícil para os concorrentes equipararem o valor agregado com o compartilhamento. Isso resulta na redução de custo e acentua a diferenciação, característica importante para a competitividade das MPEs em relação às demais empresas globais.

## **7- Análise teórica com base em dados reais**

Uma vez definidos os pré-requisitos para participar dessa colaboração e bem delimitado o conceito da ferramenta proposta, faz-se mister analisar como se comportarão os custos das empresas exportadoras, quais as margens prováveis de ganhos e qual a propensão de ganho a se obter ao longo do tempo.

Já que a proposta apresentada neste trabalho se refere a uma colaboração entre empresas, é necessário definir como uma empresa pode colaborar ou receber colaboração dentro de um universo de empresas tão desconhecido. Habitualmente cada empresa, em qualquer que seja o país em tela, toma a si mesma como referencial e, por vezes, se concentra no seu ambiente de atuação, não interagindo com as demais empresas do mesmo setor ou de outros segmentos de mercado.

Isso é uma característica prejudicial à proposta do trabalho, que precisa ser eliminada ou facilitada, ou seja, é necessário que exista alguma ferramenta de fácil acesso e que permita que as empresas, qualquer uma, possam interagir, buscar informações do mercado, sem necessariamente ter que acompanhar os processos da outra empresa.

Tais ferramentas já estão disponíveis atualmente e só são possíveis graças à existência da “internet”; trata-se da “aliceweb”, da “vitrine do exportador”, do “radar comercial”, todos disponíveis no “site” do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2005)

## **7.1 As ferramentas utilizadas**

### **7.1.1 Aliceweb**

O “Aliceweb” é um sistema de análise das informações de comércio exterior via “internet”. O MDIC disponibiliza neste sistema importantes dados de exportação que ficam acessíveis a qualquer empresa, desde que haja um cadastro prévio por parte dessa no “site”. (Aliceweb, 2005)

As informações registradas e disponíveis no “Aliceweb” advêm diretamente do SISCOMEX, com periodicidade mensal. Isto significa uma alta fidedignidade dos dados, pois o SISCOMEX é o sistema que controla toda as exportações brasileiras. Em termos comerciais, nada pode deixar legalmente o Brasil sem antes estar registrado nesse sistema.

Utilizando-se do “Aliceweb”, uma empresa pode procurar obter informações a respeito de produtos exportados (com base nas NCMs – Nomenclatura Comum do Mercosul); país de destino; bloco econômico; unidade da federação de origem; via de transporte e porto.

### **7.1.2 Vitrine do exportador**

O SECEX (Secretaria de Comércio Exterior) disponibiliza o sistema “Vitrine do Exportador” no site do MDIC, com a finalidade de promover as empresas exportadoras,

proporcionando maior visibilidade aos seus produtos no mercado internacional. Por meio de módulos de consulta, importadores potenciais poderão pesquisar informações pelo nome da empresa, por produto ou por mercado.

Desenvolvido em parceria com o SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados), a Vitrine do Exportador tem por base de dados o SISCOMEX. Fazem parte dessa ferramenta todos os exportadores que realizaram operações nos dois últimos anos, sendo a base de informação atualizada mensalmente, a partir de 2005, com a inclusão, automática, de novas empresas exportadoras. Excluem-se da “vitrine do exportador” apenas os exportadores eventuais - pessoas físicas ou órgãos de governo - e os referentes a operações especiais, como doações e reexportação (Vitrine Exportador, 2005).

Utilizando-se desta ferramenta, a MPE pode identificar seu potencial colaborador, ao procurar as empresas exportadoras de um determinado produto pelo código de suas NCMs.

### **7.1.3 Radar comercial**

Desenvolvido pelo SECEX, em parceria com a APEX, o Radar Comercial é um instrumento de consulta e análise de dados relativos ao comércio exterior, que tem como principal objetivo auxiliar na seleção de mercados e produtos que apresentam maior potencialidade para o incremento das exportações brasileiras.



