

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO LOGÍSTICA E O COMÉRCIO EXTERIOR: UM ESTUDO DE CASO
EM EMPRESA EXPORTADORA DO SETOR DE ALIMENTOS.**

por

EDVÂNIO DE SOUZA GONZAGA

BACHAREL EM CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS COM HABILITAÇÃO EM
COMÉRCIO EXTERIOR. UNIP – SP/2001

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS
REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ABRIL, 2004

© 2004 EDVÂNIO DE SOUZA GONZAGA

TODOS DIREITOS RESERVADOS.

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir,
comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos
termos da Lei.

Assinatura do Autor: _____

APROVADO POR:

Prof. Christóvão Thiago de Brito Neto. Dr. – Orientador. Presidente

Prof. Rubens Eugênio Barreto Ramos, D. Sc. – Membro Examinador

Prof. Luiz Carlos Miranda. Dr. – Membro Examinador Externo

Divisão de Serviços Técnicos

Catálogo da publicação: UFRN/Biblioteca Central Zila Mamede

Gonzaga, Edvânio de Souza

Gestão logística e comércio exterior: um estudo de caso em uma empresa exportadora do setor de alimentos/Edvânio de Souza Gonzaga – Natal/RN,

Tese (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Logística. 2. Comércio Exterior. 3. Rio Grande do Norte – Tese.
4. Engenharia de Produção – Tese. I. Neto, Chistóvão Thiago de Brito II.

Título

RN/UF/BCZM

CDU

SOBRE O AUTOR



Edvânio de Souza Gonzaga é analista financeiro e bacharel em Ciências Administrativas com habilitação em comércio exterior, formado pela Universidade Paulista – UNIP na cidade de Campinas/SP.

**“Vivemos em uma sociedade onde a
informação é barata, conhecimento
é caro e sabedoria é rara”**

Dennis Tsichritziz

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para que esta dissertação chegasse ao seu final, incentivando-me, com palavras de confiança e estímulo – muitas vezes necessárias no desenvolvimento de uma tarefa complexa. Representaram para mim demonstração de amizade e paciência em muitos momentos de ansiedade e nervosismo.

Esse estudo simboliza um projeto de vida que se originou há três anos, quando ainda estava concluindo meu curso de graduação em Administração com Habilitação em Comércio Exterior.

Em razão da realização deste projeto, gostaria de expressar meus mais sinceros sentimentos de gratidão àqueles que participaram comigo no cumprimento desse estudo.

Ao Professor Dr. Chistóvão Thiago, pela vibrante e prestimosa orientação dispensada à execução do trabalho, como também ao professor Dr. Rubens Eugênio Barreto Ramos, pelas contribuições feitas durante o exame de qualificação.

Aos professores Rildeci Medeiros (UFRN) e Waldemar Rodrigues (UNIP), pela confiança ao enviar recomendações minhas ao programa de Engenharia de Produção-PEP.

Aos Senhores Geraldo Orlando dos Santos Gadelha Simas e Klaus Lincoln X. Jardim, pela atenção dispensada a minha pessoa durante a realização da pesquisa de campo e pelas informações prestadas para que o trabalho pudesse ser concretizado.

A minha esposa Maria Lussieu da Silva, pelo seu apoio constante. A sua dedicação e o auxílio nos diversos momentos do trabalho foram essenciais para que tudo terminasse bem, assim como ao Dr. Cláudio (cunhado) com quem consigo me acalmar e ter forças para seguir em frente (como ele mesmo diz “pare e vá em frente rapaz”).

Aos amigos especiais Márcia e André; Marconi e Gorete, Denilson e Rogério, pela saudável convivência e afeto que nos acompanha.

Resumo da Tese apresentada a UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

GESTÃO LOGÍSTICA E COMÉRCIO EXTERIOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA EXPORTADORA DO SETOR DE ALIMENTOS.

EDVÂNIO DE SOUZA GONZAGA

Abril/2004

Orientador: Prof. Dr. Christóvão Thiago

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

A tese discute a importância da gestão logística para o desempenho das empresas e para o comércio exterior. O estudo em tela está respaldado na construção de uma estrutura de análise que traz em sua essência elementos subjacentes a compreensão do tema. A análise feita a partir dos dados de uma empresa exportadora do Rio Grande do Norte, com atuação no ramo de balas e pirulitos, permitiu avaliar que a eficiência de uma gestão logística, envolvendo questões operacionais e financeiras, é imprescindível para a redução de custos das empresas e tem impacto significativo em sua lucratividade.

Abstract of Master Thesis Presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering.

GESTÃO LOGÍSTICA E COMÉRCIO EXTERIOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA EXPORTADORA DO SETOR DE ALIMENTOS.

EDVÂNIO DE SOUZA GONZAGA

April/2004

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Christóvão Thiago

Program: Máster of Science in Production Engineering

The thesis argues the importance of the logistic management for the performance of the companies and for the foreign trade. The study is endorsed in construction of one analyses that brings in its essential the underlying elements for the understanding of the subject. The analyse made from the data of an exporters company of Rio Grande of the Norte, with performance in the branch of candies, allowed to evaluate an efficient of the logistic management, that involving operacional and financial questions, is unavoidable for reduction of costs of the companies and has significant impact is its profitability.

SUMÁRIO

RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ANEXOS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
CAPÍTULO 1	1
INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2. OBJETIVO	6
1.3. RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	6
1.4. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	7
CAPÍTULO 2	9
REVISÃO TEÓRICA	9
2.1. A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NO COMÉRCIO EXTERIOR E NAS EMPRESAS	10
2.2. DA LOGÍSTICA AO SUPPLY-CHAIN.....	13
2.2.1. <i>Evolução do Conceito de Logística</i>	15
2.2.2. <i>A Cadeia de Suprimentos (Supply-Chain)</i>	16
2.3. O PAPEL DO TRANSPORTE NA LOGÍSTICA.....	20
2.4. A IMPORTÂNCIA DOS <i>INCOTERMS</i> NA LOGÍSTICA	23
2.5. A LOGÍSTICA E O DESEMPENHO FINANCEIRO DA EMPRESA	27
2.6. O FATOR TEMPO	28
2.7. SÍNTESE DA REVISÃO TEÓRICA.....	31
CAPÍTULO 3	32

METODOLOGIA DA PESQUISA	32
3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA	32
3.2. DEFINIÇÃO DO CASO.....	33
3.3. INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS	34
3.4. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE	35
CAPÍTULO 4	36
RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA.....	36
4.2. A “CONFEITARIA” NO COMÉRCIO EXTERIOR DO RIO GRANDE DO NORTE – SAM’S O MAESTRO DO PROCESSO.....	40
4.3. ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	46
4.4. O IMPACTO FINANCEIRO DOS ESTOQUES	51
4.5. ANÁLISE DOS LEAD TIMES ATUAIS E DESEJÁVEIS.....	52
4.6. SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
CAPÍTULO 5	57
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
5.1. ANÁLISE CRÍTICA DA REVISÃO TEÓRICA	57
5.2. RESULTADOS DA PESQUISA	59
5.3. ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO	61
5.4. LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	62
5.5. DIREÇÕES DE PESQUISA.....	62
5.6. RECOMENDAÇÕES.....	63
5.7. CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	67

LISTA DE TABELAS

TABELA - 01	Exportações do Rio Grande do Norte por Locais de Embarque/Meios de Transporte – 2002.....	05
TABELA - 02	Evolução do Conceito da Logística.....	15
TABELA - 03	Comparação entre Modalidades de Transporte.....	21
TABELA - 04	Modal Marítimo (carga unitizada) – para o <i>Incoterm Ex-works</i>	26
TABELA - 05	Evolução das Exportações dos Produtos de Confeitaria e do Rio Grande do Norte-1996-2003 (US\$ 1.000 e %)......	41
TABELA - 06	Composição das Exportações dos Produtos de Confeitaria por Países selecionados (%)......	43
TABELA - 07	Composição das Exportações por tipo de NCM e por países – 2003	44
TABELA - 08	Composição das Exportações dos Produtos de Confeitaria por Região (%)......	45
TABELA - 09	Composição das Exportações por porto de Embarque (%)......	45
TABELA - 10	Resumo dos Índices da Simas Industrial no período de 1999-2002.....	47
TABELA - 11	Estatística dos <i>Lead Times</i> atuais e desejáveis (entrevista com a Simas).....	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	- 01	Cadeia de Suprimentos – <i>Supply-Chain</i>	17
FIGURA	- 02	Otimização da Cadeia Logística.....	17
FIGURA	- 03	Variação do Ciclo Médio de Exportação reduzindo os <i>Lead Times</i> atuais para os desejáveis.....	55

LISTA DE ANEXOS

ANEXO	- I	Balança Comercial: Brasil, Nordeste e Rio Grande do Norte – 1989 – 2002.....	68
ANEXO	- II	Composição das Exportações do Rio Grande do Norte por Principais Países - 1999 – 2002.....	70
ANEXO	- III	Composição das Exportações do Rio Grande do Norte por Principais Regiões - 1999 – 2002.....	71
ANEXO	- IV	Principais Produtos Exportados do Rio Grande do Norte – 1999 – 2002.....	72
ANEXO	- V	Cadeia Logística Global.....	73
ANEXO	- VI	Estatísticas dos <i>Lead Times</i> Atuais e Desejáveis.....	74
ANEXO	- VII	Atividades e Gargalos.....	75
ANEXO	- VIII	Custos Logísticos.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS

ALADI	Associação Latino Americana de Integração
AMCHAM	American Chamber of Commerce
CCI	Câmara de Comércio Internacional
CE	Ceará
CFR	Cost and Freight
CIA	Centro Industrial Avançado
CIF	Cost, Insurance and freight
CIP	Carriage and Insurance paid to
CODERN	Companhia Docas do Rio Grande do Norte
CPT	Carriage paid to
DAF	Delivered at Frontier
DDP	Delivered Duty Paid
DDU	Delivered Duty Unpaid
DEQ	Delivered Ex Quay
DES	Delivered Ex Ship
DOU	Diário Oficial da União
ECR	Efficient Consumers Response
EDI	Eletronic Data Interchange
EXW	Ex Works
FAS	Free Alongside Ship
FCA	Free Carrier
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FOB	Free on Board
INCOTERMS	International Commercial Terms
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NAFTA	Acordo de Livre Comércio da América do Norte
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
PE	Pernambuco
SAM'S	Simas Industrial de Alimentos S/A
SCM	Supply Chain Management
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
TI	Tecnologia da Informação
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UNIP	Universidade Paulista
WMS	Warehouse Management System

Capítulo 1

Introdução

Este trabalho trata da importância da gestão logística para o desempenho das empresas e para o comércio exterior. O foco do estudo foi uma empresa exportadora do setor de alimentos do Rio Grande do Norte, especificamente do ramo de balas e pirulitos, razão pelo qual o trabalho em tela se caracteriza como um estudo de caso.

O presente capítulo está estruturado de forma a contemplar a problematização do estudo, por meio de uma contextualização acerca do tema; o objetivo a que o trabalho se propõe; a relevância que este estudo, pela própria natureza do tema apresenta para o universo das empresas, sobretudo àquelas que tenham alguma inserção internacional; e, a própria estrutura da tese.

1.1. Contextualização

O comércio exterior é uma das atividades econômicas que caracteriza o processo de internacionalização das empresas de um país como um todo. A sua realização requer das empresas a construção de suas capacitações e de suas vantagens competitivas com o intuito de permiti-las tanto enfrentar um ambiente concorrencial, que é fortemente seletivo, como alcançar ganhos de competitividade, traduzidos na valorização do capital dessas empresas.

Nesse sentido é importante ressaltar que a discussão em tela está consubstanciada nas transformações ocorridas na economia brasileira, sobretudo a partir dos anos 90, que se evidenciam na abertura comercial pela qual passou o país. Esta abertura foi acompanhada de políticas liberalizantes que alteraram as condições de concorrência entre as empresas, impulsionando-as a busca de inovações (tecnológicas

e/ou organizacionais) como forma de garanti-las, no mínimo, a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

No que diz respeito diretamente ao comércio exterior, as políticas econômicas adotadas pelo governo, ao longo da década passada, se voltaram, sobretudo para os mecanismos abaixo (Lopez, p. 18, 2000):

- a) redução das tarifas de importação
- b) consolidação dos “ex” tarifários (redução a zero das alíquotas de importação de bens de capital sem produção nacional, buscando permitir o reaparelhamento do parque industrial brasileiro)
- c) eliminação de diversas sobretaxas
- d) eliminação de diversos incentivos (principalmente subsídios) às exportações.

No início dos anos 90, a atividade econômica do país entra em um período de queda, com recuperação a partir de 1993. Em 1994 a implantação do Plano Real, alicerçado na política de valorização da moeda nacional, tem como um dos objetivos conter a inflação através da exposição dos produtos nacionais à concorrência externa (produtos importados com preços mais baixos). Este fato conduziu o país a déficits crescentes na balança comercial, quando as importações superaram as exportações consecutivamente. Com a maxidesvalorização do real ocorrida em janeiro de 1999, o país inicia um processo de reversão do saldo comercial, ao diminuir paulatinamente os déficits comerciais, alcançando um resultado positivo em 2001. (Marinho e Pires, 2002).

Assim, os resultados da balança comercial brasileira, em razão da política econômica adotada em relação ao câmbio, mostram uma tendência de crescimento do saldo comercial a partir de 2001.

Com base nos dados do MDIC (2003) é possível construir a análise abaixo.

A adoção dessa política teve impactos também no resultado do saldo comercial da região Nordeste, que apresentou saldos deficitários de 1996 a 2001. O resultado volta a ser positivo apenas em 2002, quando as exportações crescem 11,2% em relação ao ano anterior e as importações sofrem uma queda de 9,5% em relação a 2001, conforme pode ser observado nos dados que constam no Anexo 01.

De acordo com o Anexo 01 é possível perceber que tanto a região Nordeste quanto o Rio Grande do Norte ao longo dos anos vêm atuando no comércio internacional, mesmo que essa participação ainda seja relativamente pequena. Mesmo diante da conjuntura econômica exposta acima, o Rio Grande do Norte teve sua balança comercial deficitária apenas nos anos de 1995 a 1997. Esse fato provavelmente está vinculado as participações expressivas das importações de bebidas (33,6%, 15,1% e 6,1%) e algodão (5,2%, 13,0% e 46,5%), ou seja, juntos esses dois produtos responderam com uma participação de 37,8%, 28,1% e 52,6% nos anos que a balança comercial foi negativa, fato que ocorreu apenas nos anos do período citado acima.

As exportações do Estado do Rio Grande do Norte vêm apresentando crescimento gradativo desde 1998 até os dias atuais, e com saldo positivos em sua balança comercial. O Rio Grande do Norte tem como destino principal de suas exportações os Estados Unidos. Vale salientar que as exportações do Estado para os Estados Unidos atingiram uma cifra de US\$ 99.016.325 milhões, equivalente a 44,3% de toda exportação do Rio Grande do Norte (ver Anexo 02). Assim, os Estados Unidos acabaram se transformando no principal comprador dos produtos potiguares. Em termos de principais destinos, por regiões, as exportações do Rio Grande do Norte se concentram no Nafta e na União Européia, como mostra os dados do Anexo 03. O Alto índice que se verifica no Resto do Mundo retrata as exportações do Estado para a Nigéria, como atestam os dados do Anexo 02. Este país não faz parte de nenhuma das regiões selecionadas para a pesquisa.

A evolução dos principais produtos exportados pelo Rio Grande do Norte pode ser verificada no Anexo 04. É relevante observar que os Produtos de Confeitaria e Açúcar apresentam crescimento em suas receitas de exportações no período considerado, mas sua participação na pauta de exportação do Estado reflete uma diminuição em razão do aumento do Pescado, cujo crescimento no período em tela foi de 798,7%. Em 2002, a participação do Pescado na pauta de exportação do Estado foi de 30,32%, tendo o camarão congelado contribuído com 21,24% desta participação. O crescimento do Pescado ultrapassou a participação das frutas (27,70%), que de 1993 a 2001 sempre se mantiveram na liderança das exportações do Estado. Um outro fato importante que ocorreu na pauta das exportações do Rio Grande do Norte, em 2002, foi o aparecimento da Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A, com uma exportação de óleo bruto no valor de US\$ 24.063.496 milhões com destino aos Estados Unidos (US\$

11.671.575 milhões) e Trinidad e Tobago (US\$ 12.391.921 milhões), fazendo com que a empresa liderasse o *Ranking* das 50 maiores exportadoras do Estado, em 2002. Outrossim, os três principais produtos da pauta de exportação do Estado, até novembro de 2003, foram o Pescado (30,81%, sendo 24,62% de camarão congelado), as frutas frescas (28,23%, sendo 12,10% de melões frescos) e o óleo bruto (16,55%).

Embora o Rio Grande do Norte, em 2002, apresente uma participação de apenas 0,37% na balança comercial do país e de 4,81% na balança comercial da região Nordeste, o Estado vem paulatinamente fortalecendo determinados setores no comércio internacional. São empresas que atuam em áreas como o Pescado (com destaque para o camarão), das frutas tropicais (em particular o melão), das confecções (camisetas t-shirt) e dos produtos de confeitaria (balas e pirulitos).

Em razão deste crescimento, um aspecto chama a atenção no comércio exterior do Estado: a logística utilizada pelas empresas para o escoamento dos seus produtos. De acordo com a Tabela 01 abaixo, percebe-se que as exportações do Rio Grande do Norte, em 2002, saíram principalmente pelos Portos de Suape (PE) e Fortaleza (CE), correspondendo a 58,2% de toda a exportação do Estado, enquanto que por Natal saiu apenas 28,4% das vendas externas do Rio Grande do Norte.

Este fato pode acarretar altos custos logísticos e um maior tempo é gasto com diferentes modais (multimodalidade), podendo inclusive ocasionar atrasos na entrega da mercadoria ao destino final e fora do prazo estipulado, fatos que devem ser evitados no comércio exterior. Ademais, percebe-se que os exportadores do Estado utilizam muito pouco os modais aéreo e rodoviário.

Tabela 01

Exportações do RN por Locais de Embarque/Meios de Transporte - 2002

Porto de saída	US\$ FOB	Peso/Ton	Principais produtos	% Valor	%Vol.
Natal	63.612.300	270.316	Melões, Açúcar, bananas, Petróleo	28,4	25,1
Areia Branca	8.198.800	686.553	Sal	3,6	63,8
Recife	808.639	5.164	Granito	0,4	0,5
Suape	45.860.787	22.454	Camisetas, peixes, camarões, Bananas	20,5	2,1
Fortaleza	84.430.709	55.463	Camarões, peixes, lagostas, Castanhas, bananas, balas e pirulitos Camisetas, tecidos, couros, Sacos, mangas e melões.	37,7	5,2
Cabedelo	1.710.996	6.753	Álcool, prep. Anti- congelante	0,7	0,6
Santos	431.735	42	Tecidos, confecções, calçados	0,2	0,0
Salvador	287.480	668	Camarões, granitos	0,1	0,1
Outros	115.976	4.492			0,4
Total marítimo	205.457.422	1.051.905		92,0	97,8
Aeroportos					
São Paulo	9.308.877	2.978	Peixes, mamões	4,2	0,3
Natal	2.887.136	3.835	Peixes, pedras prec., consumo de bordo.	1,3	0,4
Recife	762.594	328	Peixes, mamões, pedras prec.	0,3	0,0
Outros	954.389	295		0,4	0,0
Total Aéreo	13.912.996	7.436		6,2	0,7
Rodoviário	4.044.765	16.106	Frutas, cascas de citricos e de melões, Plásticos e suas obras e fibras sintéticas ou artificiais	1,8	1,5
Outras (bagagens)	186.914			0,1	0,0
Total Geral	223.602.097	1.075.495		100,0	100,0

Fonte: Aliceweb – MDIC/SECEX. Elaboração Própria

Nesse sentido, no que diz respeito ao comércio exterior, a logística assume um papel relevante e pode ser vista como uma fonte de competitividade para as empresas do Rio Grande do Norte, pois da adoção de uma logística eficiente depende a entrega do produto no local certo, na hora certa e com qualidade.

1.2. Objetivo

Investigar os fatores competitivos da gestão logística no desempenho de exportação e financeiro, enfocando o caso da Simas Industrial de Alimentos S/A – SAM'S.

1.3. Relevância da Pesquisa

Dentre os produtos observados na tabela 01 acima, as balas e pirulitos fazem parte do grupo de mercadorias exportadas do Rio Grande do Norte. Em 2002, em torno de 70% do seu escoamento ocorreu por Fortaleza e não há registros de saída por Natal. No Estado, a principal (única) empresa exportadora de balas e pirulitos é a Simas Industrial de alimentos S/A - SAM'S, objeto de análise desta pesquisa em razão do comércio internacional ser considerada uma estratégia importante de diversificação e expansão da empresa e onde o comércio exterior assume um papel importante para alcançar as metas traçadas pela administração central no sentido de implementar esta estratégia. Ademais, a SAM'S também é considerada uma das principais exportadoras deste tipo de produto na América Latina.

O fato desta empresa apresentar certa regularidade no comércio exterior do Estado, e portanto contribuir para a composição dos principais produtos de exportação do Rio Grande do Norte, é importante analisar até que ponto a logística adotada por ela contribui para seus ganhos de competitividade, que podem ser refletidos nas margens de lucro e *market-share* alcançados.

A partir do estudo de caso proposto é possível empresas e governo traçarem políticas visando fortalecer a participação do Rio Grande do Norte no comércio internacional obedecendo criteriosamente a adequação dos termos burocráticos, de infra-estrutura e de práticas empresariais aos desafios impostos pela atividade do comércio exterior – atividade essa que demanda conhecimentos extremamente específicos e tem na logística uma variável chave de análise, uma vez pode se refletir em redução de custo por parte das empresas que adotam o comércio exterior como estratégia de crescimento.