Através de um sistema de busca e cruzamento de dados estatísticos, o Radar Comercial permite a identificação de oportunidades comerciais - produtos ao nível de seis dígitos do Sistema Harmonizado (NCM) - em um universo de mais de 40 países, que representam aproximadamente 90% do comércio mundial.

Ao dar entrada com um código NCM do produto ou com uma palavra chave que o identifique, o usuário do sistema poderá acessar diversas informações como, por exemplo, performance da exportação brasileira para um determinado país em questão. (Radar Comercial, 2005)

Com esta ferramenta é possível se entender o universo exportador de um determinado produto para um determinado país. Com isto é possível que as MPES possam identificar se o foco logístico da grande empresa exportadora em questão é o modal aéreo ou não, em contraposição às informações obtidas pelo sistema “Aliceweb”. Mais ainda, é possível saber qual a situação desse mercado em relação às exportadoras brasileiras, se é um mercado crescente ou não, se é um mercado dinâmico ou não. Estas informações são de bastante relevância para um processo de colaboração.

## **7.2 O roteiro para levantamento dos dados**

Uma vez ciente das ferramentas que serão utilizadas, é necessário detalhar o processo de aquisição de dados que as MPEs precisarão fazer, até como demonstração da confiabilidade dos dados e da possibilidade da consulta ser feita por qualquer MPE interessada.

Esta consulta tem por base um exemplo fictício, mas que trará dados reais e atuais como forma de comprovação da possibilidade de acesso às informações desejadas.

Caso uma MPE deseje se utilizar da ferramenta proposta no presente trabalho e ela já exporta para a Holanda, o que esta MPE poderá fazer e quais dados serão obtidos?

1º      Identificar o universo de empresas exportadoras em Pernambuco

Acessando o “site” do MDIC (2005), é possível obter uma relação de todas as empresas brasileiras que exportam para a Holanda por Estado brasileiro de origem. Ao filtrar os dados relativos apenas a Pernambuco, encontra-se:

Tabela 11

Algumas Empresas Pernambucanas que exportam para a Holanda		
Faixa	Empresa	Município
Entre US\$ 1 e 10 milhões	COPA FRUIT IMPORTACAO E EXPORTACAO S.A	PETROLINA
Entre US\$ 1 e 10 milhões	IRMAOS COUTINHO INDUSTRIA DE COUROS SA	CARUARU
Entre US\$ 1 e 10 milhões	GUARARAPES AGRICOLA S/A	PETROLINA
Entre US\$ 1 e 10 milhões	J B ACUCAR E ALCOOL LTDA.	VITORIA DE SANTO ANTAO
Entre US\$ 1 e 10 milhões	AGRICOLA SAO FRANCISCO LTDA	PETROLINA
Entre US\$ 1 e 10 milhões	TIMBAUBA AGRICOLA S/A	PETROLINA
Entre US\$ 1 e 10 milhões	AGRODAN AGROPECUARIA RORIZ DANTAS LTDA	BELEM DE SAO FRANCISCO
Entre US\$ 1 e 10 milhões	NECTAR IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA	PETROLINA
Entre US\$ 1 e 10 milhões	NIAGRO NICHIREI DO BRASIL AGRICOLA LTDA	PETROLINA
Entre US\$ 1 e 10 milhões	COMPANHIA AGRO INDUSTRIAL DE GOIANA	GOIANA
Até US\$ 1 milhão	AGROPECUARIA VALE DAS UVAS LTDA	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	FRUTIVITA S/A	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	COOP AGRIC JUAZEIRO DA BAHIA RESP LTDA	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	SUAPE TEXTIL S/A	CABO DE SANTO AGOSTINHO
Até US\$ 1 milhão	VITIS AGRICOLA LTDA	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	REC EXPORTACAO E COMERCIO LTDA	RECIFE
Até US\$ 1 milhão	EMPAF LTDA	RECIFE
Até US\$ 1 milhão	INTERFRUTA LTDA	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	PHOENIX DO BRASIL LTDA.	RECIFE
Até US\$ 1 milhão	BRAMEX - BRASIL MERCANTIL S/A	GOIANA
Até US\$ 1 milhão	AGRONOGUEIRA IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	EBFT EMPRESA BRASILEIRA DE FRUTAS TROPICAIS LTDA	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	TRC FRUTICULTURA EXPORTACAO LTDA	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	GERDAU ACOMINAS S/A	RECIFE
Até US\$ 1 milhão	LG.PHILIPS DISPLAYS BRASIL LTDA	RECIFE
Até US\$ 1 milhão	ENGARRAFAMENTO PITU LTDA	VITORIA DE SANTO ANTAO
Até US\$ 1 milhão	C & S EXPORTACAO LTDA	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	BRAMEX - BRASIL MERCANTIL S/A	RECIFE
Até US\$ 1 milhão	CYG AGRICOLA IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA	PETROLINA
Até US\$ 1 milhão	AGARICUS VALE DO SOL	PETROLINA