Esta pesquisa, mesmo se tratando de um estudo de caso, pretende ainda servir como orientação de tomada de decisão para diversas empresas exportadoras do Estado bem como na adequação de suas políticas de inserção internacional.

Do ponto de vista acadêmica a contribuição passa pelo desenvolvimento de estudos que contemplem os fatores logísticos que afetam o desempenho de empresas em geral, uma vez que a complexidade do tema permite àqueles que se preocupam com questões relacionadas à competitividade das empresas, ao comércio exterior, o aprofundamento da discussão da gestão logística a partir de diversos campos de análise.

Ademais, a discussão presente neste estudo é bastante interessante por proporcionar uma oportunidade de compreensão acerca das questões relacionadas à gestão logística e que atualmente trata-se de algo necessário ao bom desempenho de uma empresa, particularmente voltada ao comércio exterior.

1.4. Organização do Estudo

De acordo com os caminhos trilhados para alcançar os resultados do presente estudo, além desta introdução, a estrutura do trabalho está composta da seguinte forma:

O capítulo 2, tem por objetivo discutir a importância que a logística assume na realização das atividades inerentes das empresas e do comércio exterior. A construção do capítulo perpassa pela compreensão do termo logística, do ponto de vista empresarial, e sua interação com a cadeia de suprimentos, cujo resultado se reflete no sistema de controle que surge a partir da otimização da cadeia logística. A eficiência das empresas e do comércio exterior depende do planejamento logístico implementado nas diversas esferas que configuram o espaço de atuação dos agentes econômicos. O capítulo está composto por seções que buscam expressar a importância da logística no comércio exterior e nas empresas, envolvendo itens como a questão do transporte e diversos tipos de modais e termos internacionais de comércio (*Incoterms*), os custos logísticos e o desempenho financeiro. Assim, é possível identificar a questão do *lead-time* enquanto fator de competitividade decorrente da adoção de uma logística adequada por parte das empresas, sobretudo atuantes no comércio exterior.

O capítulo 3, retrata os procedimentos metodológicos desenvolvidos no trabalho, abordando desde a caracterização da pesquisa até a coleta de dados e análise dos resultados.

O capítulo 4, trata do estudo de caso proposto e está circunscrito a empresa Simas Industrial de alimentos S/A - SAM'S. Nesse sentido, procura discutir aspectos relevantes que refletem a atuação da empresa tanto no que se refere ao seu desempenho quanto ao comércio exterior.

Por fim, **o capítulo 5**, que trata das conclusões e recomendações do presente estudo.

Capítulo 2

Revisão Teórica

O objetivo deste capítulo é propiciar uma discussão acerca de pontos importantes que compõe a temática da logística, com base em autores como LAMBERT, STOCK e VANTINE (1998), BALLOU (2001), CHRISTOPHER (1999), FLEURY, WANKE E FIGUEIREDO (2000), entre outros, que estudaram o tema. Trata-se de uma tentativa de construir uma estrutura capaz de dar suporte a análise da importância que a logística assume para as empresas que tenham alguma inserção internacional e ainda discutir os elementos subjacentes ao desempenho financeiro destas empresas, em razão da utilização de estoques como uma possível estratégia de atuação que conduza a construção de uma (des)vantagem competitiva.

O presente capítulo está organizado de forma que a estrutura analítica pretendida seja alcançada. Para tanto, a primeira parte do capítulo discute a importância da logística no comércio exterior e nas empresas, cuja objetivo é evidenciar como a logística assume um papel importante na cadeia produtiva de uma empresa em razão dos custos associados a ela e a necessidade de sua redução; em seguida, é apresentado o avanço do conceito da logística que, em decorrência de se alcançar a eficiência culminou com o desenvolvimento do conceito do *supply-chain*; o terceiro item discute a importância que o transporte assume neste processo de gestão logística; o quarto item discute como os *incoterms* são elementos essenciais para as empresas no estabelecimento de suas relações comerciais com o exterior; em seguida, é mostrado a relação da logística com o desempenho financeiro da empresa; no sexto item, discute-se como o fator tempo é atualmente um aspecto fundamental para a competitividade nas empresas; e, por fim, apresenta-se uma breve síntese do capítulo.

2.1. A Importância da Logística no Comércio Exterior e Nas empresas

A partir das transformações que ocorreram na economia brasileira nos anos 90, as empresas tiveram que se adaptar a um processo de concorrência cada vez mais acirrado e um dos aspectos que mereceu a atenção por parte das mesmas foi a questão da distribuição de seus produtos no mercado, seja interno ou externo. Esse fato evidenciou a necessidade de se entender todo o processo de distribuição que envolve uma cadeia produtiva.

Desde a compra das matérias-primas a entrega do produto ao seu destino final, e o suporte que por ventura precise ser concedido a este produto, o planejamento estratégico da logística assume um papel de extrema importância para as empresas (Lambert, Stock e Vantine, 1998). São custos associados a todas as etapas do processo que necessitam ser bem administrados para não atingir resultados não satisfatórios.

Nesse sentido, é importante observar como a logística é relevante para o comércio exterior realizado pelas empresas, em razão dos aspectos envolvidos no processo que envolve a compra/venda de produtos entre os diversos países. Ademais, a administração de materiais, estoques, etc, envolve custos logísticos que impactam diretamente no desempenho financeiro destas empresas.

A logística passou a ser vista como um elemento essencial para as empresas, permitindo a melhoria do seu desempenho comercial, interna ou externamente, uma vez que uma logística eficiente que possa conduzir a uma redução do custo final dos produtos e/ou serviços de determinada empresa pode significar ganhos de competitividade relevantes, expressos na margem de lucro ou no *market-share* desta empresa.

O processo de globalização comercial e financeira ocorrido nas últimas décadas causou transformações na economia mundial e, como resposta a esse processo, as empresas brasileiras, agora inseridas em um ambiente de concorrência cada vez acirrado, passaram a adotar novos processos e produtos, a partir de um padrão tecnológico baseado na microeletrônica, com o objetivo de atingir uma maior eficiência. Nesse contexto, as empresas passaram a ver a internacionalização da produção como uma estratégia chave para a sua sobrevivência e o seu crescimento (Larrañaga, 2003).

Diante desse cenário de competição que se estabeleceu após as transformações advindas do processo de globalização, as empresas estão cada vez mais em busca de novos mercados. Para conquistar esses novos mercados, é preciso que as empresas estejam preparadas para responder de forma eficiente e rápida as mudanças estabelecidas pelos diversos países nos quais elas estão se inserindo, sem no entanto perder a qualidade de seus produtos e serviços.

Nesse cenário, a logística tornou-se um componente essencial para as empresas e como esse componente traz em seu cerne uma série de custos, é necessário que os mesmos sejam gerenciados de forma eficaz (Ballou, 2001). A magnitude dos custos logísticos deve ser sempre levada em consideração, uma vez que a má qualidade da informação desses custos pode ocasionar distorções no processo de tomada de decisão das empresas. É nesse sentido que a adoção de uma logística inadequada pode ter como conseqüências falhas em suas operações, de forma que as empresas podem incorrer em custos elevados, inviabilizando inclusive um processo de internacionalização dessas empresas.

Faz parte desse processo o gerenciamento logístico, que traz consigo a possibilidade de auxiliar na organização de todas as atividades envolvidas ao longo da cadeia de valor. Portanto, advém do gerenciamento logístico o planejamento e a coordenação de todas as atividades envolvidas no processo de produção e de distribuição de uma empresa, com a finalidade de atingir com eficiência e qualidade o menor custo possível (Christopher, 1999).

Dessa forma, a logística pode ser vista como um fator essencial na relação existente entre o mercado e a atividade operacional da empresa, uma vez que ela envolve desde a organização/gerenciamento das matérias-primas até a entrega do produto ao seu destino final.

Nesse sentido, a adoção de uma logística adequada por parte das empresas que atuam no comércio exterior se reflete em uma fonte de vantagem competitiva no mercado no qual estas empresas estão inseridas. Assim, à medida que uma empresa que atua no mercado internacional desempenha suas atividades de modo eficiente, ela se encontra na condição tanto de possibilitar mais valor aos clientes, em função do nível de serviço oferecido, como de alimentar uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

O processo que envolve a logística pode ser considerado chave para a efetivação dos negócios das empresas que produzem e/ou distribuem produtos, sobretudo para àquelas que apresentam inserção internacional.

A atuação das empresas em uma economia dita globalizada, evidencia a necessidade da logística adequada em razão dos produtos e/ou serviços que se destinam ou se originam do exterior. Dessa forma, o gerenciamento de todos os aspectos logísticos presentes nessas operações requer elaboração/implementação de estratégias que conduzam as empresas a uma logística eficiente, sob o risco de perder espaço no mercado em que estão inseridas.

O final da década de 90 e início do século XXI colocaram para as empresas desafios importantes como a concorrência elevada, a preocupação com a satisfação do cliente, os custos elevados em cada etapa da cadeia produtiva. Esse fato passou a exigir das empresas definições de estratégias no sentido de enfrentar tais desafios, que envolve diretamente a gestão da logística (Larrañaga, 2003).

As variáveis-chaves estão relacionadas tanto com o serviço prestado (o tempo do ciclo de pedido total, consistência do pedido/variação do tempo da entrega, capacidade de resposta às consultas dos clientes, de entregar as quantidades pedidas, substituir ou entregar itens em falta, interagir com os programas de produção) e com os custos envolvidos no processo (transporte, armazenagem, estoques, compras, planejamento e execução de produção).

Em se tratando especificamente de comércio exterior, a logística atende desde os requisitos locais até a inclusão de incertezas no processo que estão associadas à distância e ao modal a ser utilizado, ao tempo do fornecimento, aos *lead times*, à diversidade de produtos e serviços a serem realizados, à documentação exigida, a legislação pertencente a cada país envolvido na operação bem como aos aspectos culturais e que se revelam nos custos que são acarretados pelo processo. Reduzir esses custos logísticos deve ser o objetivo primordial de uma empresa que realiza transações comerciais com o exterior.

Segundo Larrañaga (2003) no comércio internacional os princípios logísticos, em termos operacionais, são mais complexos e custosos e podem ser representados pela distância maior, documentação mais ampla e complexa, diversidade cultural e demanda,

com uma variedade maior de produtos e serviços com o fim de satisfazer as diferenças culturais.

A eficácia da gestão logística se expressa na obtenção de redução dos custos logísticos envolvendo os custos de transporte, armazenagem, o processamento dos pedidos, o tamanho dos lotes e os estoques, e na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Nesse sentido, é possível perceber a complexidade que a gestão logística impõe as empresas e, sobretudo, ao comércio exterior.

Dessa forma, a atividade de logística tem se destacado em importância no comércio exterior e nas empresas, pois está sendo vista como fonte de competitividade ao permitir as empresas diferenciar-se uma das outras nesse ambiente de concorrência acirrada. A forma de ação de cada empresa, a resposta estratégica que cada empresa utiliza condiciona resultados completamente diferentes para cada uma das participantes do cenário internacional.

2.2. Da Logística ao Supply-Chain

O termo logística continua sendo identificado através de diversas denominações como por exemplo, distribuição física, administração de materiais, administração da cadeia de suprimentos, logística de *marketing*, logística de distribuição. No entanto, esses termos estão essencialmente ligados a administração do fluxo de produtos desde a sua origem ao destino final (Bowersox e Closs, 2001).

No que diz respeito a origem da palavra logística, alguns autores afirmam que ela vem do verbo francês “loger” – acomodar, alugar; outros, acreditam que ela é derivada da palavra grega “logos” – razão – e significa “a arte de calcular” ou “a manipulação dos detalhes de uma operação” (Wood Jr., Zuffo, 1998)

A logística empresarial, isto é, a logística sob o ponto de vista de uma empresa, engloba diversos conceitos; portanto, pode ser considerada sob diferentes perspectivas, o que gera diferentes definições.

Para Ballou (2001, p. 20) a logística empresarial seria o estudo da administração de bens e serviços, de forma a promover maior nível de rentabilidade através de planejamento, organização e controle das atividades produtivas.

Martin Christopher (1999, p. 7) definiu logística como

O processo de gerenciar estrategicamente a obtenção, movimentação e armazenagem de estoques de matéria-prima, produtos semi-acabados, e produtos finais (e o fluxo de informações relativas) da organização e seus canais de distribuição de forma que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através do cumprimento de encomendas rentáveis.

Para Rocha (2001, p. 17) esta definição se aproxima muito mais da idéia de logística empresarial no conceito adotado.

Douglas M. Lambert (1998, p. 4) utiliza a definição mais geral, que pode ser utilizada em diversas óticas além de empresarial, identificando as atividades logísticas como:

O processo de planejamento, implantação e controle da eficiência, custo efetivo, armazenamento e estocagem de matérias-primas, em processo de inventário, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de conformação com as necessidades do cliente.

Segundo (Wood Jr., e Zuffo, 1998) uma das definições mais divulgadas e aceita pelos profissionais da área é a do Council of Logistics Management - CLM, em que a logística seria entendida como:

O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto-de-origem até o ponto-de-consumo, com o propósito de atender as exigências dos clientes.

A partir desta definição é possível visualizar diversas atividades que estão vinculadas a gestão logística, tais como: armazenagem e estocagem, controle de estoque, transporte, movimentação de materiais, embalagem, processamento de pedidos, devolução de mercadorias, serviço ao cliente. É preciso compreender, no entanto, que o próprio conceito de logística foi evoluindo à medida que as atividades foram se integrando cada vez mais em razão das transformações ocorridas no mundo, como ver-se-á a seguir.

2.2.1. Evolução do Conceito de Logística

Ao longo do tempo a palavra logística vem ganhando diversos significados, que estão relacionados ao próprio processo de integração de atividades que terminam por ampliar o seu escopo. A evolução histórica do conceito de logística, provavelmente pode estar relacionada com a sofisticação da gestão das empresas. Esse fato pode ser constatado no Tabela 02 abaixo. É importante notar que ao mesmo tempo em que a logística é enriquecida em atividades, ela também deixa de ter uma característica meramente técnica e operacional, ganhando conteúdo estratégico, transformando-se, portanto, em fonte de vantagem competitiva para as empresas (Wood Jr., 1998).

Esse fato começa ser percebido já na segunda fase, mesmo que de forma incipiente, quando a função logística passa a adicionar processos de negócios fundamentais para a competitividade empresarial. A estrutura logística passa nesta fase a orquestrar toda a cadeia de suprimentos, da entrada de matérias-primas até a entrega do produto final.

O conteúdo estratégico só fica evidente na terceira e quarta fases, nas quais se observa a participação da logística nas mais importantes decisões empresariais. É o caso das alianças estratégicas, das parcerias e dos consórcios logísticos.

Tabela 02
Evolução do conceito de logística

Fases	Fase zero	Primeira fase	Segunda fase	Terceira fase	Quarta fase
Perspectiva dominante	Administração de materiais	Administração de materiais + distribuição	Logística integrada	<i>Supply chain management</i>	<i>Supply chain management</i> + <i>efficient consumer response</i>
Focos	. Gestão de estoques . Gestão de compras . Movimentação de materiais	. Otimização do sistema de transporte	. Visão sistêmica da empresa, . integração por sistema de informações	. Visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição	. amplo uso de alianças estratégicas <i>co-makership</i> , subcontratação e canais alternativos de distribuição

Fonte: Wood Jr. 1998, p. 55

O estudo de Wood Jr. (1998, p. 56) ressalta que a grande maioria das empresas encontra-se ainda entre a “fase zero” e a “primeira fase” descritas no tabela 02. Segundo o autor, poucas são as empresas que já implementaram o conceito de logística com visão sistêmica (“segunda fase”) e raras as que iniciaram implantações do tipo *supply chain management* (“terceira fase”) ou *efficient consumer response* (“quarta fase”). Nessa perspectiva, pode-se afirmar que a importância de controlar e reduzir estoques ainda não foram consideradas questões relevantes para a maioria das empresas. Esse fato ressalta o quanto ainda precisam evoluir no campo da logística e da competitividade.

O elemento importante nesta evolução é o conceito de *Supply Chain Management* (ou Administração da Cadeia de Suprimentos).

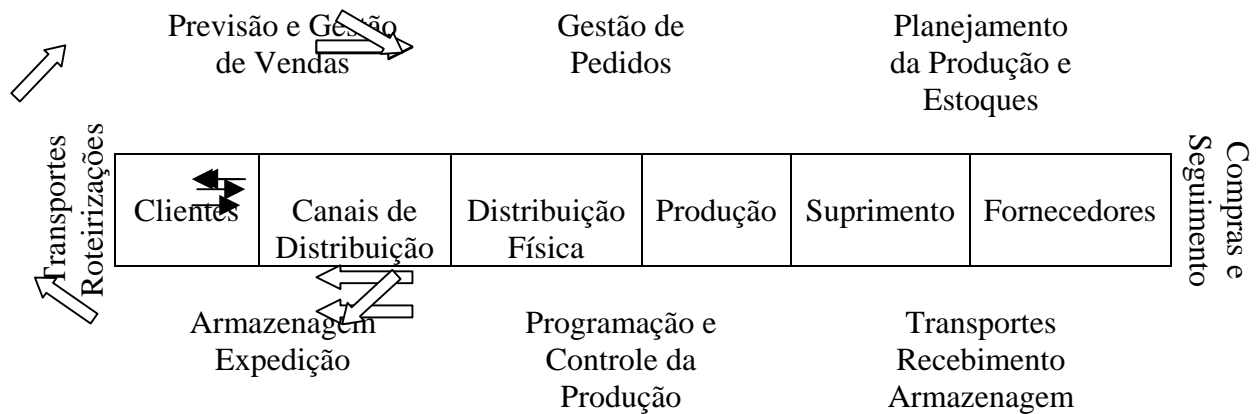
2.2.2. A Cadeia de Suprimentos (Supply-Chain)

O início do avanço do conceito do *Supply Chain* pode ser remetido às discussões do Conselho Nacional de Gerenciamento da Distribuição Física, localizado nos Estados Unidos e fundado em 1963. A preocupação em discutir algumas interfaces entre as funções de armazenagem e transporte permitiu integrar essas atividades ao gerenciamento da distribuição física. A percepção de que essa integração teve impacto na redução do tempo para atender aos pedidos, teve como consequência uma redução de estoques em razão da confiabilidade na frequência do transporte, o que otimizou a taxa de ocupação dos armazéns e melhorou o nível dos serviços. Esse aprimoramento ocorrido na cadeia de suprimentos pode ser visualizado nas figuras 01 e 02.

Segundo Rodrigues (2000, p. 108)

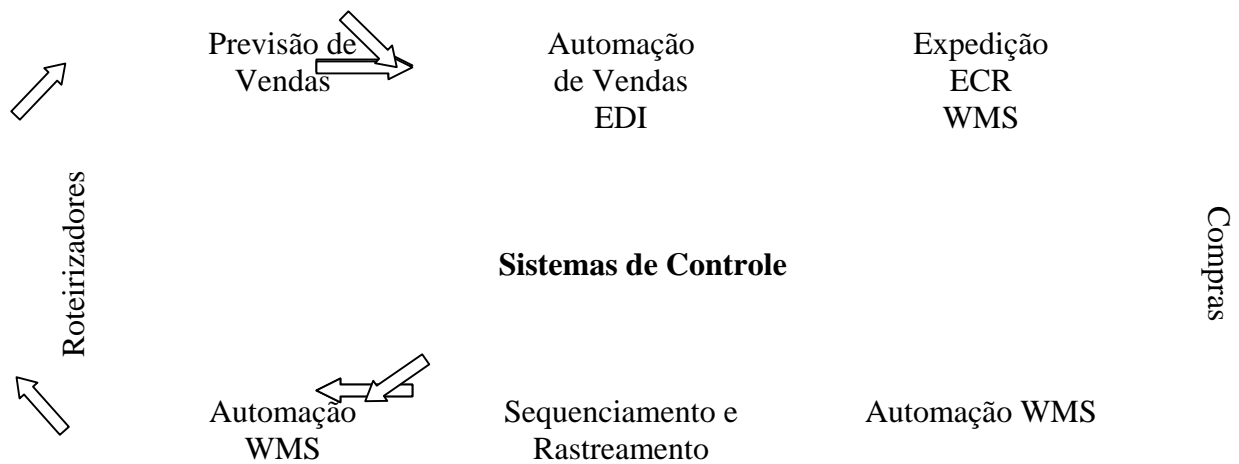
A integração da cadeia de suprimentos (*supply-chain*) é um processo orientado pelo gerenciamento de dados compartilhados entre fornecedores e clientes, uma evolução logística resultante do uso de técnicas sofisticadas de programação matemática e a aplicação de pesquisa operacional no controle dos procedimentos de produção, transferência e entrega de produtos e serviços a cliente, incorporando ainda o gerenciamento financeiro do processo.

Figura 01
Cadeia de Suprimentos – *Supply-Chain*



Fonte: Rodrigues, 2000, p. 109

Figura 02
Otimização da Cadeia Logística



Fonte: Rodrigues, 2000, p. 109

Na visão de autores como Lambert, Stock e Vantine (1998) o *Supply Chain Management*, doravante (SCM), deve ser entendido como a coordenação de atividades e processos dentro e entre as empresas incluindo a cadeia de abastecimento. Entendido dessa forma, este conceito extrapola o conceito de logística.

A idéia que perpassa pelo uso do termo *Supply Chain Management* é a integração dos processos de negócios que envolve desde os fornecedores originais até o consumidor final, considerando o fato de que os produtos, serviços e informações prestados pelos fornecedores originais agregam valor para o cliente.

A implementação do SCM visa sobretudo a redução total dos recursos necessários para prestar um serviço ao cliente em determinado segmento de mercado. Dessa forma, atingir este objetivo requer a sincronia entre as necessidades do cliente e o fluxo de materiais possuídos pelos fornecedores.

Nesse sentido, uma visão mais ampla do conceito de *Supply Chain Management* aponta-o como sendo algo mais do que uma simples extensão da logística integrada, entendida como a integração interna de atividades. O SCM inclui um conjunto de processos de negócios que em muito ultrapassa as atividades diretamente relacionadas com a logística integrada. A cadeia de suprimentos precisa estar com todos os seus processos integrados. O fato de haver o lançamento de um produto novo envolve uma infinidade de atividades como: o *marketing* para estabelecer o produto no mercado; a pesquisa e desenvolvimento para a formulação do produto; a fabricação e a logística para executar as operações; e finanças para a estruturação do financiamento do processo. Ademais, duas outras atividades vão além das funções logísticas, que são as compras e o desenvolvimento de fornecedores. Esse conjunto de atividades que necessitam ser coordenadas e integradas conjuntamente torna difícil a implementação do SCM, que deve ser compreendido como a integração externa de atividades, incluindo uma série de processos de negócios que interligam os fornecedores aos consumidores finais (Fleury, Wanke e Figueiredo, 2000).

Todavia, a perspectiva é que, uma vez implementado e operacionalizado de forma eficiente, os ganhos advindos da redução nos custos operacionais da cadeia de suprimentos e a redução do tempo do ciclo são relevantes para o desempenho das empresas envolvidas no processo.

Na verdade, o SCM trata-se de uma visão sistêmica onde se observa a interação de todos os agentes participantes da cadeia, através do processo de coordenação entre os demais canais de distribuição pertencentes a ela. A implementação do SCM visa integrar funções chaves como logística, suprimento/compras, fabricação, administração de estoques, serviço ao cliente e sistema de informação, além de outras como *marketing*, vendas, promoção e pesquisa e desenvolvimento.

Dentre os processos de negócios considerados chaves para que a implementação do SCM seja exitosa, pode-se citar (Fleury, Wanke e Figueiredo, 2000):

- 1) **Relacionamentos com os clientes** - desenvolver equipes focadas nos clientes estratégicos, que busquem um entendimento comum sobre características de produtos e serviços, a fim de torná-los atrativos para aquela classe de clientes;
- 2) **Serviços aos clientes** - fornecer um ponto de contato único para todos os clientes, atendendo de forma eficiente a suas consultas e requisições;
- 3) **Administração da demanda** - captar, compilar e continuamente atualizar dados de demanda, com o objetivo de equilibrar a oferta com a demanda;
- 4) **Atendimento de pedidos** - atender aos pedidos dos clientes sem erros e dentro do prazo de entrega combinado;
- 5) **Administração do fluxo de produção** - desenvolver sistemas flexíveis de produção que sejam capazes de responder rapidamente às mudanças nas condições do mercado;
- 6) **Compras / Suprimento** - gerenciar relações de parceria com fornecedores para garantir respostas rápidas e a contínua melhoria de desempenho;
- 7) **Desenvolvimento de novos produtos** - buscar o mais cedo possível o envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos.

Não é trivial implementar um sistema como o SCM em razão da mudança organizacional sofrida pelas empresas que o adotam. O processo de integração das atividades desse sistema é bastante complexo; todavia, uma vez implementado a redução de custos advindos tornam a empresa mais competitiva.

Vale salientar que existe um conjunto de características que auxiliam as equipes responsáveis pela operacionalização do SCM a atuarem no mercado, entre elas: o estabelecimento de objetivos e metas claras em áreas-chave (tempo de entrega, índices de disponibilidade, giro de estoques, entrega no prazo); a determinação do papel de cada membro da equipe na perseguição dos objetivos; o estabelecimento de uma estratégia de implementação; e, a formalização de medidas quantitativas de desempenho para medir os resultados alcançados.

2.3. O Papel do Transporte na Logística

O transporte pode ser considerado como a atividade mais importante da logística, pois se trata da atividade responsável pela maior parte dos seus custos e cria possibilidades para se agregar valor ao produto. É através do transporte que o objetivo logístico é alcançado e corresponde ao produto certo, na quantidade certa, na hora certa e no lugar certo ao menor custo possível. Daí depende a velocidade da resposta ao cliente, o que gera maior competitividade para a empresa (Fleury, Wanke e Figueiredo, 2000).

No que diz respeito à tomada de decisão quanto à logística de transporte é preciso ressaltar a necessidade de se passar pela correta opção entre os modais e as operações disponíveis, que poderão proporcionar o alcance das metas propostas. Principalmente no comércio exterior, que em geral contempla maiores distâncias a serem percorridas e participação de detalhes adicionais ao transporte interno, a escolha do modo de transporte a ser utilizado não deve ser baseada, exclusivamente, na simples comparação entre tarifas de fretes, mas sim em uma análise mais ampla.

A distribuição dos produtos pode ser feita por cinco diferentes modais básicos de transporte: aéreo, aquático, por dutos, ferroviário e rodoviário. As diferenças dos modais estão relacionadas ao custo, à rapidez (tempo médio de entrega), à confiabilidade (perdas e danos) e à disponibilidade (tempo de trânsito e sua variação).

A escolha do transporte também depende das características de cada mercadoria. Assim, cada modal oferece vantagens e desvantagens em termos de custos, de tempo gastos no percurso, e assim por diante, como pode ser visualizado no Tabela 03 abaixo:

Tabela 03
Comparação entre Modalidades de Transporte

Aspectos (*Péssimo ** Ruim ***Regular ****Bom *****Ótimo).	Marítima	Ferroviária	Rodoviária	Aérea
Menor custo de transporte.	*****	***	**	*
Rapidez de transporte.	*	***	**	*****
Maior velocidade nas outras etapas (recepção/entrega, embarque, armazenamento, etc.).	*	**	**	*****
Permite a utilização de terminais particulares de usuários.	**	***	*****	*
Menores despesas com embalagem.	**	**	*****	*****
Menores despesas com seguro.	**	***	*****	*****
Menores riscos de congestionamentos.	**	*****	*	****
Possibilidade de transportes de grandes volumes.	*****	*****	*	*
Possibilidade de transporte “porta a porta” com menor manipulação da carga.	*	***	*****	**
Pronta reação a conjunturas favoráveis.	*	**	***	*****
Propicia maior rotatividade de estoques.	*	**	***	*****
Capacidade de integração, inclusive de regiões afastadas.	*	**	*****	**
Melhor aproveitamento da consolidação de carga.	****	***	***	*****
Adequação para distâncias longas.	*****	*****	*	*****
Adequação para distâncias curtas.	**	***	*****	**

Fonte: Lopes, 2000, p. 93

Segundo Keedi e Mendonça, (2000) Além dos transportes tradicionais ainda se pode contar com os transportes intermodal, multimodal e transbordo.

O **transporte intermodal** é aquele em que uma carga utiliza mais de um modal de transporte para ser enviada de sua origem até o seu destino. Isto ocorre em virtude da impossibilidade de determinada carga ser transportada por todo o trajeto com apenas um dos modais existentes. Ele pode ser realizado internamente, dentro de um país, ou entre países diferentes, caracterizando um transporte internacional.

A sua característica principal é de total independência entre os modais de transporte, bem como dos documentos de transportes que representam a carga. Isto significa que cada trajeto é realizado por um tipo de transporte, onde cada transportador emite o seu próprio documento de embarque. A responsabilidade do transportador inicia-se no momento em que recebe a carga para transporte e termina com a sua entrega.

O **transporte multimodal**, na questão física tem o mesmo sentido que o intermodal, a semelhança acaba na emissão de documentos, já que o transporte multimodal envolve a emissão de apenas um documento de transporte para todo o percurso. Da mesma forma, em oposição ao intermodal, o multimodal significa responsabilidade única do transportador.

Transbordo de carga significa a transferência da mercadoria de um veículo transportador para outro do mesmo tipo, para continuação da viagem, entre o porto ou ponto de origem e o porto ou ponto de destino designados no conhecimento de transporte. Por exemplo, a troca de um navio para outro.

Lambert, Stock e Vantini (1998), afirmam que, em geral, os fatores que influenciam o custo/preço do transporte podem ser agrupados em duas categorias principais – fatores relacionados com o produto e fatores relacionados com o mercado.

Muitos fatores relacionados às características do produto influenciam o custo/preço do transporte. Assim, os produtos podem ser agrupados nas seguintes categorias: (1) densidade; (2) facilidade de armazenagem; (3) facilidade ou dificuldade de manipulação.

A densidade refere-se ao índice de peso/volume do produto. Itens como aço, alimentos enlatados, produtos de construção e papel têm altos índices de peso/volume; ou seja, são relativamente pesados em relação ao tamanho. Por outro lado, produtos como os eletrônicos, roupas, malas e brinquedos têm baixos índices peso/volume e são, portanto, relativamente leves em relação ao seu tamanho. Em geral, produtos de baixa densidade tendem a custar mais para transportar, na base do “por quilo”, do que os produtos de alta densidade.

A facilidade de armazenar é o grau em que um produto pode preencher um espaço disponível em um veículo transporte, ou seja, a facilidade de armazenagem de um produto depende de seu tamanho, forma, fragilidade e outras características físicas.

A facilidade ou dificuldade de manipulação está relacionada com a facilidade de armazenagem. Itens que não são facilmente manuseados têm um custo de transporte mais alto. Os produtos que são uniformes em suas características físicas, ou produtos que podem ser manipulados com equipamentos de movimentação de materiais, exigem menores despesas de manuseio e são, portanto, de custo de transporte mais baixo. O risco também é uma preocupação importante. Produtos com altos índices de valor/peso,

aqueles que podem ser facilmente danificados e aqueles que estão sujeitos a índices mais altos de roubos ou furto, também têm um custo de transporte mais alto.

Além das características do produto, outros fatores importantes relacionados ao mercado também afetam os custos dos preços do transporte. Dentre eles pode-se citar: (1) grau de concorrência dentro de cada meio de transporte e entre os meios de transportes; (2) localização dos mercados; (3) natureza e extensão da regulamentação governamental dos transportadores; (4) equilíbrio ou desequilíbrio do tráfego de fretes em um território; (5) sazonalidade das movimentações de produtos; e (6) se o produto está sendo transportado dentro do país ou internacionalmente. Cada um desses fatores, em combinação, afeta os custos e preços do transporte.

Ademais, é fato que o transporte é um dos fatores essenciais na execução do comércio exterior realizado pelas empresas. Discutir transporte não significa simplesmente estrutura física de veículos, avenidas, etc., significa considerá-lo dentro da perspectiva de um ambiente organizacional e institucional que complementa as atividades das empresas. Pode ser considerado um elo importante da cadeia logística.

2.4. A Importância dos *Incoterms* na Logística

Os *incoterms* definem de forma precisa o momento em que se transfere do VENDEDOR (EXPORTADOR) para o COMPRADOR (IMPORTADOR) todos os custos e riscos inerentes à operação de exportação/importação. É considerado o instrumento mais importante do comércio exterior e objetiva dar uma uniformização aos usos e costumes utilizados pelos diversos países que realizam atividades relacionadas ao comércio internacional (Keedi, 2003).

Ressalta-se que até 31 de dezembro de 1999 vigorou a versão “*Incoterms*” – 1990 e que, após análises e estudos realizados pela Câmara de Comércio Internacional (CCI), foram feitas pequenas alterações para adaptá-los à moderna prática comercial e principalmente à formação de conceitos bem definidos e melhor elaborados, necessários para acompanhar a nova era da tecnologia da informação (TI).

Eles vêm sendo atualizados continuamente, aproximadamente a cada década, e têm ajudado muito o desenvolvimento do comércio internacional, já que assim todos os

países podem utilizar regras uniformes e mundiais, independentemente de leis, costumes, distâncias, sistemas econômicos, tamanhos, etc.

Os *incoterms* são termos internacionais de comércio que regulam apenas a relação comercial entre compradores e vendedores. Quaisquer outras cláusulas relacionadas ao contrato de venda dos bens devem ser mencionadas nesses contratos ou nos instrumentos apropriados aprovados (pedidos de compras, faturas pró-forma) entre as partes (Lunardi, 2001).

Para se fazer uma boa transação comercial, é importante que se coloque nesses mesmos contratos ou documentos o termo “*Incoterms 2000*”, que equivale ao que se deseja operacionalizar as compras e vendas.

Os *incoterms* continuam com os mesmos nomes e em mesmo número, isto é treze, a saber:

- **EXW** – *Ex Works* – (a partir do local – origem - de produção ou comercialização)
- **FCA** – *Free Carrier* – (livre no transportador – Internacional)
- **FAS** – *Free Alongside Ship* – (livre no costado – ao lado – do navio)
- **FOB** – *Free on board* – (livre a bordo)
- **CFR** – *Cost and Freight* – (custo e frete)
- **CPT** – *Carriage paid to* – (transporte pago até...)
- **CIF** – *Cost, Insurance and freight* – (custo, seguro e frete)
- **CIP** – *Carriage and Insurance paid to* – (transporte e seguro pagos até)
- **DAF** – *Delivered at Frontier* – (entregue na fronteira)
- **DES** – *Delivered Ex Ship* – (entregue no navio)
- **DEQ** – *Delivered Ex Quay* - (entregue no cais)
- **DDU** – *Delivered Duty Unpaid* – (entregue com direitos não pagos)
- **DDP** – *Delivered Duty Paid* – (entregue com direitos pagos)

Os *incoterms* FAS, FOB, CFR, CIF, DES e DEQ, somente poderão ser utilizados no transporte marítimo ou hidroviário interior (águas internas).

Os demais, EXW, FCA, CPT, CIP, DAF, DDU E DDP, poderão ser utilizados para quaisquer meios de transporte, inclusive multimodal. Quando nos *incoterms* se comenta sobre fretes, companhias transportadoras, transportadores, carregadores, este fato diz respeito apenas a fretes internacionais e carregadores internacionais.

Ressalta-se que os *incoterms* devem ser de conhecimento de todos aqueles que atuam em comércio exterior, além dos *traders* e dos profissionais de logística.

É necessário o conhecimento dos *incoterms*, pois eles é que dão a dimensão de como se estabelece a divisão de responsabilidades entre o vendedor e o comprador; quais os custos incluídos até a entrega da mercadoria em determinado ponto; quem tem a responsabilidade de realizar o seguro; além de outras questões que permeiam uma relação de compra e venda. Ressalta-se que com exceção do CIF e CIP os demais termos não obrigam a realização do seguro. Nesse sentido, sem o seu conhecimento, como se pode cotar e vender um produto com plena consciência daquilo que se está fazendo e com o preço justo ou competitivo?

Ademais, o uso não orientado do *Incoterm* poderá conduzir uma má formação de preço, tanto se ele for mais baixo do que deveria, já que poderá apresentar prejuízos, quanto se for acima, porque poderá ocasionar a perda de uma venda por falta de preço competitivo.

Mesmo quando o preço é dado pelo mercado, e não pelo vendedor, o conhecimento dos *incoterms* é imprescindível, uma vez que através da formação de preços, pode-se optar ou não pela venda, sempre de forma consciente.

Sabe-se que cada produto pode ter diversos preços de venda, ou entrega, e cada um deles será formado dependendo do termo que está utilizando. Por exemplo, um produto pode assumir diferentes preços em um embarque marítimo: se o *incoterm* utilizado for o FAS, o preço deste produto é definido pelo fato da mercadoria ser entregue ao lado do navio; se a entrega ocorre a bordo do navio, pelo uso do FOB, o preço do produto será diferente; por sua vez na hipótese da entrega ser na empresa do comprador, dado o uso do DDP, esse preço será mais uma vez alterado. Dessa forma, a cada *incoterm* utilizado, naturalmente, corresponde uma logística, um preço, uma situação competitiva, ou seja, deve-se acrescer as respectivas responsabilidades e custos necessários a cada nova providência. E assim se sucede com todas as demais combinações dos termos que formam o *incoterms*.

Diante das mudanças ocorridas nas últimas décadas, as empresas passaram a reavaliar as condições de compra e venda. Este fato pode conduzir compradores a exigirem cotação nos termos “D”; enquanto outros podem passar a comprar no termo

“E”. No entanto, se as partes contratantes não possuem estrutura logística própria, ou de terceiros, adequada para atuar em outros países, estes termos deverão ser evitados.

Os pontos de custos pelos quais as mercadorias podem estar passando ou sendo manuseados podem ser visualizados no Tabela 04 abaixo. A título de ilustração, utilizou-se o *Incoterms Ex-works*, para o exemplo em tela. São ainda relacionadas às responsabilidades do comprador, colocando em destaque cada interveniente.

Tabela 04
Modal Marítima (carga unitizada) –para o *Incoterms Ex-works*

01	Emissão de documentos (licença de exportação, ou qualquer outra autorização oficial necessária para exportação).
02	Conhecimento Internacional de carga.
03	Certificados de origem, fitossanitário etc.
04	Manuseio.
05	Paletização (quando for necessária).
06	Frete interno (<i>Inland Freight</i>), para trazer o contêiner vazio do porto ou armazém até o local de produção ou comercialização, ou até onde o contêiner será estufado/ovado.
07	Descarregamento do contêiner (vazio), podendo até não ser descarregado, quando a estufagem é feita em cima do veículo.
08	Estufagem ou ova (colocação das cargas no contêiner).
09	Frete interno (<i>Inland freight</i>), do local de produção ou comercialização (ou onde o contêiner for estufado) até o porto de embarque.
10	Descarga do contêiner cheio (do transporte interno)
11	Armazenagem/armazenamento do contêiner
12	Capatazia do contêiner
13	Manuseio do Contêiner
14	Pagamento do frete internacional (opcional)
15	Emissão de documentos (pré-alfândega – registro de exportação, recolhimento de tributos e taxas).
16	Pagamento de prêmio de seguro internacional.
17	Desembaraço aduaneiro para exportação.
18	Carregamento para encostar o contêiner no costado do navio.
19	Içamento do contêiner para dentro do navio (carregamento-origem).
20	Posicionamento do contêiner para fora do navio - país de origem.
21	Içamento do contêiner para fora do navio (descarregamento) – país de destino.
22	Emissão de documentos (licença de documentos, licença de importação, declaração de importação, guias de recolhimento de impostos, tributos e taxa etc).
23	Desova (da carga) do contêiner (no porto de descarga ou armazém do porto).
24	Manuseio da carga.
25	Armazenagem/armazenamento da carga.
26	Desembaraço aduaneiro de importação.
27	Carregamento do veículo.
28	Frete interno (no destino).
29	Pedágio (se houver necessidade).
30	Escolta (se houver necessidade).
31	Descarreamento do veículo no local de consumo.

Fonte: Rodrigues, 2003.

Diante do exposto, fica evidente o fato dos *incoterms* serem importantes para as transações com o exterior. Eles são o início de qualquer processo logístico e devem ser considerados fundamentais para qualquer transação de compra e venda. A escolha dos modais de transporte, os tipos de operação, bem como os prestadores de serviços, são escolhidos a partir do *incoterm* determinado.

2.5. A Logística e O Desempenho Financeiro da Empresa

Para Lambert, Stock e Vantini (1998) a logística é um elemento importante no desempenho financeiro de uma empresa, principalmente em um ambiente econômico caracterizado por incertezas, onde a administração de ativos e o fluxo de caixa da empresa devem receber especial atenção. Um dos elementos que permite verificar este tipo de mudança em uma determinada empresa diz respeito ao nível dos estoques mantidos por ela. O investimento em estoques, quando bem administrado, pode proporcionar um resultado positivo para a empresa através do fluxo de caixa e do retorno sobre os ativos.

É interessante observar que, em geral, quando se cogita a redução dos estoques, o objetivo é tentar melhorar o fluxo de caixa e reduzir o investimento em excesso da empresa em ativos. No entanto, é importante chamar a atenção para o fato de que qualquer redução no nível de estoques causará mudanças efetivas nas condições estabelecidas anteriormente.

A redução arbitrária do estoque para aumentar o giro, na ausência de inovações no sistema da logística, pode causar impactos negativos na rentabilidade da empresa. Esse fato deriva de um possível aumento nos custos de transporte e/ou na preparação da produção, na medida em que o sistema de logística esforça-se para atingir níveis desejáveis do serviço ao cliente com estoques menores. Esse impacto é percebido sobretudo se a empresa já tinha uma distribuição de produtos eficiente antes da mudança da política de redução de estoques.

Por outro lado, a busca por redução de despesas pode ainda levar a empresa a eliminar o uso de transporte especial ou de maiores custos da produção para atingir o nível desejável do serviço ao cliente com uma política de menor estoque. A

conseqüência dessa estratégia poderá ser a perda de fatia de mercado, em razão dos níveis de serviço ao cliente terem sido prejudicados.

Considerando os dois casos acima, o aumento nos custos de transportes e/ou na produção, ou a perda de fatia de mercado (vendas perdidas), excederia as economias no custo de manutenção desta política de estoques.

Portanto, a mudança da política de estoques deve estar associada também a uma mudança no sistema que aumente a eficiência da logística, cuja conseqüência deverá ser a satisfação de todos os objetivos da empresa. Assim, a adoção de um sistema mais avançado em tecnologia de processamento de pedidos, por exemplo, poderá melhorar alguns ou todos os itens seguintes (Lambert, Stock e Vantini, 1998):

- níveis mais altos de serviço ao cliente;
- estoques menores;
- cobrança agilizada;
- menor número de entrega parciais;
- custos menores de transporte, como resultado da consolidação de fretes;
- custos menores de armazenagem;
- aprimoramento de previsões e planejamento da produção;
- melhorias em fluxo de caixa e retorno sobre investimento.