Fonte: MDIC

2° Desse universo de empresas, é preciso saber quais se utilizam do Aeroporto Internacional dos Guararapes. Ao utilizar a ferramenta do “alicesweb”, é possível obter a tabela12, a partir dos seguintes dados:

Parâmetros da consulta:

País de destino: Holanda (países baixos)

Estado de origem: PE

Porto: Recife – aeroporto

Mercadoria por NCM

Período: Janeiro/2005 a Junho/2005-07-30

Tabela 12

Produtos exportados pelo Aeroporto de Recife para a Holanda			
Código NCM	Descrição NCM	Kg	US\$ de P1
41079210	COUROS/PELES,BOVINOS,PREPARS.DIVID.C/A FLOR	78.203	1.409.118,00
85332190	OUTRAS RESISTENCIAS ELETRICAS FIXAS,P/POT<=20W	3.685	113.692,00
85332110	RESISTENCIAS ELETRICAS FIXAS,P/POT<=20W,DE FIO	1.036	40.630,00
58012200	VELUDO/PELUCIA,TECIDO,DA TRAMA ALGODAO,CORTADO,CANELADO	3.790	35.315,00
08061000	UVAS FRESCAS	10.420	27.300,00
08045020	MANGAS FRESCAS OU SECAS	6.192	5.964,00
07099090	OUTROS PRODS.HORTICOLAS,FRESCOS OU REFRIGER.	3.750	4.573,00
07096000	PIMENTOES E PIMENTAS,FRESCOS OU REFRIGERADOS	968	2.196,00

Fonte: Aliceweb

O passo seguinte é escolher desse universo um produto que possa se juntar a outro em função da característica de exportação, ou seja, se é “carga seca” (carga não perecível) ou não. Esta observação é importante em termos de colaboração, pois não é possível a união de cargas de caráter exportador diferentes, ou seja, não se pode falar em embarque de cargas secas junto com cargas perecíveis, pois esta tem um tratamento especial e prioritário em relação às outras.

3º Optando por qualquer um desses produtos, por exemplo pelo produto “58012200”, efetuando uma busca no “site” da ferramenta Vitrine do Exportador, e delimitando esta busca por produto e Estado de origem, chega-se à informação de que as empresas que exportam este produto em Pernambuco são:

SUAPE TEXTIL S/A CNPJ 12.869.038/0001-84

ALCOA ALUMINIO S/A CNPJ 23.637.697/0001-38

Chega-se à conclusão, portanto, de que uma grande empresa que poderá colaborar com fluxo logístico de uma MPE com interesse em exportar para a Holanda é

a SUAPE TEXTIL S/A, uma vez que a ALCOA não exporta para a Holanda , como demonstra a tabela 11.

Este foi apenas um exemplo de como é possível chegar à empresa que tem potencial de ser a grande empresa que vai colaborar com as MPEs no processo de exportação para a Holanda, como foi pressuposto no exemplo citado. É importante ressaltar que esta não seria a única grande empresa que teria condições de ser a colaboradora. Como visto na tabela 11 e na 12, há outras empresas que exportam de Pernambuco para a Holanda, mas exportam outros produtos. Aqui neste trabalho apenas foi acompanhado o exemplo com um único produto, mas poderia ter sido acompanhado o produto 85332190, resistências elétricas, por exemplo.

### **7.3 Comparação de custos**

Uma vez obtido e entendido o canal de informação que existe na “internet” e identificada a(as) grande(es) empresa(as) exportadora (as), faz-se necessário criar um argumento plausível para convencer as potenciais empresas colaborativas a participarem desta proposta de união em prol de um ganho comum; portanto, é necessário conseguir dados quantitativos a respeito dos ganhos econômicos.

#### **7.3.1 Custos pré e pós colaboração**

O frete aéreo é formado por faixas de peso. Há uma padronização no mercado de transporte aéreo em cotar o custo do frete nas seguintes faixas:

Tabela 13

<b>Faixas de peso para cotação de frete aéreo</b>			
0 - 100kg	101 - 300kg	301 a 500kg	500 em diante

Fonte: IATA

Com base em dados disponíveis em “sites” de empresas transportadoras do tipo: FEDEX ou DHL, as chamadas empresas “Express”, empresas que trabalham basicamente como segmento de transporte aéreo, é possível chegar às seguintes médias de cotação de frete para mercadorias saindo de Recife até a Holanda (FEDEX, 2005):

Tabela 14

<b>Frete aéreo Recife/Holanda US\$/kg</b>			
0 - 100kg	101 - 300kg	301 a 500kg	500 em diante
3,52	2,46	2,32	2,10

Fonte: Site da Fedex

Na prática isto significa que uma MPE sempre estará sendo cobrada por uma tarifa de 3,52 US\$/kg de mercadoria embarcada, enquanto que uma grande empresa é cobrada por uma tarifa de 2,10 US\$/kg ou no máximo por uma tarifa de 2,32 US\$, ou seja, 41% a 35% mais barato, já que, como fora demonstrado no capítulo 3 as grandes empresas possuem um volume produtivo e de exportação muito maior que o das MPEs.

Desta forma, imaginando que a MPE possa vir a receber uma colaboração das grandes empresas, ela passará a se beneficiar do volume exportador das grandes

empresas, o que na prática significa uma diminuição em torno de 35 a 41% no caso de uma exportação para a Holanda.

Para as grandes empresas também haverá o ganho, em função do peso da mercadoria total a ser negociada. Imaginando que a mercadoria a ser exportada tenha um peso de 459kg e a mercadoria que a MPE tem a oferecer naquele momento é de 52kgs, a grande empresa teria um custo de frete aéreo de US\$ 1.064,88 enquanto que a MPE teria um custo de US\$ 183,04. A partir do momento em que houvesse a colaboração, as duas empresas passariam a ser cobradas por uma outra faixa de frete, a de US\$2,10/kg, e cada uma passaria a pagar apenas US\$963,90 e US\$109,2 respectivamente. Um ganho de 10% para a grande empresa e de 41% para a MPE.

#### **7.4        Prospecção econômica para ganhos futuros**

O exemplo visto é apenas um entre os possíveis, dependendo de cada país de destino. Para as MPEs haverá um ganho direto de 30 a 35% nos custos logísticos atuais, pois que o CTM fará com que as faixas de pesos a serem cobradas para as mercadorias das MPEs sejam as mesmas que as das grandes empresas. Para as grandes empresas haverá uma possibilidade de vir a ganhar algo em termos de custos logísticos, dependendo de caso a caso, embarque a embarque, caso a colaboração das empresas venha a fazer com que a faixa de frete cobrada seja modificada. Portanto, não é possível garantir este ganho constante para as grandes empresas, mas há sem dúvida um ganho potencial que deve ser considerado, haja vista que é um ganho potencial sem um custo elevado, apenas o custo para a formação da colaboração, para a criação desta cultura colaboradora.