Assim, o desempenho financeiro de uma organização não está limitado a um departamento que controle as finanças; mas, depende da eficiência dos vários setores que a compõe. No caso em análise, percebe-se o quanto à logística é importante para alcançar objetivos primordiais de uma organização empresarial como, por exemplo, um maior retorno sobre o patrimônio líquido, a partir do qual projetos de expansão e inserção internacional poderão ser vislumbrados em uma época caracterizada pela formação de cadeias globais e avanços tecnológicos, visando reduções de custos e de fornecedores, onde a manutenção de vantagens competitivas é essencial para poder participar do processo de globalização econômica.

2.6. O Fator Tempo

Atualmente a dimensão tempo é um dos fatores mais importantes para a competitividade, pois condiciona o prazo de entrega do produto ao cliente. No caso do

comércio exterior, o fator tempo pode sinalizar uma desvantagem para o Brasil, dado a distância física que o separa da maioria dos seus grandes clientes e fornecedores. Observando o tipo de modal utilizado, o custo e o tempo envolvido nos processos logísticos de exportação e importação, esse aspecto da distância torna-se um elemento importante para a tomada de decisão de uma empresa que atua no comércio internacional e tem neste comércio uma expectativa de crescimento. Na maioria dos casos, as distâncias são vencidas através do transporte marítimo, que apresenta baixo custo, mas é bastante lento, implicando em tempos de viagem entre uma e quatro semanas, dependendo da região do globo cuja transação comercial está sendo realizada.

Dessa forma, uma empresa brasileira que importe insumos e exporte seus produtos pelo modal marítimo, incorpora entre duas e oito semanas aos seus tempos de exportação, tempo sobre o qual muito pouco pode fazer. Essa mesma empresa poderia optar pelo transporte aéreo; no entanto, embora seja rápido, para uma parte considerável de cargas torna-se inadequado e excessivamente dispendioso. Na realização de transações comerciais com os países do Mercosul, o transporte rodoviário pode ser uma alternativa, de forma que os tempos mínimos possam ser menores e o custo administrado.

O fato é que prazos de entrega excessivos têm impacto tanto sobre o custo financeiro, em razão do excesso de estoques, quanto sobre o custo operacional das empresas exportadoras. Assim, segundo os resultados de uma pesquisa de Reis e Machline (2000), cada dia de redução no *lead time* total das empresas exportadoras brasileiras pode representar a liberação de vultosas quantias em estoques e, portanto, a redução apreciável do custo para manter esses estoques.

Ademais, a concorrência impõe que as empresas explorem cada vez mais as tecnologias de informação, com o intuito de aumentar a velocidade e a precisão do processo logístico. Esse aspecto pode estar relacionado ao melhoramento da previsão de vendas e redução da dependência do comprometimento antecipado do estoque, uma vez que a gestão logística eficiente pode ser capaz de atender desde o processamento de pedidos até a entrega do produto no seu destino final, passando pelo planejamento da produção e dos estoques da empresa, buscando assim a melhoria do seu desempenho financeiro. A idéia é que o nível de estoques necessita ser bem administrado, evitando-se custos operacionais elevados para as empresas e, portanto, uma melhoria do seu desempenho financeiro. Assim, o que se defende é a idéia da administração eficiente

dos estoques em uma empresa, e não a sua redução arbitrária ou até mesmo sua eliminação.

Segundo Bowersox e Closs (1996, p.471), *“a vantagem de informação mais abrangente e em tempo real faz parte do projeto de uma estratégia logística que reduz a dependência tradicional de estoques de segurança”*.

A idéia da resposta rápida trás em essência a questão da eficiência – produto certo na hora certa – sem, no entanto, deixar de considerar a qualidade do serviço ao cliente.

Os diferenciais no tempo de resposta podem ter implicações tanto na disponibilidade do produto quanto na segurança do atendimento. No caso de morosidade na resposta, em função de problemas de comunicação, de processamento, de transporte, a disponibilidade do produto só é possível com níveis de estoque para a maioria dos itens, que por sua vez deverão estar distribuídos por diversos locais para que o objetivo seja alcançado; por outro lado, se não houver segurança nas técnicas selecionadas de controle para o atendimento do pedido, o nível de segurança só será alcançado em função de um nível de estoque elevado. O tempo total necessário para completar o ciclo de pedidos deve ser, portanto, bem administrado para se evitar redução no retorno da empresa.

O fator tempo passou a ser visto como um elemento essencial para o desenvolvimento da gestão logística, uma vez que o atendimento eficiente, desde a origem da produção, o processamento de pedidos e a entrega do produto final, perpassa por questões que envolvem restrições sazonais, prazo, localização, modal, custo e outros elementos que estão sempre redefinindo estratégias logísticas por parte das empresas.

São vários os tipos de relações envolvidas na execução da logística de uma empresa: o transporte, armazenagem de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, e todas as demais tarefas especializadas para a entrega do produto no seu destino final. Por trás do processo logístico estão colocadas questões cruciais como o espaço e o tempo, que acabam influenciando nos custos da empresa e no seu desempenho financeiro.

Dessa forma, o tempo pode se traduzir em uma fonte de (des)vantagem competitiva de uma empresa, em razão dos elementos que estão envolvidos em uma cadeia logística global.

Portanto, para serem globalmente competitivas, as empresas exportadoras brasileiras devem gerenciar adequadamente os demais tempos envolvidos em suas cadeias logísticas globais, de forma a compensarem possíveis desvantagens geográficas iniciais.

2.7. Síntese da Revisão Teórica

A partir do exposto ao longo do capítulo, é perceptível que determinados fatores podem afetar o desempenho de uma empresa que se insere no mercado internacional. Dentre eles, cita-se: (1) a incidência de custos envolvidos nesse tipo de transação, tais como os que decorrem de uma quantidade considerável de serviços de diversas esferas, que podem ser cumulativos ou excludentes entre si; (2) ao aumento desnecessário do *lead time* de cada atividade envolvida na cadeia da logística integrada; (3) a utilização inadequada dos *incoterms*, uma vez que são eles que estabelecem a divisão dos custos e riscos entre compradores e vendedores nas operações comerciais de bens tangíveis; (4) os custos de transporte que podem contribuir para a possibilidade de proporcionar vantagens competitivas, ou anulá-las.

Nesse sentido, a análise pode sugerir os entraves que as empresas se deparam em suas transações comerciais com o mundo. Um conceito chave capaz de evidenciar esses entraves é o da cadeia logística integrada, e, em estágio de gestão logística mais avançado o SCM, pois através de sua aplicação busca-se compreender a incidência e redução dos custos que se encontram localizados ao longo da cadeia. Além disso, deve-se ressaltar que os parâmetros que sustentam a eficácia da logística são **custo** e **tempo**, considerados os parâmetros quantitativos, bem como a **qualidade**, considerada o parâmetro qualitativo.

Ademais, a discussão acerca dos custos que estão envolvidos na gestão logística não deve estar dissociada da idéia de que, no mundo globalizado, os mercados estão cada vez mais competitivos de forma que as empresas necessitam alinhar suas estratégias de produção às suas estratégias competitivas globais, de tal maneira que haja uma racionalização dos recursos envolvidos nas diversas atividades destas empresas.

Capítulo 3

Metodologia da Pesquisa

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo ora desenvolvido.

A estrutura do capítulo está organizada através de tópicos que descrevem a tipologia da pesquisa, a descrição das etapas básicas do estudo, os instrumentos e técnicas de coleta e análise.

Para o desenvolvimento do presente estudo adotou-se como categoria analítica a gestão logística relacionada sobretudo ao *lead time* e a inserção externa da empresa exportadora de balas e pirulitos do Estado, a Simas Industrial de alimentos S/A - SAM'S.

A opção por essas variáveis analíticas se justifica pelo fato da SAM'S se revelar como uma das principais empresas exportadoras do Rio Grande do Norte e a gestão logística, no que diz respeito à adequação de tempo e custo advindos de sua eficácia, ser um elemento chave que pode se traduzir em vantagem competitiva para a referida empresa.

3.1. Tipologia da Pesquisa

O presente estudo está caracterizado pela pesquisa descritiva. Segundo Cervo e Bervian (p. 66, 2002) “*a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los*”. Ainda com base nos autores, a pesquisa descritiva “*procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características*”.

Ademais, na pesquisa descritiva o estudo propriamente dito requer coleta de dados, que ocorre no espaço natural que se está analisando, bem como o seu reordenamento.

Dentre as formas assumidas pela pesquisa descritiva, encontra-se o estudo de caso que, segundo Cervo e Bervian (p. 67, 2002) “*é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida*”. Assim, a pesquisa descritiva efetivamente busca trabalhar com dados ou fatos coletados da própria realidade.

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso que, pelas suas próprias características, exige do pesquisador certa sensibilidade na percepção dos dados mais importantes e essenciais para que um resultado final seja alcançado. O próprio pesquisador vai delineando a tática de coleta de dados que melhor se apresenta para atingir o objetivo traçado inicialmente.

A busca por informações e indicadores que pudessem caracterizar melhor o tema abordado, foi se definindo durante o próprio desenvolvimento do processo, em razão da amplitude e importância inerente ao tema em questão. Esse fato exigiu do entrevistado e do entrevistador, uma visão clara dos ambientes nos quais a empresa se encontra, tanto externo e interno.

Assim, esta pesquisa se caracteriza por um estudo de caso e se propõe a identificar problemas relacionados às questões logísticas, buscando para tanto levantar os fatores que podem afetar o seu desempenho quanto às medidas necessárias para avaliar, de forma estrutural e consistente, a sua *performance*.

3.2. Definição do Caso

Por se tratar de um estudo de caso de uma empresa com atuação no ramo de balas e pirulitos do Estado do Rio Grande do Norte e diante da necessidade de se analisar a importância da gestão logística para empresas que atuam no comércio exterior e para o seu próprio desempenho financeiro, a população, construída intencionalmente, ficou circunscrita às pessoas da alta administração da Simas Industrial e Alimentos S/A com relações diretas com as atividades de exportação da empresa.

3.3. Instrumento e processo de coleta de dados

Para o desenvolvimento do estudo foram considerados tanto dados primários quanto secundários.

Os dados primários foram extraídos mediante a realização de entrevistas estruturadas com integrantes da alta administração da organização em questão, com base em um roteiro previamente estabelecido. As entrevistas tiveram aproximadamente 09 horas de duração (em três encontros), sendo duas com o presidente da Associação do Comércio Exterior do Rio Grande e Norte e Gerente de Exportação da Simas Industrial de Alimentos S/A, o Sr. Geraldo Orlando dos Santos Gadelha Simas, e uma com o Chefe do Departamento de Exportação da Simas Industrial de Alimentos S/A, o Sr. Klaus Lincoln X. Jardim, onde foram explorados e extraídos dados e informações tanto sobre os principais elementos que compõem a cadeia logística global da empresa como os relacionados à atividade exportadora da empresa.

Os dados secundários foram buscados em fontes diversas, tais como dados publicados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), os dados publicados no Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, como o Balanço Patrimonial da Simas Industrial de alimentos S/A - SAM'S, além de consultas a revistas e jornais especializados e não-especializados, artigos científicos, estudo de periódicos nacionais e internacionais, livros, e artigos publicados em anais ou disponíveis na internet através das bases de dados e *sites*, dissertações e teses que tratavam do assunto em tela.

Quanto ao período considerado na análise, a década de 90 e os primeiros anos do século XXI, deve-se tanto a disponibilidade dos dados, permitindo a construção de uma série completa, como também a evolução do próprio comércio exterior do Estado, mesmo que ao nível do país esta evolução ainda seja pequena. Ademais, levou-se em consideração as transformações econômicas ocorridas em todo o mundo, como o processo de globalização comercial e financeira, que tornou a gestão logística um elemento chave para a competitividade das empresas.

3.4. Procedimento de Análise

O presente estudo foi desenvolvido considerando as etapas abaixo, que permitiram estabelecer um procedimento adequado para que a análise da empresa e dos aspectos essenciais que conduziram ao objetivo proposto no estudo fosse alcançado.

- Identificação do conjunto de 20 atividades básicas que compõem a Cadeia Logística Global da Simas Industrial de Alimentos S/A, apresentada no Anexo 05 e com base no estudo de Reis e Machline (2000).
- Desenvolvimento de um roteiro de entrevista e de um questionário (ver Anexo 06 a 08), com perguntas, para cada atividade da cadeia logística global sobre:
 - ✓ *O lead time* atual de cada atividade para a empresa;
 - ✓ *O lead time* desejável, porém possível, para cada atividade;
 - ✓ O impacto da possível redução dos *lead times* atuais para o desejável, sobre os custos operacionais e financeiros da empresa e sobre suas exportações e *market share*;
 - ✓ Os aspectos de cada atividade que, na opinião da empresa, constituem gargalos que causam aumento desnecessário de *lead time*.
- Análise dos dados financeiros da empresa, constantes em seu Balanço Patrimonial, e preparação das conclusões.

A metodologia utilizada para a medição dos *Lead Times* das atividades da cadeia logística global da Simas Industrial de alimentos S/A - SAM'S, teve por base o “Estudo sobre a Competitividade Global da Empresa Brasileira na Dimensão Tempo”, desenvolvido através de uma parceria entre a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) e a American Chamber of Commerce de São Paulo (AMCHAM-SP).

Em suma, considerando a tipologia da pesquisa, caracterizada como sendo descritiva e a partir desta um estudo de caso, os procedimentos metodológicos adotados desde a pesquisa bibliográfica, enquanto parte integrante da pesquisa descritiva cujo intuito é “*recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta...*” (Cervo e Bervian, p. 66, 2002), até a definição da população, da coleta e da análise dos dados, permitiram que a pesquisa em tela fosse conduzida com clareza, objetivando sempre atingir o propósito inicial de evidenciar a importância da gestão logística nos dias atuais.

Capítulo 4

Resultados e Discussão

O presente capítulo trata de um estudo de caso da empresa exportadora do setor de alimentos, objeto desta pesquisa.

Assim, o capítulo está estruturado da seguinte forma: o primeiro item apresenta um breve histórico da empresa analisada; o segundo item mostra, através de dados coletados e analisados, como os produtos de confeitaria do Rio Grande do Norte estão inseridos no comércio mundial, sendo a empresa em questão responsável pela condução deste processo; o terceiro item faz uma análise das demonstrações financeiras da empresa, uma vez que o conhecimento dos índices analisados são importantes para o seu desempenho; o quarto item destaca o estoque como um dos elementos responsáveis pelo resultado financeiro da empresa; o quinto item trata da discussão do lead time enquanto elemento que pode conduzir a redução de custos e uma melhor eficiência da gestão logística; e, por fim, apresenta-se uma breve síntese do capítulo.

4.1. Breve Histórico da Empresa

A Simas Industrial de Alimentos S.A. – SAM'S teve suas atividades iniciadas em 26 de agosto de 1946, com a instalação de uma pequena fábrica de balas na Av. Tavares de Lira, nº 19, Ribeira/Natal/RN, denominada Fábrica de Balas São João, utilizando um processo de produção essencialmente artesanal, feito manualmente desde o cozimento até a embalagem. As vendas se destinavam aos mercados locais e esporadicamente para outros estados da região Nordeste.

No ano de 1954, mudou-se para a Rua do Saneamento, nº 228, Ribeira/Natal/RN, adotando mudanças em seus produtos e na própria fábrica ao incorporar as primeiras máquinas, como as embrulhadeiras. No entanto, vale ressaltar que o processo produtivo ainda era quase que totalmente manual. Na década de 50 há uma mudança importante que é o estabelecimento da marca Sam's. A marca Sam's estampada nas embalagens foi se fortalecendo ao mesmo tempo em que a fábrica foi se consolidando, ao longo dos anos, como uma das principais fábricas de balas e pirulitos da região Nordeste.

Segundo Lima (2000) no final dos anos 60 a fábrica atingia uma produção diária de 1.500 balas; implantava uma linha de produção, com cozinhador manual, 01 moldadora e 04 máquinas de embrulhar; empregava 60 funcionários; atendia os seguintes mercados: Rio Grande do Norte, Paraíba, Ceará, Piauí, Amazonas e Pará.

No ano de 1970, instalou-se na Av Senador Salgado Filho, nº 2.809, Lagoa Nova/Natal/RN, servindo-se de processos modernos e levando seus produtos, não apenas a todo mercado interno, mas também ao comércio exterior, através da construção de sua marca, Sam's. Na década de 70, já então denominada Simas Industrial S.A., expandia sua produção e diferenciava seus produtos (balas, chicles, pastilhas). A concorrência começava ser sentida pela fábrica e em 1977, ao participar de uma feira em São Paulo, surgiu a oportunidade de atuação no mercado internacional. A estratégia de internacionalização via exportação permitiu a Simas sobreviver às crises econômicas pelas quais passou o país na década de 80. Nos anos 90, a fábrica continuou o seu processo de expansão e consolidação como a principal exportadora de balas e pirulitos da América Latina.

Finalmente, em 2003, transferiu-se para um novo endereço, na Rodovia BR 304, Km 296, Centro Industrial Avançado – CIA – no Município de Macaíba/RN, produzindo a partir de tecnologia mais avançada. Durante muitos anos teve por razão social o nome Simas Industrial S/A. Recentemente, passou a se chamar Simas Industrial de Alimentos S/A – SAM'S.

A Simas Industrial de Alimentos S/A – SAM'S possui 57 anos de existência e conseguiu se tornar uma empresa ímpar no mercado. A nova fábrica de Macaíba começou a funcionar no início de 2003, depois de um período de transição, após a antiga unidade da Avenida Senador Salgado Filho parar de produzir no dia 20 de dezembro de 2002. A Simas Industrial está mais presente do que nunca no mercado de

balas e pirulitos. É a única indústria de balas do Nordeste, tendo em vista que os concorrentes não conseguiram sobreviver às adversidades dos anos 80. Ademais, no mercado externo, atua em mais de cinco dezenas de países.

A Simas emprega atualmente cerca de mil pessoas, a maioria proveniente da própria cidade de Macaíba e também de Parnamirim. O investimento na nova fábrica custou à empresa algo em torno de R\$ 20 milhões, envolvendo desde a área de 200 mil metros quadrados, reforma de instalações e modernização de alguns equipamentos, como a caldeira que funciona a gás, além de toda climatização necessária a produção.

Os principais fornecedores da empresa se encontram em Pernambuco (matéria-prima para confecção do produto e material de embalagem) e em São Paulo (máquinas e palitos), de onde advém também os corantes e essências importados, em razão da aceitação internacional deste tipo de insumo. Os fornecedores são escolhidos em função dos seus produtos permitirem a manutenção da qualidade e da boa apresentação das balas e pirulitos produzidos pela Simas.

Mesmo exportando sua produção para dezenas de países há 25 anos, a Simas Industrial de Alimentos S/A – SAM'S, até 2002, ainda não havia conseguido embarcar seus contêineres pelo Porto de Natal. O escoamento de seus produtos é realizado principalmente pelos portos de Pecém, no Ceará, e de Suape, em Pernambuco. Na visão da empresa, essa dificuldade acaba se traduzindo em um entrave tanto para a empresa, como também para viabilizar o crescimento da atividade econômica do próprio estado.

A empresa tem por meta atingir um volume de produção de 1 mil contêineres (atualmente este nível está em torno de 750 contêineres). No entanto, embora em termos de produção este seja um resultado considerado importante pela empresa, esse fato poderá representar um custo anual com transporte em torno de R\$ 2 milhões, uma vez que é pago R\$ 1.800 reais por contêiner. Segundo informações da empresa, atualmente se gasta R\$ 1.350.000,00/ano com transporte. Parte desse custo se deve ao transporte dos produtos da empresa, via caminhão, para os portos de Pecém (CE) e de Suape (PE). Em entrevista concedida ao Jornal Tribuna do Norte, em 04/05/2003, o Diretor da empresa, o Sr. Thiago Gadelha Simas emitiu a seguinte opinião acerca desse assunto: *"Não temos uma freeway ou ferrovia para baratear isso até outros estados. É um valor que a gente tem que engolir, e não tem como transferir para o cliente"*. O Diretor Superintendente da Simas faz ainda uma crítica ao poder público e entidades de classe, como a própria Fiern, por terem uma preocupação considerável para elaborar

estudos ou projetos, visando trazer empreendimentos vultuosos para o Rio Grande do Norte, e não discutem com profundidade os gargalos menores, que poderiam ser resolvidos para facilitar a produção e o escoamento dos produtos do Estado.

Na relação estabelecida com os Estados Unidos, a SAM'S produz produtos específicos para o dia das Bruxas (*Halloween*) e também passará a produzi-los para o período natalino. Ainda de acordo com o Diretor Superintendente, a empresa já figura entre um dos maiores fabricantes de doce do mundo, posição essa alcançada em função da produção de balas temáticas (linha Walt Disney, por exemplo).

As relações comerciais da Simas com o mercado norte-americano estão cada vez mais aprofundadas. Recentemente a Simas estabeleceu uma parceria com a Farley e Sather's, a maior companhia de doces dos Estados Unidos, o que elevou a produção da Simas em 300 toneladas/mês. Nesta parceria, a produção fica sob a responsabilidade da empresa potiguar e a distribuição dos produtos, da empresa americana.

Em 2003, as balas e pirulitos produzidos no estado iniciaram os primeiros escoamentos através do porto de Natal. Esse fato só foi possível, após um acordo entre a Companhia Docas do Rio Grande do Norte (Codern), responsável pela manutenção portuária do Estado, e a Lauritzen, uma das companhias armadoras internacionais, permitindo a inclusão de uma linha regular de embarcação de carga para a capital potiguar, cujo destino é a Europa e o Oriente Médio. Vale salientar que este acordo além de reduzir custos para a Simas, deverá elevar a arrecadação de impostos para o Estado em razão da embarcação de produtos pelo porto de Natal, já que boa parte das mercadorias fabricadas no Rio Grande do Norte acaba sendo escoada através de outros Estados brasileiros, exatamente pela falta de armadores.