Desta forma não é possível se fazer uma prospecção econômica futura a longo prazo, em função das quantidades de variáveis que existe, como por exemplo, país de destino, peso pontual do embarque, tarifa média por agente de carga...

Mas isto não inviabiliza falar que o ganho em curto prazo pode vir a ser de até 45% dependendo do caso e do destino da exportação, o que pode ser de certa forma uma garantia para a sobrevivência e a manutenção das MPEs pernambucanas e brasileiras no mercado internacional.

## **7.5 Ganhos não quantificados**

O principal motivo de uma empresa vir a optar pelo CTM é a redução dos custos com fretes, como já fora mencionado e simulado. Mas hoje em Pernambuco, por exemplo, há inúmeros problemas pelo fato de as empresas exportadoras não serem organizadas. “Organizadas” no sentido de “unidas em busca de uma melhoria para todas”.

Em relação ao modal aéreo internacional, por exemplo, não há muitas opções saindo diretamente do Estado. Em quase 100% dos casos, a carga necessita ir para São Paulo ou para o Rio de Janeiro, para posteriormente voltar para os EUA e Europa. Será que as empresas do Estado não teriam volume para custear uma parada no Aeroporto Internacional dos Guararapes e daí sair para o mercado internacional, já que até geograficamente não tem sentido descer para o Sudeste e depois subir para a América do Norte ou para a Europa? E se fossem organizadas as necessidades não só do Estado,



mas das capitais que estão mais próximas, como visto no capítulo sobre a Logística de Pernambuco? Certamente seriam diminuídos o *transit time* (tempo de trânsito) e os custos de movimentação das cargas, poupando uma “perna”, a rota (Recife – São Paulo).

Mais ainda, quando as cargas das empresas pernambucanas se deslocam para outro Estado e de lá são exportadas, elas se misturam com as do Estado intermediário gerando ainda mais benefício para este Estado e não para Pernambuco.

Fora estes ganhos, é importante salientar que esta colaboração não gerará nenhum prejuízo aos agentes de carga, pelo contrário. Será possível não só os agentes concentrarem as cargas para exportar, mas também as próprias empresas exportadoras, tanto as MPEs como as grandes empresas, também ajudarem no processo e consolidação (união) de cargas.

## **8- Vantagens da ferramenta colaborativa**

Antes de iniciar atividades em comércio exterior o empresário deve analisar a história de sua empresa e de sua capacidade produtiva. Planejar a médio e longo prazos, ter um plano definido de comercialização, não improvisar. Os produtos precisam ser competitivos, os prazos de entrega devem ser rigorosamente cumpridos e o serviço de atendimento ao cliente e de assistência técnica, quando necessário, devem ser eficientes. Todo este conjunto de fatores é o que nos faz dizer que exportar é um jogo, jogado por poucos e por profissionais. Exportar não admite amadores, ou aventureiros contando apenas com boas intenções.

Quando se lida com o exterior nunca se deve esquecer de que se está lidando com o desconhecido e com todos os aspectos deste, favoráveis ou não. Um deles é a distância, que, no aspecto internacional, é de grande relevância tornando-se uma das grandes dificuldades do comércio internacional. A distância pode representar um problema em termos de transporte e de logística e em especial de custos, para venda ou compra de produtos que, salvo outras variáveis, podem encarecer o produto a ser exportado ou importado.

Portanto, é fundamental destacar a importância de o exportador brasileiro dominar a cadeia logística de distribuição internacional, direta ou indiretamente, por meio de parcerias com operadores logísticos eficientes, de forma a poder concorrer em condições de igualdade nos mercados internacionais. O aumento da lucratividade em vendas tem estreita relação com a logística para atingir o mercado-alvo.

Desta forma, podem ser observados os possíveis benefícios para os vários membros deste processo.