Diante do exposto, pode-se perceber os altos custos que a empresa enfrenta para poder realizar de forma adequada suas transações comerciais com o exterior. No entanto, custos não se reduzem apenas com praticidade e comodidade de transporte e portos, os custos devem começar a ser controlados e reduzidos de dentro da empresa.

4.2. A “Confeitaria” no Comércio Exterior do Rio Grande do Norte – SAM’S o maestro do processo

O comércio exterior do Rio Grande do Norte vem apresentando um crescimento importante, em termos de valor, em suas exportações, conforme atesta o anexo 01 referido anteriormente. Considerando o período de 1996 a 2003, a taxa média anual de crescimento das exportações norte-riograndense foi de 15,97% a.a. e em todo o período foi de 182,18%. Esses números permitem afirmar que a inserção externa do Estado vem paulatinamente passando por um processo de consolidação, embora a expressividade, como já mencionado, em termos de balança comercial do país, ainda seja pequena.

Os principais produtos exportados pelo Estado estão relacionados no anexo 04. Estes produtos provavelmente têm um crescimento ao longo dos anos em razão de sua aceitação no mercado internacional e, no caso do pescado e das frutas tropicais, da mudança no modo de vida das pessoas por produtos alimentares considerados mais saudáveis.

Dentre estes produtos, a confeitaria assume uma posição importante em razão de sua presença constante na pauta de exportações do Estado desde a década de 70. A contribuição da confeitaria para a balança comercial do Estado já alcançou quase 10% em 1993 e 1994. Atualmente essa contribuição ao saldo comercial do Rio Grande do Norte é em torno de 5%. A queda se deve ao crescimento expressivo de produtos como o Pescado e as Frutas Tropicais.

O maestro nesse processo da manutenção constante das balas e pirulitos na balança comercial do Estado é a Simas Industrial de Alimentos S.A. – SAM’S, uma empresa genuinamente potiguar e, neste segmento, única no Rio Grande do Norte.

A produção de balas e pirulitos é bastante diversificada em termos de sabor, em função da mistura de essências, corantes e recheios. Ademais, a Simas investiu no fator embalagem, para atender aos seus clientes nacionais e internacionais; porém, sempre atenta em obedecer dois critérios básicos, sobretudo na comercialização com o exterior: as leis de comercialização de cada país e o desejo do cliente. Este último critério impôs a Simas um certo grau de flexibilidade em seus produtos (essência x, cor y, tamanho z).

A inserção comercial da Simas no cenário internacional ocorreu nos anos 70 a partir de sua participação em uma Feira Internacional, realizada em São Paulo, quando contatos comerciais com americanos foram estabelecidos. Segundo informações da empresa, um dos motivos da escolha por este tipo de estratégia de crescimento se deveu a falta de condições competitivas fortes para enfrentar a concorrência com as empresas deste segmento localizadas no centro-sul do país.

No entanto, a estratégia adotada nos anos 70 deu frutos e, ao longo dos anos, a Simas acumulou competências no seu ramo, e conseguiu se manter no mercado internacional. Para tanto, buscou melhorias para o processo produtivo e organizacional da empresa, o que permitiu atingir, atualmente, uma produção de 150 toneladas/dia.

As informações que seguem abaixo permitem que se avalie a importância da confeitaria no comércio exterior do Rio Grande do Norte, e por conseguinte da Simas Industrial de Alimentos S.A.

No que se refere ao crescimento das exportações de balas e pirulitos do Estado, os dados da tabela 05 abaixo permitem afirmar que os produtos de confeitaria apresentam uma taxa média anual de crescimento, de 1996 a 2003, em torno de 5,18% a.a. Ademais, em termos de valor, é possível perceber que, embora com algumas oscilações decorrentes das diversas crises econômicas mundiais ocorridas ao longo deste período e da própria natureza do produto vendido pela Simas, a confeitaria acompanhou o crescimento das exportações do Estado no período mencionado acima.

Tabela 05

Evolução das exportações dos produtos de confeitaria e do Rio Grande do Norte
1996-2003 (US\$ 1.000 e %)

ANO	PRODUTOS DE CONFEITARIA (A)	EXPORTAÇÕES DO RN (B)	% (A/B)
1996	8.198.157	94.875.606	8,64
1997	8.348.502	93.536.386	8,93
1998	7.768.942	101.748.152	7,64
1999	8.591.818	115.473.424	7,44
2000	7.576.017	149.391.945	5,07
2001	10.263.854	187.584.740	5,47
2002	9.320.125	223.602.097	4,17
2003*	11.675.264	267.717.037	4,36

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do MDIC/SECEX

* Dados até novembro de 2003.

No que diz respeito aos países com os quais a Simas já realizou transações comerciais, o número ultrapassa as cinco dezenas. Na verdade, os produtos de confeitaria do Rio Grande do Norte já foram exportados para 67 países. A presença marcante é dos Estados Unidos, que consomem 70% das balas e pirulitos exportados pelo Estado. A tradição da festa do *Halloween* (o dia das bruxas dos americanos) é um dos motivos para este elevado volume, além das relações comerciais que a empresa deste segmento no Estado mantém com o mercado americano há mais de 25 anos. Outros países para os quais os produtos de confeitaria são destinados de forma constante são Canadá e Porto Rico.

Os dados da tabela 06 abaixo revelam que as exportações de produtos de confeitaria do Rio Grande do Norte (balas, pirulitos e chicles) se destinam a diversos países; no entanto, ao longo dos anos, são perceptíveis as fortes oscilações que ocorrem nesse comércio no que se refere à manutenção dos percentuais de vendas, como, por exemplo, entre 1997 a 1999 foram enviados para o Haiti em torno de 17% das exportações de balas e pirulitos do Estado e, em 2003, apenas 0,3% do total exportado teve como destino este país. Ainda de acordo com estes dados, é possível perceber que as exportações para países vizinhos ao Brasil poderiam ser mais representativas.

Tabela 06

Composição das Exportações dos Produtos de Confeitaria por Países Selecionados (%)

PAÍSES	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
Estados Unidos	39,0	32,4	33,1	43,5	54,2	62,4	63,8	77,9
Canadá	5,5	4,0	5,5	4,0	5,7	5,6	7,6	5,2
Porto Rico	7,9	5,0	6,1	5,7	6,7	6,3	7,3	3,7
Israel	1,2	0,0	0,2	0,4	0,0	0,8	2,2	2,2
África do Sul	0,9	4,8	5,5	6,8	6,2	3,4	0,6	1,8
Gana	0,3	0,0	0,3	0,0	0,1	0,5	2,1	1,7
Paraguai	0,0	8,5	2,4	1,6	2,7	1,4	1,6	1,5
Nova Zelândia	0,9	0,5	0,4	0,4	0,6	0,7	0,8	0,9
Emirados Árabes Unidos	3,5	0,8	0,9	0,0	1,0	0,4	2,6	0,9
Angola	0,7	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
Haiti	3,5	13,9	17,9	17,8	4,9	3,8	2,9	0,6
Jamaica	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,4
Austrália	4,7	4,7	2,9	2,3	1,7	1,5	0,9	0,3
México	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,3
Bolívia	6,8	6,3	5,1	2,9	1,5	1,3	0,4	0,3
Omã	0,8	0,0	0,2	0,2	0,4	0,4	0,6	0,2
Alemanha	2,9	3,2	2,4	2,8	1,2	0,3	0,4	0,2
Chile	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3	0,2
Namíbia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Coreia, Republica da (SUL)	0,2	0,0	0,0	0,7	0,0	0,0	1,2	0,2
Equador	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Suécia	0,6	0,4	0,2	0,2	0,4	0,1	0,2	0,1
Reino Unido	0,0	0,0	0,2	0,2	1,8	1,2	0,0	0,1
El Salvador	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,1
Outros Países**	20,7	14,0	16,8	10,6	10,9	9,2	3,5	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do MDIC/SECEX.

* Dados até novembro de 2003

**O total de países para os quais os produtos de confeitaria foram destinados foi o seguinte: 1996 – 37 países; 1997 – 32 países; 1998 – 30 países; 1999 – 28 países; 2000 – 27 países; 2001 – 31 países; 2002 – 28 países; e, 2003 (até novembro) – 24 países.

Vale salientar que embora os produtos de confeitaria tenham sido destinados a 67 países, estas exportações não se concretizam para todos eles ao longo dos anos. Este dado trata-se apenas de um indicativo da presença da confeitaria do Rio Grande do Norte, e, portanto da Simas, no mundo.

A empresa de balas e pirulitos do Estado possui uma diversificação de produtos considerável. Observando os dados da tabela 07 abaixo, é possível verificar a distribuição dos produtos de confeitaria exportada para cada país, em 2003.

Tabela 07
Composição das Exportações por Tipo de NCM e por País – 2003* (US\$)

PAÍSES	17041000⁽¹⁾	17049020⁽²⁾	17049090⁽³⁾	TOTAL
Estados Unidos	1.910.240	6.060.873	1.128.599	9.099.712
Canadá	328.997	182.541	100.161	611.699
Porto Rico	210.343	198.336	19.230	427.909
Israel	96.498	4	155.284	251.786
África do Sul	21.444	191.034	0	212.478
Gana	48.362	125.799	22.387	196.548
Paraguai	165.446	12.959	0	178.405
Nova Zelândia	102.629	4.994	1.808	109.431
Emirados Árabes Unidos	93.537	0	9.353	102.890
Angola	64.776	13.961	15.595	94.332
Haiti	0	70.059	5.667	75.726
Jamaica	33.349	9.540	1.220	44.109
Austrália	3.916	26.815	6.316	37.047
México	0	35.895	0	35.895
Bolívia	35.352	0	0	35.352
Omã	21.818	0	1.212	23.030
Alemanha	2.455	0	20.228	22.683
Chile	13.693	8.502	0	22.195
Namíbia	10.180	0	11.722	21.902
Coréia do Sul	21.200	0	0	21.200
Equador	4.798	12.318	1.020	18.136
Suécia	13.322	0	0	13.322
Reino Unido	0	0	12.803	12.803
El Salvador	6.674	0	0	6.674
Total	3.209.029	6.953.630	1.512.605	11.675.264

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do MDIC/SECEX

*Dados até Novembro de 2003.

Nota: (1) Gomas de mascar, sem cacau, mesmo revestidas de açúcar

(2) Bombons, caramelos, confeitos e pastilhas, sem cacau

(3) Outros produtos de confeitaria, sem cacau.

Os dados de comércio dos produtos de confeitaria com as diversas regiões confirmam o Nafta como sendo principal destino das balas e pirulitos norte-riograndense em função da presença dos Estados Unidos neste bloco econômico. De acordo com a tabela 08 abaixo, é notória essa participação: enquanto que em 1996 a participação do Nafta como destino das exportações dos produtos de confeitaria era de 44,5%; em 2003, essa participação se eleva para 83,5%, alcançando quase a totalidade das exportações do Estado neste segmento de mercadorias.

Ademais, é perceptível a oscilação e a pouca expressividade deste comércio com as demais regiões, o que aponta para uma exploração mais efetiva em novos nichos de mercados ou ainda manter os *market-shares* já existentes.

Tabela 08
Composição das Exportações dos Produtos de Confeitaria por Regiões (%)

Regiões	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
Mercosul	2,1	10,0	6,6	2,6	3,8	3,0	1,6	1,5
Nafta	44,5	36,3	38,6	47,5	59,9	68,0	72,0	83,5
Aladi	6,8	6,3	5,1	3,9	5,9	1,8	1,2	1,0
União Européia	5,9	5,6	3,9	4,5	3,4	1,7	1,1	0,4
Ásia	3,7	2,0	3,6	2,8	2,3	3,0	2,8	0,2
Resto do Mundo**	37,0	39,8	42,1	38,7	24,6	22,5	21,3	13,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do MDIC/SECEX

*Até novembro de 2003

** A participação elevada do Resto do Mundo se refere à totalidade das exportações para diversos países, que não participam de nenhuma das regiões selecionadas.

O tipo de modal utilizado para escoar os produtos de confeitaria até o exterior é predominante marítimo. No ano de 2003, em torno de 98% de toda a exportação de balas e pirulitos saiu por navio, distribuídos principalmente pelos Portos de Fortaleza (32,14%), Suape/PE (21,0%) e Pecem/CE (44,2%). Pela primeira vez, 0,6% deste tipo de exportação saiu pelo Porto de Natal. A predominância por este tipo de modal é observada ao longo do período considerado na tabela 09 abaixo.

Tabela 09
Confeitaria: Composição das Exportações por Porto de Embarque (%)

Portos	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
Fortaleza – Porto	65,6	63,0	81,7	72,7	57,5	82,6	70,3	32,4
Recife – Porto	25,3	17,7	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recife – Porto (Suape)	0,0	0,0	6,0	8,0	12,7	8,0	27,4	21,0
Salvador – Porto	2,3	3,3	0,0	6,6	17,8	4,6	0,0	0,0
Santos – Porto	0,0	1,2	2,3	8,3	7,8	0,4	0,0	0,0
Foz do Iguaçu – Rodovia	0,0	8,5	2,4	1,6	2,7	1,4	1,6	1,5
Uruguaina – Rodovia	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0
Corumbá – Porto	6,8	6,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Corumbá – Rodovia	0,0	0,0	5,1	2,9	1,2	1,3	0,4	0,3
Rio de Janeiro – Aeroporto	0,0	0,0	0,005	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cáceres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0
J.Pessoa – Porto (Cabedelo)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0	0,0
Manaus – Porto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0
São Paulo – Aeroporto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,01	0,0	0,0	0,002
Natal – Porto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6
Pecem – Porto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	44,2
Rio de Janeiro – Porto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,002	0,0

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do MDIC/SECEX

(*) Dados até novembro de 2003

Fazendo um exercício de abstração, por trás deste tipo de dados, é possível visualizar o custo da empresa produtora das balas e pirulitos do Estado no envio de seus produtos para o exterior; ao mesmo tempo, se percebe também a perda de arrecadação do Estado com a realização da atividade exportadora, já que os impostos ficam no local de embarque. A busca por outros portos provavelmente não se restringe a empresa Simas; portanto, os recursos oriundos deste tipo de atividade, por meio de arrecadação de impostos, representam uma perda considerável para o Rio Grande do Norte.

A partir dos dados analisados acima se confirma a inserção da empresa Simas no cenário internacional, por ser ela a condutora nata do processo de exportação de produtos de confeitaria do Estado. Ademais, os dados também permitiram caracterizar a exportação deste segmento de produto de acordo com a região (destino), o tipo de produto (NCM), por país, por local de embarque, de forma que se pudesse apreender as informações relevantes do fluxo de comércio exterior da Simas ao longo dos sete anos considerados e o procedimento logístico adotado pela empresa para escoar sua produção para os diversos países com os quais mantém relações comerciais. Assim, as características acima revelam o tipo de inserção externa da Simas e demonstra a relevância desta empresa para a economia do Rio Grande do Norte.

4.3. Análise das Demonstrações Financeiras

Segundo Gitman (1997), as demonstrações financeiras de uma empresa podem ser interpretadas através de determinados índices, divididos em quatro tipos principais:

- a) índice de liquidez, que busca avaliar a facilidade de uma empresa pagar os compromissos assumidos no curto prazo;
- b) índice de atividade, que mostra a rapidez com que a empresa paga/cobra suas contas e a velocidade com que as contas a receber, os estoques e as contas a pagar giram na empresa;
- c) índice de endividamento, que expõe a alavancagem financeira da empresa e indica o volume da dívida. Esse índice também permite que se perceba a necessidade de uma mudança na composição dos passivos para evitar problemas de insolvência.
- d) índice de lucratividade, que evidencia à administração sua eficiência na utilização de seus ativos para atingir objetivos como produzir vendas, manter os custos alinhados e gerar lucro líquido.

Esses índices são de extrema importância tanto para os analistas financeiros da empresa quanto para os seus credores, uma vez eles fornecem informações relevantes sobre a saúde financeira da empresa no que se refere à segurança de honrar os compromissos de curto e longo prazos assumidos, bem como para fazer frente a investimentos relacionados à expansão no futuro.

Com base nas informações contidas nos Balanços Patrimoniais da Simas Industrial de Alimentos S.A., publicados no Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, para os anos de 1999 a 2002, foi feita uma avaliação do comportamento dos quatro índices mencionados acima para evidenciar o desempenho financeiro da empresa.

A partir dos cálculos feitos através dos Balanços Patrimoniais e da Demonstração de Resultados da Simas, chegou-se aos resultados mostrados na tabela abaixo.

Tabela 10
Resumo dos índices da Simas Industrial no período de 1999 -2002

Índice	Ano			
	1999	2000	2001	2002
Liquidez				
Capital Circulante (R\$)	5.846	7.942	9.672	14.741
Liquidez Corrente	3,79	3,17	2,78	2,36
Liquidez Seco	2,96	2,59	2,38	1,84
Atividade				
Giro dos Estoques	17,01	14,89	19,55	7,96
Idade Média de Estoques (dias)	21,16	24,18	18,41	45,23
Período Médio de Cobrança (dias)	41,19	55,58	51,07	34,97
Período Médio de Pagamento (dias)	12,19	29,92	37,82	88,97
Ciclo Operacional da Empresa (IME+PMC) (dias)	62,35	79,76	69,48	80,20
Giro do Ativo Permanente	5,73	5,99	5,55	3,05
Giro do Ativo Total	2,82	2,46	2,44	1,46
Endividamento				
Endividamento Geral (%)	36,57	37,20	27,70	32,63
Exigível a Longo Prazo / Patrimônio Líquido (%)	36,52	29,63	10,45	15,61
Lucratividade				
Margem Bruta (%)	33,28	34,26	34,07	38,03
Margem Operacional (%)	6,08	7,96	9,29	14,79
Margem Líquida (%)	3,57	4,27	6,11	9,79
ROI ou ROA (Retorno s/ Ativo Total) (%)	10,08	10,50	14,89	14,29
ROE (Retorno s/ Patrimônio Líquido) (%)	15,89	16,73	20,59	21,22

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados do Balanço Patrimonial (1999 a 2002) da Simas Industrial de Alimentos S.A., publicados no D.O. U./RN

No que se refere à **Análise de Liquidez**, cujo objetivo é medir o grau de solvência da empresa, pode-se constatar que a empresa apresenta uma tendência de liquidez geral bastante razoável e estável, uma vez que os índices refletem que a Simas tem condições de cumprir as obrigações assumidas por ela no curto prazo. Para que ela continue com uma liquidez suficiente, é necessário permanecer com suas duplicatas a receber e os estoques relativamente em movimento. Porém, apesar da análise de liquidez ter apresentado um bom resultado, os índices de liquidez corrente e seco demonstram queda considerável no decorrer dos anos analisados. Nesse sentido, a empresa deveria dar mais atenção a possíveis problemas, tais como a tendência de crescimento da manutenção de seus estoques, que no período de 1999 a 2002 assumiu os seguintes valores: R\$ 1.730 milhões (1999); R\$ 2.137 milhões (2000); R\$ 2.210 milhões (2001) e R\$ 5.578 milhões (2002). Observando estes valores, o acréscimo do estoque de 2001 para 2002 foi de R\$ 3.368 milhões, ou seja, 39,6%.

A **Análise da Atividade** mede com que rapidez as contas circulantes são convertidas em caixa. Através dos índices encontrados, a análise de atividade mostra algumas conclusões relevantes para o núcleo de decisão da empresa:

a) os resultados do giro do ativo permanente, em 2002, de 3,05 vezes e o giro do ativo total de 1,46, mostra que a Simas vem utilizando seus ativos com eficiência para gerar as vendas, confirmando uma boa situação da empresa no que diz respeito a eficiência de suas operações financeiras. De qualquer forma, chama-se a atenção mais uma vez para o nível de queda que vem ocorrendo nos últimos anos;

b) considerando a idade média de estoques em 2002 de 45 dias e o período médio de cobrança de 35 dias, a empresa apresenta um ciclo operacional de 80 dias. Esse ciclo corresponde ao período de tempo que vai da aquisição das matérias-primas pela empresa até o momento em que ela recebe o dinheiro pela venda do produto acabado. A análise aponta para um giro de estoques da empresa de 7,96 vezes ao ano, considerado do ponto de vista financeiro como um índice bom. O grande problema foi a queda de 19,55 vezes ao ano para 7,96 vezes ao ano, índices de 1999 e 2002 respectivamente. Percebe-se mais uma vez uma possível necessidade de ajustar o nível de estoques da empresa, caso for evidenciado realmente um problema nesse setor.

Quanto a **Análise do Endividamento**, utilizada para medir o grau de endividamento da empresa ou ainda a sua capacidade de pagar dívidas, o resultado foi um índice de endividamento geral, em 2002, de 32,63%.

Embora a Simas tenha apresentado um índice de endividamento elevado (32,63%), portanto preocupante no sentido financeiro da análise quando se vislumbra o comportamento deste índice no futuro, é importante ressaltar que a empresa possui um ativo permanente razoavelmente alto e um fluxo de caixa estável – como visto na análise de liquidez – o que permite a empresa atender as obrigações assumidas com terceiros de forma coerente.

De uma maneira geral, pode-se considerar que a situação da empresa é satisfatória, pois apesar de sua alavancagem financeira, ela tem condições de saldar seus compromissos, em função da estrutura do ativo apresentada por ela.

A **Análise da lucratividade** permite avaliar os lucros de uma empresa em relação a um dado nível de vendas, um certo nível de ativos, o investimento dos proprietários. Para sua avaliação, utilizamos os índices de 2002 encontrados no quadro anterior.

Com base nos dados, pode-se confirmar a estabilidade da Simas, uma vez que quanto mais elevados os índices encontrados, há mais possibilidades para a empresa empenhar-se em projetos de expansão futura. Como seus índices apresentam-se de forma razoável, a análise quanto a lucratividade da empresa é considerada satisfatória.

Os índices relevantes para os proprietários da empresa são os ROI/ROA e ROE, já que se tratam de percentuais que refletem os retornos (sobre o investimento e sobre o patrimônio líquido, respectivamente) de uma empresa. Como o ROI/ROA da Simas, apresentou uma taxa de 14,29%, esse fato indica que os ativos da empresa foram utilizados de forma eficiente na geração de vendas; e, quanto ao ROE, uma taxa de 21,22%, mostra o bom retorno da empresa sobre o investimento realizado.

A partir de uma análise geral desses índices de lucratividade pode-se concluir que a taxa do ROE aumentou muito em função de vários fatores, tais como: aumento da margem líquida, aumento do lucro; e, logicamente, o aumento do ROI/ROA. No entanto, vale ressaltar que se ocorrer um aumento nas despesas e nos ativos, o ROE da empresa tenderá a diminuir. Embora não seja esse o caso aqui em análise, deve-se lembrar que, geralmente, uma empresa com baixa margem líquida possui um alto giro do ativo total, o que irá reduzir tanto o ROI quanto o ROE, fatores considerados como não interessantes para nenhuma empresa.

Embora a Simas tenha apresentado um valor elevado dos custos dos produtos vendidos, o que poderia reduzir o ROI/ROA e ROE, o fato da mesma possuir um lucro líquido razoável, gerando uma margem líquida satisfatória, e o ROI/ROA ter atingido uma taxa de 14,29%, em 2002, este índice pode ser considerado uma boa margem. Deve-se salientar que um aumento no ROE sempre acontece quando o ROI/ROA é elevado; ademais, a elevação do ROE pode refletir um aumento do risco causado por um nível de alavancagem financeira também elevado, indicado pelo MAF.

Mesmo diante de retornos considerados bons e a empresa apresentar uma situação financeira satisfatória, é evidente que quanto maior o retorno, melhor a geração de caixa. O nível alcançado pelo retorno e pela geração de caixa poderá auxiliar nos novos investimentos da empresa. Nesse sentido, esses índices poderão ser melhorados a partir da adoção de determinadas medidas.

Dentre as opções apresentadas pela análise dos demonstrativos financeiros da Simas, e de acordo os possíveis planos de expansão da empresa, a sua cúpula administrativa deveria tomar as decisões consideradas por ela como sendo mais adequadas, sempre levando em consideração a dinâmica da própria empresa.

Do ponto de vista financeiro, existem algumas ações que podem ser adotadas no médio e longo prazos, e que se ajustam a um objetivo de melhoria do fluxo de caixa. Dentre estas ações podem-se relacionar a redução do nível de estoque, em função dos possíveis problemas revelados pelos índices acima e, conseqüentemente, a um controle maior nas compras; a uma seleção mais aprimorada dos clientes, com a intenção de vender melhor, no sentido de que mesmo se vender menos, receba-se mais, visando evitar problemas de inadimplência na empresa; e, manter a negociação com os clientes, referente ao período médio de cobrança de 35 dias, adotada em 2002, já que em 2000 e 2001 a empresa pagava para depois receber .

4.4. O Impacto Financeiro dos Estoques

A forma como os estoques são administrados em uma empresa pode causar impactos significativos tanto na lucratividade quanto na sua capacidade de implementar uma logística de menor custo total, portanto mais eficiente. Isto se deve ao fato dos estoques representar uma parte significativa dos ativos de uma empresa; e, conseqüentemente, o seu excesso pode reduzir a sua lucratividade. Essa redução pode ocorrer de duas maneiras:

1. o lucro líquido é reduzido pelos custos indiretos associados à manutenção de estoques, tais como seguros, impostos, estocagem, obsolescência, avarias, juros decorrentes do fato da empresa captar dinheiro para financiar o estoque;
2. o total de ativos cresce à medida que o investimento em estoque cresce, reduzindo o giro dos ativos. A conseqüência é a redução do retorno do capital e também o retorno sobre os ativos líquidos.

Nesse sentido, à medida que se constata uma tendência de excesso nos estoques de uma empresa, haverá necessidade de uma mudança na forma de sua administração, visando buscar um resultado mais eficiente.

O êxito da administração dos estoques é evidenciado quando os resultados abaixo são atingidos:

- redução de ativos circulantes e total em proporção ao excesso de estoque;
- aumento no giro dos ativos, em função do item acima;
- redução das despesas totais e outros custos fixos;
- crescimento do lucro líquido antes do imposto de renda. Nesse caso, como a incidência do imposto também aumenta, mas não na mesma proporção do lucro líquido, o resultado é um incremento do mesmo após este imposto;
- aumento da margem líquida ;
- aumento do retorno sobre os ativos;
- redução da alavancagem financeira;
- crescimento do retorno sobre o patrimônio líquido.

Com base nessas possibilidades de resultados, percebe-se que um gerenciamento inadequado dos estoques ou o seu excesso pode causar redução nos lucros líquidos e no retorno sobre o patrimônio líquido. Portanto, estabelecer uma estratégia ótima de estoque requer se pensar em termos de troca compensatória de custo no sistema logístico.

Considerando as informações acima e os resultados financeiros da Simas Industrial, alguns índices parecem sugerir um eventual problema nos estoques da empresa. No caso em tela, a cúpula administrativa da empresa poderia realizar um levantamento nessa área, para confirmar a existência ou não de alguma falha que pudesse provocar impactos na rentabilidade da empresa.

O fato é que as empresas devem ficar mais atentas para o gerenciamento de seus estoques e para o desenvolvimento de um gerenciamento integrado da logística, visando a determinação dos próprios custos de logística e procurando reduzi-los ao máximo possível, sempre levando em consideração o serviço ao cliente.

Vale salientar, entretanto que mudanças nos níveis de estoque de uma empresa têm como consequência revisões no sistema logístico e dependendo de como for gerenciados podem influenciar no retorno sobre o lucro líquido da empresa.

Deve-se deixar claro que qualquer decisão relacionada à redução de estoques deve ser feita com cautela e com uma perspectiva de efetivação a longo prazo, pois trata-se de uma medida que envolve tanto um ajuste ao nível interno da empresa, no que diz respeito à gestão do processo produtivo; quanto ao nível externo, no que refere-se ao desempenho dos fornecedores, dado a necessidade da confiabilidade quanto ao prazo de entrega e qualidade dos seus produtos.

4.5. Análise dos Lead Times atuais e Desejáveis

A partir das informações coletadas na Simas Industrial de Alimentos S.A. e tomando por base o estudo de Reis e Machline (2000), foi possível chegar aos resultados da tabela abaixo.

Tabela 11 - Estatística dos *Lead Times* Atuais e Desejáveis (Entrevista com a Simas)

	Atividade	Lead Times		
		Atual	Desejável	
		Média	Média	
		Dias	Dias	
1	Homologação do Produto a ser Exportado	5,0	3,0	
2	Licença de Importação (LI) Prévia ao Embarque	0,2	0,1	
3	Processo do Fornecedor Internacional de Insumos	30,0	20,0	
4	Documentos do Fornecedor Internacional	10,0	3,0	
5	Transporte Local, no País do Fornecedor dos Insumos, para:			
	Transporte Marítimo	3,0	1,0	
	Transporte Aéreo	1,0	0,5	
	Transporte Terrestre	4,8	4,1	
6	Desembarço Aduaneiro na Saída dos Insumos do País de Origem.	0,2	0,1	
7	Trânsito Internacional na Importação de Insumos, para:			
	Transporte Marítimo	30,0	15,0	
	Transporte Aéreo	5,0	3,0	
	Transporte Terrestre	7,5	6,8	
8	Movimentação e Armazenagem de Insumos Importados em Instalações Alfandegadas no Brasil, antes do Desembarço Aduaneiro.	8,0	2,0	
9	Desembarço Aduaneiro, no Brasil, para Importação Normal de Insumos com <i>Drawback</i>	3,0	2,0	
		4,0	2,0	
10	Transporte Local dos Insumos Importados no Brasil	0,8	0,4	
11	Processo do Fornecedor Local no Brasil	0,2	0,1	
12	Documentos do Fornecedor Local no Brasil	5,0	1,0	
13	Transporte Local Fornecedor Nacional/ Instalações do Comprador	0,8	0,4	
	<i>Lead Time</i> Médio na Importação	Transporte Marítimo	91,2	46,6
		Transporte Aéreo	64,2	34,1
		Transporte Terrestre	70,5	41,5
14	Documentos do Exportador Brasileiro	1,0	1,0	
15	Transporte Local Exportador/Terminal Internacional no Brasil.	0,8	0,1	
16	Movimentação e Armazenagem do Produto Acabado em Áreas Alfandegadas no Brasil, até Início do Desembarço para Exportação:			
	Transporte Marítimo	0,8	0,4	
	Transporte Aéreo	0,6	0,1	
	Transporte Terrestre	0,8	0,1	
17	Desembarço Aduaneiro na Exportação Brasileira do Produto Acabado.	0,1	0,1	
18	Trânsito Internacional na Exportação do Produto Acabado, para:			
	Transporte Marítimo	9,0	9,0	
	Transporte Aéreo	1,5	0,8	
	Transporte Terrestre	5,1	2,9	
19	Desembarço Aduaneiro para Entrada no País do Cliente Importador.	0,1	0,1	
20	Transporte Local no País do Importador	1,0	0,6	
	<i>Lead Time</i> Médio na Exportação	Transporte Marítimo	12,8	11,3
		Transporte Aéreo	5,0	2,8
		Transporte Terrestre	8,9	4,9
	<i>Lead Time</i> Médio Assumido para Montagem (Fabricação)	10,0	5,0	
Totais	<i>Lead Time</i> Médio	Transporte Marítimo	114,0	62,9
		Transporte Aéreo	79,2	41,9
		Transporte Terrestre	89,4	51,4

- Observações:
- 1) O transporte terrestre inclui os modais rodoviário e ferroviário.
 - 2) Os totais apresentados para os *lead times*:
 - a. excluem as atividades 11, 12 e 13, por serem paralelas às atividades 3 a 10 e terem *lead time* total menor que o daquelas;
 - b. inclui a opção *drawback* na importação de insumos, por ter a mesma *lead time* maior do que a importação normal;
 - c. a atividade 3 refere-se exclusivamente a processo produtivo da mercadoria

Fonte: Gerência de Exportação da Simas, em entrevista com o Sr. Klaus Lincoln. Adaptado de Reis e Machline (2000).

Os dados acima permitem visualizar o *lead time* atual da Simas e o que, na visão da empresa, seria o desejável. A redução do *lead time* ao nível do desejável poderia alcançar resultados favoráveis à empresa como, por exemplo, o aumento do volume de suas exportações, ocasionado pela redução do tempo médio de 114 dias para 62,9 dias previstos no ciclo total da exportação via transporte marítimo, principal modal utilizado pela empresa para enviar seus produtos ao exterior.

Neste caso, o pressuposto do prazo de entrega curto e confiável, tão imprescindível para as empresas que atuam no comércio exterior, poderia estar sendo cumprido. Na verdade, trata-se de um pré-requisito que se traduz em vantagem competitiva para uma empresa, pois é um elemento importante para a manutenção e sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo acirrado, característica do mercado internacional.

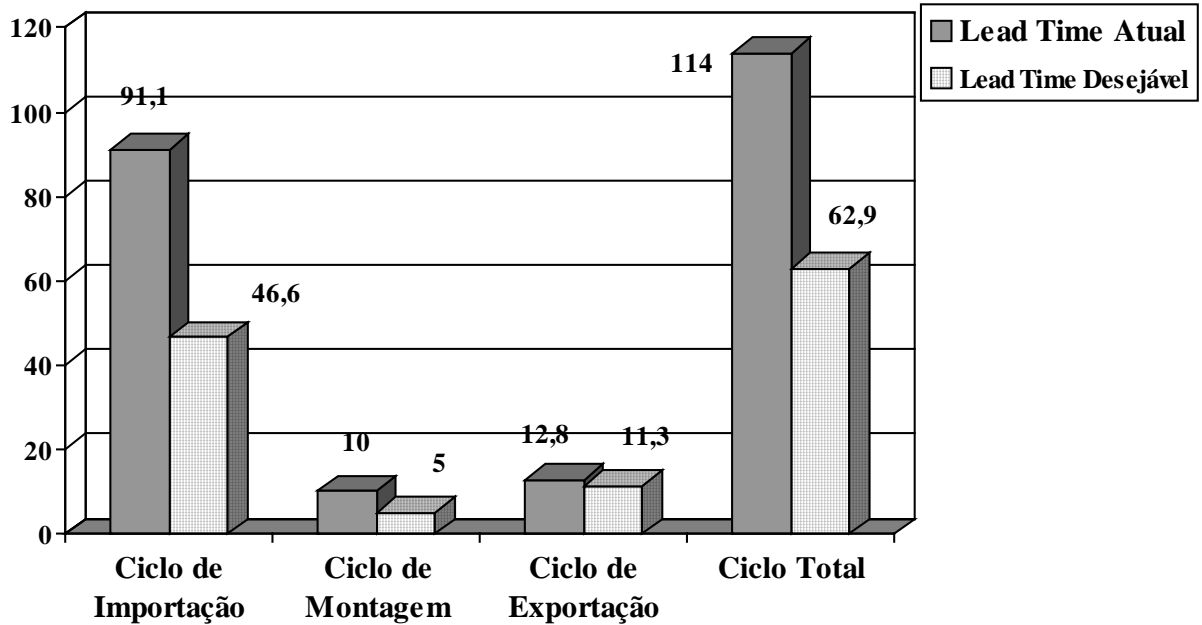
Vale ressaltar que o aumento indevido do prazo de entrega pode acarretar custos, pois este fato pode estar vinculado à manutenção de estoques por um período de tempo maior que o desejável. A redução do *lead time* total pode ter impacto significativo no custo da empresa, já que outros fatores da cadeia logística global estão vinculados a esta redução.

Nesse sentido, o potencial de ganho das empresas que conseguem reduzir o *lead time* é expressivo, uma vez que cada dia de redução no *lead time* total dos procedimentos de exportação e importação, pode estar associado a liberação de quantias significativas em estoque refletindo-se portanto na redução do custo para mantê-los.

A Figura 03 abaixo permite visualizar os ciclos médios totais de exportações, para os valores atuais e desejáveis de *lead time*, a partir das informações prestadas pelo setor de exportação da Simas. Salienta-se que foi considerado o tempo de transporte marítimo por ser este o principal modal utilizado pela empresa, conforme visto anteriormente. A importância deste parâmetro pode ser confirmada pelo aspecto do fator tempo ser um elemento essencial nos processos de concorrência, inerentes as atividades de comércio exterior realizadas pelas empresas com inserção internacional. Mesmo que os procedimentos de exportação e importação sejam demorados, ineficiências por parte das empresas devem ser evitadas para não resultar em perdas de *market-share*.

Figura 03

Variação do ciclo médio de exportação reduzindo os lead times atuais para os desejáveis



A partir da Figura acima se percebe que, para a Simas, o ciclo da importação apresenta uma situação mais grave, justificado pelo motivo de empresa não ter como controlar os fatores que conduzem a saída de mercadorias vindas do exterior. No ciclo das exportações, o processo é mais rápido, mesmo com a empresa exportando seus produtos através de outros portos como de Suape (Pernambuco) e Pecém (Ceará); porém, ainda não é o ciclo desejável da Simas.

O ciclo total de 62,9 dias é considerado um tempo bom pela empresa; no entanto, os gargalos (ver Anexo VII) a serem superados não dependem apenas da ação isolada da Simas. Estes gargalos foram identificados pelo estudo de Reis e Machline (2000) e confirmados pela Simas Industrial de Alimentos, em entrevista com o gerente de exportação.

4.6. Síntese dos Resultados e Discussão

A partir do que foi exposto acima, pode-se afirmar que o processo de gestão da Simas, ao longo dos anos, tem conseguido conduzir a manutenção da empresa no mercado internacional, que se apresenta cada vez mais competitivo.

Todavia, isso não significa que os seus procedimentos administrativos não sejam passíveis de serem melhorados. Existem sinalizações na análise feita da empresa que remetem a necessidade de melhoria em sua gestão, permitindo-lhe tornar-se mais competitiva. Tais sinalizações podem ser percebidas na avaliação da situação financeira da empresa em relação aos índices analisados e a vinculação que, por ventura, possa existir com os seus estoques e, por conseguinte com o processo logístico adotado por ela; o próprio processo de exportação também é um aspecto que pode exigir melhorias, quando se verifica a condição desejável do *lead time* em relação ao processo atual.

Como pode ser constatado, todos os elementos analisados estão associados ao papel que a logística assume atualmente. Portanto, alcançar a eficiência na gestão logística da Simas poderá ser uma fonte de vantagem competitiva a ser explorada pela empresa, em razão do custo envolvido neste tipo de segmento de atividade. Logo, a redução de custo por meio de melhoria no processo de gestão é uma premissa básica para a competitividade da Simas.

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

O presente capítulo trata das conclusões e recomendações alcançadas a partir do estudo de caso realizado com a empresa exportadora do setor de alimentos do segmento de balas e pirulitos.

Para tanto, o capítulo está estruturado com segue: o primeiro item trata de observações gerais da revisão teórica utilizada e que permitiu analisar a importância que a gestão logística assume atualmente; o segundo item é uma síntese dos resultados da pesquisa; o terceiro, aborda uma análise crítica do trabalho; no quarto item é mostrado o aspecto que pode ser apontado como uma limitação ao desenvolvimento da pesquisa; no quinto item, é abordada a direção da pesquisa no que se refere a continuidade do estudo em tela, no sexto item são mostradas algumas recomendações tanto para as empresas quanto para as autoridades governamentais; e, por fim, uma breve conclusão do trabalho.

5.1. Análise Crítica da Revisão Teórica

Este trabalho teve como objetivo investigar a importância de uma gestão logística adequada para o desempenho exportador e financeiro das empresas; no caso em tela, a Simas Industrial de Alimentos S.A. – Sam's.

O ponto de partida foi construir uma estrutura de análise capaz de dar sustentação ao caminho a ser trilhado no estudo. O esforço caminhou no sentido de

elencar alguns elementos considerados importantes para a discussão do tema Logística, que pela sua própria natureza é bastante complexo.

Dentro dessa perspectiva é relevante reforçar que a gestão logística é essencial para as empresas em geral e ganha dimensão especial para àquelas que atuam no comércio exterior. Ademais, logística não se restringe a administração de materiais; o seu escopo é amplo o bastante para incorporar toda as etapas da cadeia produtiva de uma empresa – desde a compra de insumos necessários a fabricação de seus produtos até a entrega de seus produtos ao destino final e, às vezes, suporte pós-venda. Nesse sentido, os elementos que foram elencados na estrutura analítica como o papel do transporte, a importância dos *Incoterms*, a questão financeira da empresa e os estoques, o fator tempo, contemplam os aspectos necessários para atingir o objetivo do trabalho em tela.

Os diversos autores estudados permitiram construir um referencial teórico capaz de proporcionar os elementos subjacentes a análise da gestão logística e sua importância para as empresas.

A gestão logística é uma ferramenta importante para a competitividade de uma empresa. O fato de parte considerável dos produtos do Estado serem escoados por portos como Suape e Fortaleza, demonstra a necessidade de se observar com mais atenção os procedimentos logísticos adotados pelas empresas quando realizam suas exportações. Mesmo que haja gargalos que não podem ser superados por elas, porque não lhes compete solucioná-los, ineficiências não devem ocorrer dado o ambiente competitivo nos quais elas se inserem. Deficiência no sistema de logística se reflete em custo elevado, tempo gasto e perda de rentabilidade.

A gestão logística eficiente dentro de uma empresa depende de um sistema de tecnologia de informação que integre desde o processamento de pedidos a saída e/ou entrega da mercadoria. Sua adoção tem impactos significativos como redução de tempo, redução de estoques e do custo de armazenagem e de manutenção, melhor atendimento/satisfação do cliente, mudanças positivas na rentabilidade da empresa.

No entanto, chama-se a atenção para o fato de que a gestão logística deve estar associada a um planejamento da produção ou ainda a reposição do nível adequado do estoque, que administrados eficientemente traz resultados positivos para a empresa.

A concepção que sustenta a idéia de eficiência em uma gestão logística está vinculada a elementos cruciais como o custo e o tempo, que permeiam toda a lógica de concorrência e competitividade. Esta última se traduz na capacidade de se implementar estratégias que se reflitam em ganhos de *market-share*.

5.2. Resultados da Pesquisa

A inserção comercial além das fronteiras de um país é uma estratégia de diversificação de mercado e, por conseguinte, de crescimento da empresa. Tal estratégia foi adotada pela Simas na década de 70. A Simas é uma empresa genuinamente potiguar, atua no segmento de balas e pirulitos e tem presença no mercado internacional há mais de 25 anos. O crescimento expressivo das balas e pirulitos na balança comercial do Estado ocorre, de fato, no início dos anos 90. No entanto, apenas em 2003 a empresa consegue escoar produtos pelo porto de Natal.

Com base na análise da empresa, algumas características do processo de gestão da Simas podem ser ressaltadas como elementos importantes e que contribuem para a consolidação da empresa no cenário internacional, espaço cada vez mais competitivo.

A busca desta consolidação permitiu a Simas explorar vantagens que foram sendo construídas ao longo dos anos de sua existência.