Para as MPEs, a grande vantagem com o implemento do CTM é o canal que é criado para a exportação aérea. Uma vez criado este canal colaborativo, as MPEs poderão somar-se ao processo, aumentando o volume das cargas, e, portanto, beneficiando-se desse canal. O relacionamento entre estas empresas e as grandes empresas será de mutualismo e não de parasitismo, ou seja, aquelas lucrarão com estes benefícios, mas nunca atrapalhando tal canal. Pelo contrário, as MPEs irão até ajudar a consolidar as cargas ou aumentar o volume a ser negociado com as empresas aéreas. Fora a ajuda no processo de exportação em si, pois um agente de carga que já trabalhe com as grandes empresas será atraído a também trabalhar com as pequenas, uma vez que a carga estará sendo consolidada.

Portanto, as grandes empresas ganharão com o complemento das cargas, pois diminuirá o custo com frete uma vez que aumentará o seu poder de barganha junto aos agentes de carga. Já as MPEs ganharão “*expertise*” e viabilidade em exportar utilizando o “canal exportador” criado pelas grandes.

O benefício desta colaboração é ampliado aos outros “*players*”. O agente de carga, por exemplo, aumentará o volume de carga com que trabalha, aumentando também sua carteira de clientes. Já para as empresas de transporte, a otimização dos embarques através dessa colaboração virá a minimizar também os seus gastos, conseqüentemente também seus custos, uma vez que as cargas serão, na maioria das

vezes, centralizadas e unificadas. Não haverá transportes com sobra de capacidade e espaço vazio é dinheiro perdido para uma cadeia de suprimentos.

Para o Governo do Estado, Pernambuco será pioneiro nessa ferramenta e com uma escala de atuação bastante grande. A FIEPE (Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco) poderá vender este conhecimento para outros Estados e as empresas do Estado poderão otimizar as exportações do Estado. Mais ainda, poderá ser criado um “cluster” logístico, onde o processo estará tão otimizado que os Estados vizinhos terão interesse de utilizar os canais de exportação doravante criados. Mais volume exportado, gera mais necessidade de cargueiros e de vôos *charter*. Possivelmente deverá ser revista a malha logística do Estado, beneficiando a todos os exportadores. O que fará gerar mais empregos e mais empregos significará mais empresas exportadoras, criando desta forma o chamado “círculo virtuoso” da exportação pernambucana.

Para o Nordeste, haverá uma viabilização das diretrizes estabelecidas por Albuquerque, (2002, pág 129), com o objetivo de torná-lo mais equiparado competitivamente com as demais regiões do País; entre estas diretrizes Albuquerque inclui a de:

“II – Ampliar a base empresarial exportadora, de forma a alcançar maior diversificação setorial e intra-regional, bem como maior participação, nesta base, de pequenas e médias empresas. Com os objetivos de:

a- Ampliar o universo de empresas exportadoras, tanto mediante a manutenção das que já exportam quanto pela inserção de novas empresas;

b- Reduzir custos da informação e transação envolvidos nas atividades de exportação em todas as etapas;

c- Agir sobre fatores, específicos a cada empresa, que limitam, atual ou potencialmente, sua capacidade exportadora, de modo a assegurar participação regular e crescente no mercado externo.”

Para a economia brasileira, será viabilizado o atual objetivo do Governo que são as exportações. Como explicado anteriormente, o CTM não apenas melhorará as exportações das grandes empresas, como também viabilizará as exportações das MPEs, que têm muito para crescer em comparação com este segmento nos outros países.

O Governo Brasileiro também se beneficiará com tal colaboração entre empresas, pois os custos logísticos poderão ser reduzidos como um todo; conseqüentemente, poderá diminuir, mesmo que um pouco, o tão abominado “Custo Brasil”. As empresas e produtos brasileiros serão um pouco mais competitivos.

Desta forma, o CTM poderá vir a ser uma ferramenta por intermédio da qual a economia do Estado e a economia brasileira serão ampliadas significativamente, facilitando e canalizando as exportações.