A preocupação com a questão comercial é um elemento presente na empresa e a impulsiona para a melhoria de procedimentos que conduza a uma melhor inserção comercial, interna ou externamente.

O fato de ter conseguido manter relações comerciais com cerca de 67 países está associado à concepção que a empresa tem de que tanto a exportação quanto a importação são necessárias e importantes, pois ambas podem se refletir em ganhos de novos mercados e/ou consolidação de outros já existentes; em inovações para a empresa, sejam elas tecnológicas ou organizacionais, que fortalece as vantagens que permite sua gestão ser competitiva.

A diversificação dos mercados para os quais destina a sua produção bem como a diversificação e diferenciação de produtos são fatores preponderantes na sua gestão. Para atender a tantos mercados diferentes a Simas foi capaz de flexibilizar os vários

produtos (balas, pirulitos, caramelos, chicles) em termos de tamanho, sabor, corantes e essências bem como de criar embalagens temáticas.

O comércio exterior da Simas, observado através da participação dos produtos de confeitaria na balança comercial do Estado, mostrou os Estados Unidos como o principal mercado de destino de seus produtos. Embalagens temáticas, mencionadas acima, como a Linha Walt Disney foram desenvolvidas com objetivo de atender ao mercado americano. O dia das bruxas (festa do *Halloween*) consagra a venda dos produtos da Simas para os Estados Unidos. Por extensão, o Nafta é a região que mais recebe os produtos da empresa.

Considerando os tipos de modais envolvidos nas relações comerciais da Simas com o exterior, o transporte marítimo prevalece neste tipo de transação e os embarques são realizados pelos Portos dos estados de Pernambuco e Ceará.

Essas informações são passíveis de vinculações com o sistema logístico existente na empresa e com o custo elevado que ela incorre para efetivar suas vendas externas. Nesse sentido, são extremamente importantes a questão do *lead time* e da escolha dos *Incoterm* a ser utilizado nessas transações para uma gestão mais competitiva da empresa. A importância do *lead time* está associada a redução do tempo e de todos os custos vinculados as atividades que compõem a cadeia logística global da Simas; e, o *Incoterm* faz diferença na formação de preços da empresa.

Do ponto de vista financeiro, a análise de quatro anos (1999 a 2002) dos seus balanços patrimoniais permitiram verificar os índices considerados importantes para a saúde e/ou desempenho financeiro da Simas. Os resultados apontam para níveis ainda satisfatórios, sugerindo uma gestão coerente com a atividade da empresa.

O desempenho financeiro da Simas pode ser também vinculado a questão logística. No caso dos estoques da empresa serem bem administrados, os resultados na sua lucratividade podem ser significativos.

Até o presente momento, a eficiência da gestão da Simas Industrial de Alimentos S.A. parece ter sido alcançada. Porém, algumas considerações a esse respeito merecem ser ressaltadas.

O fato da empresa apresentar quedas constantes nos índices financeiros pode estar sinalizando para possíveis problemas no estoque. Nesse sentido, dois elementos são relevantes: primeiro, caso se confirme que há problemas no estoque da empresa, a

sua gestão logística precisa ser aperfeiçoada, pois custos elevados associados a estes estoques conduzem a perda de competitividade. No segmento de balas e pirulitos o custo é um dos elementos-chaves de competitividade e, a manutenção de estoques em excesso provoca perda de lucratividade. Este fato coloca, portanto, em xeque a eficiência da gestão da empresa. Segundo, excluindo o problema de estoque, a gestão financeira da Simas necessita identificar o que está causando a queda de seus índices. Embora sejam considerados satisfatórios, merecem atenção especial, pois a continuidade desta queda compromete a saúde financeira da empresa.

Outro elemento importante está vinculado a sua inserção internacional. A empresa vem a cada ano concentrando suas vendas no mercado americano. Se em 1996 a participação dos Estados Unidos nas vendas da Simas era de 39,0%; em 2003, essa participação é de 77,9%. Significa que no último ano, apenas 22,1% das exportações da Simas tiveram como destino outros países. A gestão da empresa pode ser questionada por deixar de explorar novos nichos de mercados ou fortalecer a sua presença nos países que já tem algum tipo de inserção comercial. Isso é possível em razão do processo de diversificação e diferenciação adotado pela empresa para produzir seus produtos, já que fontes de vantagens competitivas não devem deixar de ser exploradas, pois o processo de concorrência do segmento de balas e pirulitos é acirrado.

Quanto à questão dos embarques para o exterior, a empresa poderia averiguar os custos de se utilizar a multimodalidade ou ainda o sistema de cabotagem e assim partir para uma gestão mais efetiva no sentido de garantir a eficiência na gestão logística.

Os elementos acima não retiram da Simas a sua importância para a economia do Rio Grande do Norte; pelo contrário, eles são mencionados como forma de contribuir para que a gestão da empresa se torna cada vez mais competitiva.

5.3. Análise Crítica do Trabalho

A partir do exposto no item acima, pode-se considerar que os resultados do trabalho respaldam o objetivo inicialmente proposto.

Com base nos dados primários e secundários obtidos e a partir dos procedimentos analíticos, dispostos nas etapas mencionadas na metodologia do estudo,

foi possível traçar um quadro geral acerca da empresa do setor de alimentos, com atuação no segmento de balas e pirulitos.

Nesta pesquisa verificou-se que a empresa possui uma boa inserção comercial no mercado externo e que seu desempenho financeiro, demonstrado pelos índices analisados ainda são satisfatório. A preocupação em enfatizar a necessidade de uma gestão logística adequada por parte das empresas, sobretudo as que desempenham atividades de comércio exterior, foi evidenciada em diversos aspectos do estudo em tela.

Nesse sentido, a análise que se faz do presente trabalho é satisfatória quando se consideram os dados obtidos e os resultados alcançados.

5.4. Limitações do Trabalho

No que se refere à limitação da pesquisa, pode-se chamar a atenção para um aspecto importante. Por se tratar de um estudo de caso de uma empresa com atuação no setor de alimentos no segmento de balas e pirulitos do Estado do Rio Grande do Norte e estar inserida no comércio internacional, a extrapolação dos resultados alcançados para um universo de empresas pertencentes a essa categoria merece um rigor metodológico e científico adequados uma vez que estudos voltados à gestão logística de empresas atuantes no comércio exterior e o seu próprio desempenho financeiro, podem apontar resultados adicionais não contemplados no caso em tela.

5.5. Direções de Pesquisa

A partir da pesquisa realizada e dos resultados alcançados outros temas relacionados a gestão logística podem ser estudados, visando aprofundar o tema em questão, dentre eles: analisar a importância do estoque para o desempenho logístico de uma empresa; estudar o impacto do lead-time no estoque da empresa; estudar como a relação entre o lead-time e o transporte afeta o desempenho logístico de uma empresa; analisar se os fatores logísticos são os mesmos para empresas brasileiras e empresas estrangeiras em ambiente nacional.

5.6. Recomendações

Do ponto de vista da importância do *lead time* para a competitividade global das empresas algumas recomendações podem ser citadas, cuja utilidade pode servir tanto a empresa quanto a autoridades governamentais. Estas últimas tem um papel relevante a cumprir na eliminação dos gargalos das exportações do país.

No que se refere às empresas, elas poderiam tratar o *lead time* como um elemento essencial para a sua competitividade, já que através de sua administração é possível reduzir custos. Ademais, a busca pela integração das atividades que compõe a sua cadeia produtiva, adotando um sistema de logística integrada, poderia conduzir a redução de *lead time* em toda a sua extensão com impactos significativos em sua lucratividade. Outro elemento importante é a utilização correta dos *Incoterms*, visando a realização de bons negócios atrelados a redução de custos. Vale salientar que cada caso é um caso; assim, não se deve utilizar, para todos os negócios, o mesmo tipo de *Incoterm*.

Quanto às autoridades governamentais alguns aspectos relevantes poderiam contribuir para o desempenho exportador das empresas, dentre eles: a melhoria infraestrutura brasileira (transporte, energia, comunicação), que provoca uma série de gargalos na atividade exportadora; e, a integração dos procedimentos de exportação e importação, visando agilizar os processos com redução de tempo e custo.

5.7. Conclusão

A análise de uma empresa do setor de alimentos, com atuação no segmento de balas e pirulitos, considerada competitiva e inserida internacionalmente, permitiu evidenciar que a gestão logística adequada é um elemento essencial para o desempenho financeiro das empresas e para o desenvolvimento de suas atividades com o exterior.

A relação que se faz atualmente entre custo e tempo favorece a adoção de um sistema logístico eficiente no sentido de atingir níveis de competitividade satisfatório, traduzidos em *market share*, em uma época em que a concorrência inerente ao capitalismo está cada vez mais acirrada. Portanto a gestão logística eficiente pode contribuir decisivamente em vantagem competitiva para as empresas.

REFERÊNCIAS

- ANDRIOLA, Ítalo Roberto Fernandes. *Inovações tecnológicas e controle operário: um estudo de caso nas Simas Industrial S/A*. Natal, RN, 1999 (Dissertação de Mestrado).
- ASSEF, Roberto. *Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BODIE, Zvi, MERTON, Robert C. *Finanças*. 1. ed. Revista e Ampliada. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BOWERSOX Donald J., CLOSS David J. *Logistical Management: the integrated supply chain process*. The McGraw-Hill Companies, Inc, 1996.
- BRAGA, Hugo R. *Demonstrações financeiras: Estrutura, análise e interpretação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHRISTOPHER, Martins. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- COELHO, Estevão F. S, SOUZA, Eustáquio R., BUSTAMANTE, Leandro. *Logística: gerenciando a transformação na produção*. Anais do congresso em Engenharia da Produção. [disponível no www.pep.ufrn.br], 2002.
- DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – 2000 a 2003*.
- DUBKE, Alessandra F., LEAL, José Eugênio, FAE, Maria Inês. *Entraves institucionais à logística do comércio exterior no Brasil*. Anais do congresso em Engenharia da Produção. [disponível no www.pep.ufrn.br], 2002.
- FIGUEIREDO, Gustavo Soares. *O papel dos portos concentradores na cadeia logística global*. Anais do congresso em Engenharia da Produção. [disponível no www.pep.ufrn.br], 2002.
- FLEURY, Paulo Fernando, WANKE Peter, FIGUEIREDO Fossati. *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2000 (Coleção COPPEAD de Administração).
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Editora Harbra, 1997.
- GODOY, A.S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.

- HELPERT, Erich A. *Técnicas de análise financeira*. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- INCOTERMS 2000. *Regras oficiais da ICC para interpretação de termos comerciais*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- ISKANDAR, Jamil Ibrahim. *Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2003.
- JERÔNIMO, Enimar de Oliveira. *A competitividade da indústria de produtos alimentares do Rio Grande do Norte: o caso da Simas Industrial S/A (1989-1989)*. João Pessoa, PB, 2000 (Dissertação de Mestrado).
- KEEDI, Samir. *Logística de transporte internacional: veículo prático de competitividade*. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- KEEDI, Samir. *Transporte e unitização e seguros internacionais de carga: práticas e exercícios*. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- KEEDI, Samir, MENDONÇA Paulo C. C. de. *Transporte e seguros no comércio exterior*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- KLEIBER, Luciano. *Decisão Coletiva: Exportar & Gerência*. Brasília, n. 14, novembro, 1999. p. 8-9.
- LAMBERT, Douglas M., STOCK James R, VANTINE José Geraldo. *Administração Estratégica da Logística*. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.
- LAMBERT, Douglas M., STOCK James R, ELLRAM M. Lisa. *Fundamentals of logistics management*. Irwin McGraw-Hill, 1998.
- LARRAÑAGA, Félix Alfredo. *A gestão logística global*. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- LIMA, André Luiz. *SIMAS S/A "Doces mudanças": metamorfoses de um sistema produtivo*. Natal, RN, 2000 (Dissertação de Mestrado).
- LOPEZ, José Manoel C. *Os custos logísticos do comércio exterior brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- LOPEZ, José Manoel C. GAMA, Marilza. *Comércio exterior competitivo*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- LUNA, E. P. *Essencial de comércio exterior de "A a Z"*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- LUNARDI, Ângelo Luiz. *Incoterms: condições internacionais de compra e venda*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- MARINHO, Mônica Romero M. PIRES, Jovelino de Gomes. *Comércio exterior: teoria x prática no Brasil*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

- NOVAES, Antônio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PORTO, Marcos Maia, SILVA Cláudio Ferreira da. *Transporte, seguros e a distribuição física internacional de mercadorias*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- RAPOSA, Patrícia, SANTANA, Eudes. *Balas Made in Brazil*. *Gazeta Mercantil-Balanco Anual: Rio Grande do Norte*. nov 1998. p. 40-42.
- REIS, Manoel A. S., MACHLINE, Claude. *Pesquisa sobre lead time na cadeia logística global das empresas brasileiras*. 2000 (mimeo).
- ROCHA, Paulo César Alves. *Logística e aduana*. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. *Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- RODRIGUES, Waldemar. *Incoterms: operacionalização e prática*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.
- TRACY, John A. *Finanças: idéias inovadoras e dicas que realmente funcionam*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- VARELA, Cassius. Fábrica da simas amplia produção. *Tribuna do Norte*, Natal, 04 de maio de 2003 (caderno de economia).
- WOOD, Jr. Thomaz. *Supply Chain Management: uma abordagem estratégica para a logística empresarial*. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo-FGV, Relatório nº5/1998.
- WOOD, Jr. Thomaz, ZUFFO, Paulo Knörich. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: V. 38, n.3, p. 55-63, jul/set. 1998.

ANEXOS

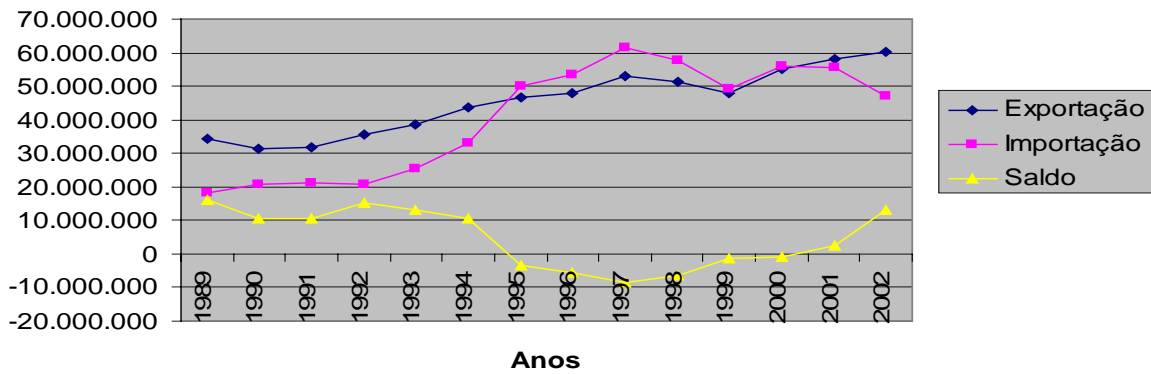
ANEXO 01

BALANÇA COMERCIAL: BRASIL, NORDESTE E RIO GRANDE DO NORTE –
1989 A 2002 (US\$ 1.000 e %)

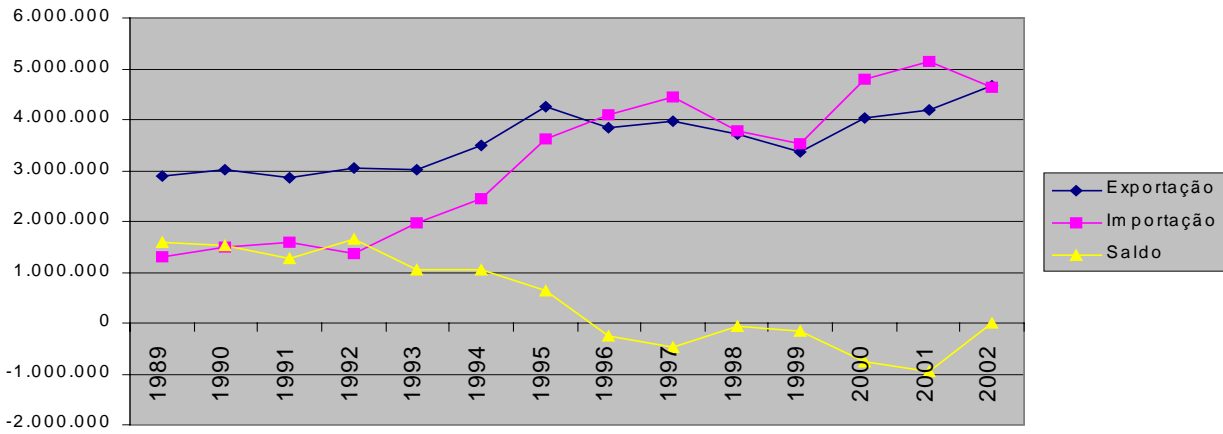
EXPORTAÇÕES									
BRASIL/NORDESTE/RIO GRANDE DO NORTE - US\$ 1.000 FOB									
ANO	BRASIL		NORDESTE		RIO G. NORTE		PARTICIPAÇÃO BR/NE/RN		
	US\$	% ANUAL	US\$	% ANUAL	US\$	% ANUAL	% NE/BR	% RN/BR	% RN/NE
1989	34.383.000	–	2.879.063	–	70.672	–	8,37	0,21	2,45
1990	31.414.000	-8,64	3.030.397	5,26	88.800	25,65	9,65	0,28	2,93
1991	31.620.459	0,66	2.859.771	-5,63	80.189	-9,70	9,04	0,25	2,80
1992	35.792.986	13,20	3.035.047	6,13	72.934	-9,05	8,48	0,20	2,40
1993	38.554.769	7,72	3.012.647	-0,74	81.288	11,45	7,81	0,21	2,70
1994	43.545.167	12,94	3.502.858	16,27	86.729	6,69	8,04	0,20	2,48
1995	46.506.281	6,80	4.239.999	21,04	79.228	-8,65	9,12	0,17	1,87
1996	47.746.726	2,67	3.854.865	-9,08	94.876	19,75	8,07	0,20	2,46
1997	52.990.115	10,98	3.960.561	2,74	93.536	-1,41	7,47	0,18	2,36
1998	51.139.862	-3,49	3.720.485	-6,06	101.748	8,78	7,28	0,20	2,73
1999	48.011.444	-6,12	3.355.394	-9,81	115.473	13,49	6,99	0,24	3,44
2000	55.085.595	14,73	4.024.694	19,95	149.392	29,37	7,31	0,27	3,71
2001	58.222.642	5,69	4.184.171	3,96	187.585	25,57	7,19	0,32	4,48
2002	60.361.786	3,67	4.651.697	11,17	223.602	19,20	7,71	0,37	4,81
IMPORTAÇÕES									
BRASIL/NORDESTE/RIO GRANDE DO NORTE - US\$ 1.000 FOB									
ANO	BRASIL		NORDESTE		RIO G. NORTE		PARTICIPAÇÃO BR/NE/RN		
	US\$	% ANUAL	US\$	% ANUAL	US\$	% ANUAL	% NE/BR	% RN/BR	% RN/NE
1989	18.263.000	–	1.292.332	–	3.067	–	7,08	0,02	0,24
1990	20.661.000	13,13	1.491.909	15,44	21.889	613,69	7,22	0,11	1,47
1991	21.040.471	1,84	1.577.901	5,76	6.826	-68,82	7,50	0,03	0,43
1992	20.554.091	-2,31	1.369.830	-13,19	11.117	62,86	6,66	0,05	0,81
1993	25.256.001	22,88	1.965.221	43,46	16.736	50,54	7,78	0,07	0,85
1994	33.078.690	30,97	2.455.466	24,95	59.185	253,64	7,42	0,18	2,41
1995	49.971.896	51,07	3.603.783	46,77	81.621	37,91	7,21	0,16	2,26
1996	53.345.767	6,75	4.110.932	14,07	101.543	24,41	7,71	0,19	2,47
1997	59.747.430	12,00	4.446.396	8,16	125.408	23,50	7,44	0,21	2,82
1998	57.714.365	-3,40	3.792.485	-14,71	88.512	-29,42	6,57	0,15	2,33
1999	49.210.314	-14,73	3.524.050	-7,08	84.236	-4,83	7,16	0,17	2,39
2000	55.834.343	13,46	4.784.770	35,77	70.181	-16,69	8,57	0,13	1,47
2001	55.572.176	-0,47	5.135.670	7,33	88.688	26,37	9,24	0,16	1,73
2002	47.231.932	-15,01	4.647.588	-9,50	115.543	30,28	9,84	0,24	2,49

Fonte: MDIC/SECEX.