Para tudo isto ser possível, um passo importantíssimo é a conscientização dos empresários das MPEs quanto à importância de sua mobilização em torno de medidas coletivas, pois as empresas podem contar ou não com o apoio de governos ou órgãos públicos, mas não podem depender exclusivamente dessas ações. Precisarão tomar iniciativas e ser inovadoras, como foi a proposta exposta por este trabalho.



## **9- Conclusões**

O objetivo do presente trabalho é demonstrar uma outra possibilidade de dar suporte às MPEs brasileiras, no tocante às suas exportações, por intermédio de uma ferramenta simples e factível. Para tal faz-se necessário apenas da colaboração das Grandes Empresas do ponto de vista logístico para agrupar e unir as cargas aéreas destas empresas com as das MPEs, diminuindo os custos de frete de ambas.

São apresentadas também as etapas para se identificar as empresas que podem vir a colaborar neste processo, de forma detalhada, fazendo com que qualquer MPE possa efetuar tal identificação; os requisitos das empresas que poderão usufruir desta alavanca de exportação; a restrição do modal logístico e o porquê, e os ganhos teóricos das empresas que por ventura venham a utilizar esta ferramenta.

O trabalho expõe a possibilidade da ajuda e colaboração por parte das Grandes empresas para a obtenção de ganhos financeiros tanto para estas quanto para as MPEs, demonstrando ainda os ganhos teóricos com base em dados reais de exportadores pernambucanos. Mesmo através de um único exemplo, é possível ter uma idéia clara do ganho claro e simples das MPEs no processo de exportação. O estudo exposto também mostra ser viável que qualquer outra empresa interessada pode ter informações para analisar e planejar uma colaboração também..

Desta forma, este trabalho pode vir a ser utilizado por empresas que de fato tenham interesse em se manter no mercado exportador; pelas Grandes empresas para entender os seus possíveis ganhos e desta forma colaborar; para o Governo e outros

órgãos que tenham interesse na continuidade das exportações das MPEs podendo divulgar ainda mais esta ferramenta e obter, assim, ganhos econômicos maiores.

É factível ainda que esta ferramenta, uma vez bem divulgada e difundida, exposta de forma clara e honesta, demonstrando o benefício para todos os “players” do processo logístico, venha a ser um provável diferencial no processo econômico para qualquer que seja a região que a adote.



## **Bibliografia**

- AEB (2004) Disponível em [www.aeb.org.br](http://www.aeb.org.br) Acesso em 20 de novembro de 2004
- ALBUQUERQUE, R. C., “Nordeste, sugestões para uma estratégia de desenvolvimento”, Ceará, Banco do Nordeste, 2002.
- ALICEWEB (2005) Disponível em <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/> Acesso em 20 de Maio de 2005
- AMATO NETO, J., “Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas”, São Paulo, Ed. Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H., “Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física”, São Paulo, Ed. Atlas, 1995.
- BNDES (2005), Disponível em [http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa\\_juridica.asp](http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa_juridica.asp), acesso em 02 de Julho de 2005
- BOWERSOX, D. J., "The Strategic Benefits of Logistics Alliances", Harvard Business Review, 1990,

- BOWERSOX, D. J., CLOSS, M. B. C., LIOY M. R., DAVID J. F., "Adapting to the Global Environment", Proceedings of the Council of Logistics Management, Michigan State, University Global Logistics Research, 1990.
- CENTRO DE ENSINO TECNOLÓGICO DE BRASILIA. (1995). "*A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*", Brasília, Sebrae
- CHING, H. Y., "Gestão de estoques na cadeia logística integrada: supply chain", São Paulo, Ed. Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, M, "Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia para a redução de custos e melhoria de serviços", São Paulo, Ed. Pioneira, 1997
- COUTINHO, D. M., Revista Sem Fronteiras, São Paulo, Número 195, Ed. Aduaneiras, 2002
- DORNIER, P P, "Logística e operações globais", São Paulo, Ed. Atlas, 2000
- DRUCKER, P., "Parcerias: Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor", São Paulo, Ed. Futura, 2001
- FEDEX (2005) Disponível em <http://www.fedex.com/br/> Acesso em 05 de Junho de 2005

- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F., “Logística empresarial: a perspectiva brasileira”, São Paulo, Ed. Atlas, 2000.
- GAITHER, N; FRAZIER, G., “Administração da produção e operações”, São Paulo, Ed. Pioneira, 2001.
- IATA (2005), Disponível em <https://www.iata.org.br/> Acesso em 03 de Abril de 2005
- KEEDI, S., “Logística de Transporte Internacional”, São Paulo, Ed. Aduaneiras, 2001
- KRUGMAN, P. R., “Economia Internacional”, Cambridge, M.I.T Press 2001
- KOTLER, P., “O Marketing das Nações”, São Paulo, Ed. Futura, 1997
- LACERDA, C., “Desnacionalização: Mitos, riscos e desafios”, São Paulo, Ed. Contexto, 2001
- LEWIS, J., “Alianças Estratégicas”, São Paulo, Ed. Pioneira, 1992
- LIMA, J. P., “A abertura comercial, rebatimentos regionais e o planejamento: O Nordeste em realce”, Recife, Anais do VII encontro nacional da ANPUR, 1997

- LOPEZ, J. M. C., “Os Custos Logísticos do Comércio Exterior”, São Paulo, Ed. Aduaneiras, 2000
- MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M., “Consórcios de exportação”, São Paulo; Ed Aduaneiras, 2002.
- MALUF, S. N., “Administrando o Comércio Exterior do Brasil”, São Paulo, Ed. Aduaneiras, 2000
- MARINHO, C., Palestra “Logística: Pernambuco é o lugar”, Recife, 24 de Dezembro de 2003
- MDIC (2005) Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php> Acesso em 22 de Maio de 2005
- MINERVINI, N., “O Exportador”, São Paulo, Ed. Makron Books, 2001
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J., “Inovação tecnológica em MPes do setor das telecomunicações: principais obstáculos”, São Paulo, Ed. Atlas, 2001.
- PERRONE, F., Revista exportar e gerência, Brasília, Número 10, 1999.
- PINDYCK, R.; RUBINFELD, D., “Microeconomia”, 2002;

- PORTER, M., “A Vantagem Competitiva das Nações”, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1997

- RADAR COMERCIAL (2005), Disponível em  
<http://radarcomercial.desenvolvimento.gov.br/> Acesso em 20 de Maio de 2005

- RECEITA FEDERAL (2005), Disponível em  
<http://www.receita.fazenda.gov.br> Acesso em 02 de Julho de 2005

- RODRIGUES, P. R. A., “Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional”, São Paulo, ED. Aduaneiras, 2002

- SEBRAE (2005) - A. Disponível em:  
<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp> Acesso em 20 de Junho de 2005

- SEBRAE (2005) - B. Disponível em:  
<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/empreendimentoscoletivos.asp> Acesso em 09 de Julho de 2005

- SEBRAE RJ (2005). Disponível em:  
<http://www.sebraerj.com.br/main.asp?Team> Acesso em 13 Março de 2005

- SERINGHAUS, F. H. R.; ROSSON, P. J., “Government export promotion, a global perspective”, New York, Ed. Routledge, 1990.

- THUROW, L., “Cabeça a cabeça”, Ed Rocco, 1993
  
- VITRINE DO EXPORTADOR, (2005). Disponível em  
<http://www.vitrinedoexportador.gov.br/> Acesso em 20 de Maio de 2005
  
- WANKE, P., “Desenvolvendo e implementando parcerias com prestadores de serviços logísticos”, São Paulo, Ed. Atlas, 2000.
  
- ZANELLA, L. C. H., “A criatividade nas organizações do conhecimento”, São Paulo, Ed. Saraiva, 2002.