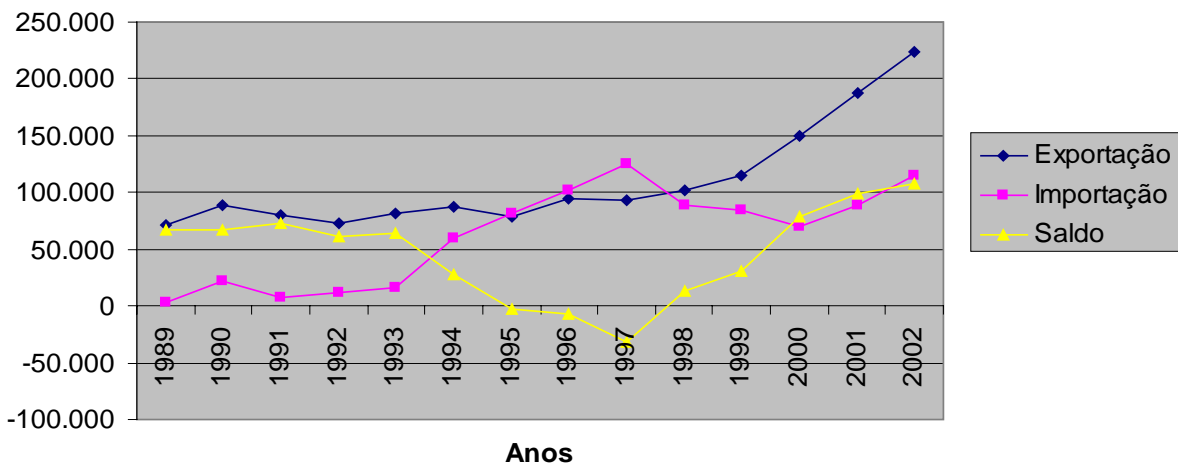
Balança Comercial Brasileira - 1989 - 2002 - US\$ 1.000 FOB



Balança Comercial do Nordeste - 1989-2002 - US\$ 1.000 FOB



Balança comercial do Rio Grande do Norte - 1989-2002 - US\$ 1.000 FOB



ANEXO 02

PAÍSES	EXPORTAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE US\$				PARTICIPAÇÃO %			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
ESTADOS UNIDOS	36.709.658	66.796.816	85.473.529	99.016.325	31,8	44,7	45,6	44,3
REINO UNIDO	13.436.492	18.450.040	17.549.762	21.216.179	11,6	12,4	9,4	9,5
PAISES BAIXOS (HOLANDA)	12.606.754	14.116.785	18.349.302	19.899.057	10,9	9,4	9,8	8,9
FRANCA	1.337.991	8.482.212	12.263.328	16.139.083	1,2	5,7	6,5	7,2
TRINIDAD E TOBAGO	17.171	12.504	13.813	12.554.778	0,0	0,0	0,0	5,6
NIGERIA	9.009.723	5.594.038	12.556.184	12.444.735	7,8	3,7	6,7	5,6
ITALIA	1.849.355	3.114.236	5.824.426	8.253.928	1,6	2,1	3,1	3,7
ESPAÑA	2.185.255	2.448.818	4.648.510	5.894.589	1,9	1,6	2,5	2,6
ARGENTINA	6.921.558	6.270.486	5.968.130	3.748.261	6,0	4,2	3,2	1,7
ALEMANHA	2.323.358	2.341.468	1.834.178	2.732.280	2,0	1,6	1,0	1,2
PORTO RICO	645.276	624.295	1.324.260	2.586.161	0,6	0,4	0,7	1,2
IRAQUE				2.242.400	0,0	0,0	0,0	1,0
PORTUGAL	737.445	1.407.493	1.124.086	1.678.368	0,6	0,9	0,6	0,8
CANADA	4.634.197	1.768.601	982.396	1.639.913	4,0	1,2	0,5	0,7
TUNISIA	3.165.400			1.491.000	2,7	0,0	0,0	0,7
CROACIA				1.363.600	0,0	0,0	0,0	0,6
CHILE	1.876.989	3.879.975	254.763	1.359.775	1,6	2,6	0,1	0,6
JAPAO	2.988.858	551.373	709.958	1.135.024	2,6	0,4	0,4	0,5
Outros	15.027.944	13.532.805	18.708.115	8.206.641	13,0	9,1	10,0	3,7
Total	115.473.424	149.391.945	187.584.740	223.602.097	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: MDIC/SECEX.

ANEXO 03

Composição das Exportações do Rio Grande do Norte por Regiões - 1989/2002 -%							
Ano	Mercosul	Nafta	Aladi	União Européia	Ásia	Resto Mundo	Total
1989	0,4	46,6	0,5	40,1	1,8	10,6	100,0
1990	0,3	41,8	0,3	46,5	3,7	7,4	100,0
1991	0,6	51,6	1,5	34,0	3,3	9,0	100,0
1992	3,3	53,5	5,1	29,0	4,0	5,2	100,0
1993	4,2	38,2	3,9	40,1	2,7	10,8	100,0
1994	2,5	38,8	1,5	43,8	1,4	12,0	100,0
1995	3,1	36,4	1,7	30,5	6,0	22,2	100,0
1996	4,8	34,1	2,2	38,0	2,0	18,9	100,0
1997	9,1	27,7	2,2	36,3	0,7	24,1	100,0
1998	12,9	21,7	4,8	41,1	0,5	19,0	100,0
1999	7,5	36,0	2,7	32,4	3,0	18,4	100,0
2000	5,2	45,9	2,9	34,2	0,7	11,3	100,0
2001	4,1	46,1	0,3	33,1	0,9	15,4	100,0
2002	2,0	45,1	1,0	34,2	0,9	16,8	100,0

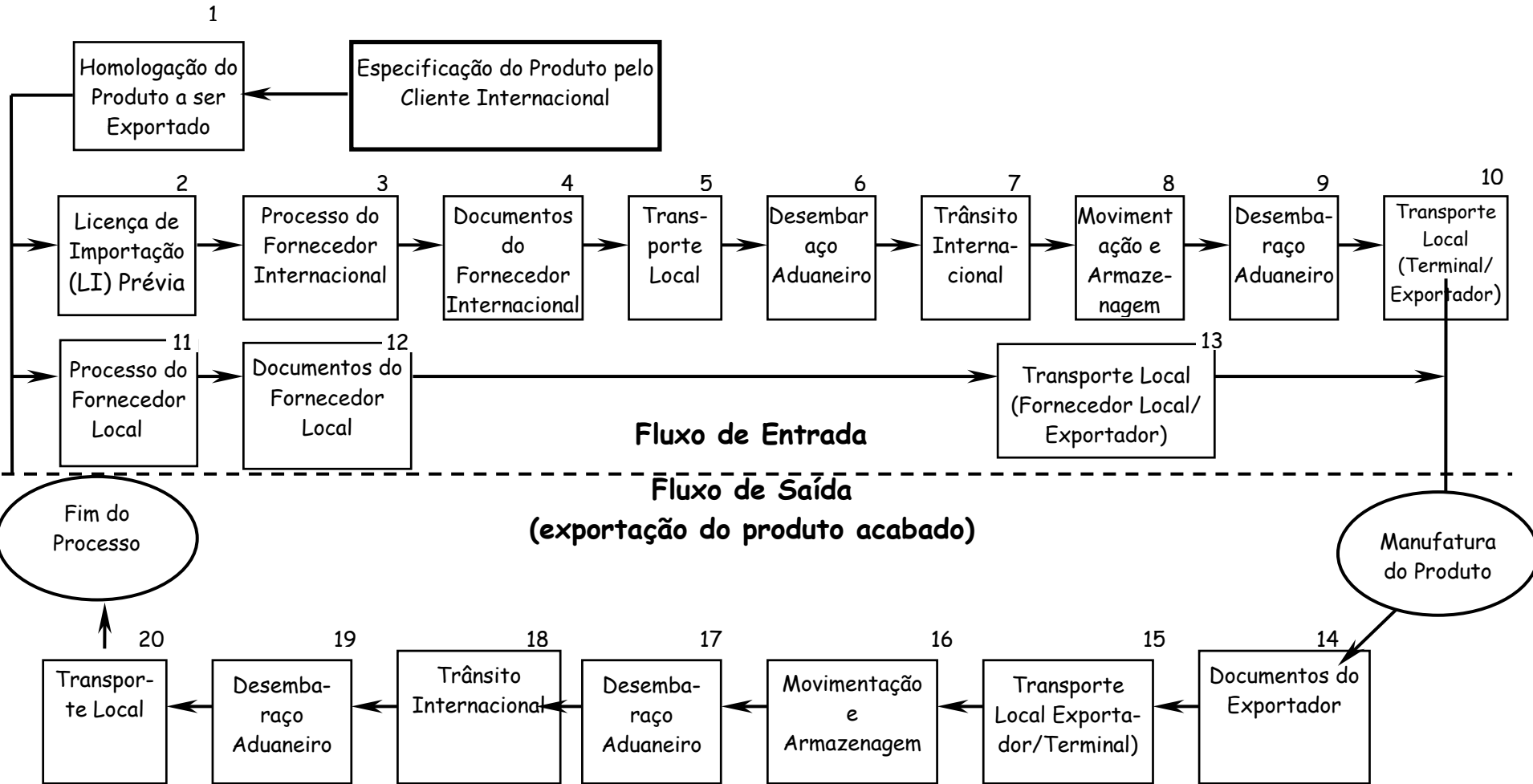
Fonte: MDIC/SECEX.

ANEXO 04
 Receita dos Principais Produtos Exportados pelo RN – 1999 - 2002

PRODUTOS	EXPORTAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE US\$				PARTICIPAÇÃO %			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Frutas	50.834.206	49.295.255	55.707.628	61.937.476	44,02	33,00	29,70	27,70
Melões Frescos	24.617.250	20.545.994	25.987.334	24.185.797	21,32	13,75	13,85	10,82
Castanha de Caju	19.634.275	20.459.565	19.054.092	19.098.944	17,00	13,70	10,16	8,54
Bananas	2.607.166	5.536.503	6.655.462	13.673.136	2,26	3,71	3,55	6,11
Mamão	4.048	112.202	349.657	1.775.901	0,00	0,08	0,19	0,79
Melancias	538.132	749.922	841.564	1.325.106	0,47	0,50	0,45	0,59
Outras Frutas	3.433.335	1.891.069	2.819.519	1.878.592,00	2,97	1,27	1,50	0,84
Têxtil / Confeções	17.298.027	41.322.096	38.836.764	26.528.980	14,98	27,66	20,70	11,86
Camisetas "T-Shirts"	980.886	21.331.592	28.710.235	17.700.158	0,85	14,28	15,31	7,92
Camisas	10.065.201	15.603.196	3.345.235	2.880.699	8,72	10,44	1,78	1,29
Tecidos	5.390.584	2.834.870	5.009.623	5.779.953	4,67	1,90	2,67	2,58
Outros	861.356	1.552.438	1.771.671	168.170	0,75	1,04	0,94	0,08
Pescado	7.544.391	22.949.135	42.996.409	67.803.576	6,53	15,36	22,92	30,32
Camarão	1.558.254	13.460.698	28.832.708	47.493.828	1,35	9,01	15,37	21,24
Peixe	4.433.417	7.552.627	9.860.804	13.978.948	3,84	5,06	5,26	6,25
Lagosta	1.552.720	1.935.810	4.302.897	6.330.800	1,34	1,30	2,29	2,83
Óleo Bruto				24.063.496	0,00	0,00	0,00	10,76
Confeitaria	8.591.818	7.576.017	10.263.854	9.320.125	7,44	5,07	5,47	4,17
Açúcar	11.553.400	9.360.543	16.509.448	11.934.600	10,01	6,27	8,80	5,34
Sal	7.794.898	8.889.993	10.286.467	8.223.662	6,75	5,95	5,48	3,68
Cera de Carnaúba	1.607.666	1.852.596	4.254.403	4.132.557	1,39	1,24	2,27	1,85
Couro e Pele	3.852.380	3.367.925	2.718.030	1.507.765	3,34	2,25	1,45	0,67
Demais Produtos	6.396.638	4.778.385	6.011.737	8.149.860	5,54	3,20	3,20	3,64
TOTAL	115.473.424	149.391.945	187.584.740	223.602.097	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: MDIC/SECEX.

ANEXO 05 - Cadeia Logística Global



ANEXO 06– Estatística dos *Lead Times* Atuais e Desejáveis (Entrevista com a Simas)

Atividade	Lead Times		
	Atual	Desejável	
	Média	Média	
		Dias	Dias
1	Homologação do Produto a ser Exportado		
2	Licença de Importação (LI) Prévia ao Embarque		
3	Processo do Fornecedor Internacional de Insumos		
4	Documentos do Fornecedor Internacional		
5	Transporte Local, no País do Fornecedor dos Insumos, para: Transporte Marítimo Transporte Aéreo Transporte Terrestre		
6	Desembarço Aduaneiro na Saída dos Insumos do País de Origem.		
7	Trânsito Internacional na Importação de Insumos, para: Transporte Marítimo Transporte Aéreo Transporte Terrestre		
8	Movimentação e Armazenagem de Insumos Importados em Instalações Alfandegadas no Brasil, antes do Desembarço Aduaneiro.		
9	Desembarço Aduaneiro, no Brasil, para Importação Normal de Insumos com <i>Drawback</i>		
10	Transporte Local dos Insumos Importados no Brasil		
11	Processo do Fornecedor Local no Brasil		
12	Documentos do Fornecedor Local no Brasil		
13	Transporte Local Fornecedor Nacional/ Instalações do Comprador		
	<i>Lead Time</i> Médio na Importação	Transporte Marítimo Transporte Aéreo Transporte Terrestre	
14	Documentos do Exportador Brasileiro		
15	Transporte Local Exportador/Terminal Internacional no Brasil.		
16	Movimentação e Armazenagem do Produto Acabado em Áreas Alfandegadas no Brasil, até Início do Desembarço para Exportação: Transporte Marítimo Transporte Aéreo Transporte Terrestre		
17	Desembarço Aduaneiro na Exportação Brasileira do Produto Acabado.		
18	Trânsito Internacional na Exportação do Produto Acabado, para: Transporte Marítimo Transporte Aéreo Transporte Terrestre		
19	Desembarço Aduaneiro para Entrada no País do Cliente Importador.		
20	Transporte Local no País do Importador		
	<i>Lead Time</i> Médio na Exportação	Transporte Marítimo Transporte Aéreo Transporte Terrestre	
	<i>Lead Time</i> Médio Assumido para Montagem (Fabricação)		
Totais	<i>Lead Time</i> Médio	Transporte Marítimo Transporte Aéreo Transporte Terrestre	

Observações: 1) O transporte terrestre inclui os modais rodoviário e ferroviário.
2) Os totais apresentados para os *lead times*:
d. excluem as atividades 11, 12 e 13, por serem paralelas às atividades 3 a 10 e terem *lead time* total menor que o daquelas;
e. inclui a opção *drawback* na importação de insumos, por ter a mesma *lead time* maior do que a importação normal;
f. a atividade 3 refere-se exclusivamente a processo produtivo da mercadoria

ANEXO 07– Atividades e Gargalos

Classificação	Atividades e Gargalos
1ª	<p>Atividade 1 - Homologação do Produto a ser Exportado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Constantes mudanças das regras 2 Proliferação de órgãos oficiais anuentes 3 Multiplicidade das regras 4 Homologação do produto para emissão do certificado de uso por uma entidade oficial 5 Habilitação para emissão de certificados de origem 6 Classificação tarifária/fiscal do produto 7 Codificação do produto
2ª	<p>Atividade 2 - Licença de Importação (LI) Prévia ao Embarque</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Multiplicidade das regras 2 Constantes mudanças das regras 3 Emissão da LI prévia ao embarque 4 Exigências governamentais para importação (DECEX - MICT, etc.) 5 Consulta ao Siscomex
3ª	<p>Atividade 3 – Processo do Fornecedor Internacional de Insumos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Atenção dada pelos fornecedores internacionais de insumos, aos clientes que solicitam pequenas quantidades 2 Tempo de reação do fornecedor internacional a pedidos 3 Qualidade dos insumos fornecidos
4ª	<p>Atividade 4 - Documentos do Fornecedor Internacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Burocracia brasileira comparada aos demais países 2 Remessa de documentos via bancos 3 Correções nos documentos 4 Qualidade do preenchimento dos documentos
5ª	<p>Atividade 5 - Transporte Local dos Insumos Importados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Distância entre as instalações do fornecedor e o terminal para embarque internacional
6ª	<p>Atividade 6 - Desembarço Aduaneiro na Saída dos Insumos do País de Origem.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Tempo para desembarço
7ª	<p>Atividade 7 - Trânsito Internacional na Importação de Insumos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Exigência de bandeira para o transporte marítimo de cargas com incentivos 2 Estradas entre o Brasil e os demais países do Mercosul 3 Tempo de permanência dos veículos na fronteira Brasil – Argentina, no transporte rodoviário 4 Avarias de cargas no transporte rodoviário do Mercosul 5 Roubo de carga no transporte rodoviário do Mercosul 6 Vandalismo de carga no transporte rodoviário do Mercosul 7 Espera de navios para atracação nos portos brasileiros 8 Disponibilidade de navios do exterior com destino ao Brasil
8ª	<p>Atividade 8 - Movimentação e Armazenagem de Insumos Importados antes do Desembarço</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Greves de trabalhadores 2 Infra-estrutura (espaço, equipamentos, pessoal) existente nas instalações aduaneiras brasileiras 3 Manuseio das cargas nas instalações aduaneiras 4 Entrada de dados nos sistemas oficiais de informação
9ª	<p>Atividade 9 - Desembarço Aduaneiro no Brasil para Importação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Necessidade de conclusão de todo o processo burocrático antes de liberar a carga 2 Número efetivo de horas de trabalho dos fiscais da Receita Federal 3 Operação da alfândega entre segunda e sexta feiras somente em horário comercial 4 Greves de fiscais da Receita Federal 5 Exigência de documentos originais com diversas assinaturas 6 Burocracia no caso do <i>drawback</i> 7 Impossibilidade de desembarço antecipado na importação 8 Liberdade de interpretação da legislação, por parte da fiscalização 9 Congestionamento do SISCOMEX nas horas de pico 10 Tratamento igual para empresas, independentemente do histórico de cada uma com a alfândega 11 Exigência de um Certificado de Origem para cada fatura comercial, mesmo para grandes quantidades 12 Número de documentos 13 Superposição do documentos com o mesmo fim 14 Forma de divulgação das regras de parametrização (verde, amarelo, vermelho e cinza)

10^a		Atividade 10 - Transporte Local dos Insumos Importados no Brasil
	1	Influência das regulamentações governamentais sobre o tempo de trânsito das cargas
	2	Número de opções modais disponíveis
	3	Número de transportadoras profissionalizadas existentes
11^a		Atividade 11 – Processo do Fornecedor Local no Brasil
	1	Inexistência de incentivos para empresas brasileiras que fornecem insumos para exportadores
	2	Existência de monopólios
	3	Nível de conscientização dos fornecedores locais quanto à importância do <i>lead time</i>
	4	Falta de foco do fornecedor local nas empresas exportadoras
	5	Qualidade dos insumos nacionais
12^a		Atividade 12 - Documentos do Fornecedor Local no Brasil
	1	Fiscalização de documentos nos níveis federal, estadual e municipal
	2	Erros em notas fiscais
13^a		Atividade 13 - Transporte Local, Fornecedor Nacional/ Comprador
	1	Tráfego intenso nas regiões urbanas
	2	Condições das estradas no Brasil
	3	Número de opções modais disponíveis
	4	Influência das regulamentações governamentais sobre o tempo de trânsito das cargas
	5	Número de transportadoras profissionalizadas existentes
14^a		Atividade 14 - Documentos do Exportador Brasileiro
	1	Exigência do certificado de origem pelo país do importador
	2	Número de documentos a serem preenchidos
	3	Inspeção prévia, por órgão credenciado, antes do embarque, por exigência do importador
15^a		Atividade 15 - Transporte Local Exportador Brasileiro/ Terminal Internacional
	1	Congestionamentos devidos à não operação da alfândega em regime de 24 horas
	2	Número de opções modais disponíveis
	3	Influência das regulamentações governamentais sobre o tempo de trânsito das cargas
	4	Número de transportadoras profissionalizadas existentes
16^a		Atividade 16 - Movimentação e Armazenagem do Produto no Brasil
	1	Greves de trabalhadores
	2	Infra-estrutura (espaço, equipamentos, pessoal) existente nas instalações aduaneiras brasileiras
	3	Entrada de dados nos sistemas oficiais de informação
	4	Manuseio das cargas nas instalações aduaneiras
17^a		Atividade 17 - Desembarço Aduaneiro na Exportação Brasileira do Produto Acabado.
	1	Número de horas de trabalho efetivo dos fiscais da Receita Federal
	2	Operação da alfândega entre segunda e sexta feiras somente em horário comercial
	3	Greves de fiscais da Receita Federal
	4	Tratamento igual para as empresas, independentemente do histórico de cada uma com as alfândegas
	5	Correções de informações nos documentos de exportação
	6	Congestionamento do SISCOMEX nas horas de pico
	7	Poder, por parte da fiscalização, na interpretação da legislação
	8	Exigência de documentos originais com diversas assinaturas
	9	Número de documentos
	10	Superposição de documentos com o mesmo fim
18^a		Atividade 18 – Trânsito Internacional na Exportação do Produto Acabado
	1	Estradas entre o Brasil e os demais países do Mercosul
	2	Roubo de carga no transporte rodoviário do Mercosul
	3	Tempo de permanência dos veículos na fronteira Brasil – Argentina, no transporte rodoviário
	4	Avarias de cargas no transporte rodoviário do Mercosul
	5	Vandalismo de carga no transporte rodoviário do Mercosul
	6	Espera de navios para atracação nos portos brasileiros
	7	Disponibilidade de navios do exterior com destino ao Brasil
	8	Exigência de bandeira nacional no transporte marítimo de cargas com incentivos
19^a		Atividade 19 - Desembarço Aduaneiro para Entrada no País do Cliente Importador.
	1	Eficiência do exportador brasileiro na remessa de documentos para o exterior
	2	Qualidade do preenchimento dos documentos
20^a		Atividade 20 - Transporte Local Terminal Internacional/Importador
	1	Distância entre as instalações do fornecedor e o terminal para embarque internacional

ANEXO 08– custos logísticos (Entrevista com a Simas)

a) Licenciamento e Despacho Aduaneiro

Serviço	US\$
Utilização do SISCOMEX	
Emissão de Registro de Exportação – RE (até 3 anexos)	
Emissão de anexos de RE (para cada 3)	
Despachante aduaneiro (por despacho)	
Liberação de conhecimento de embarque	
Sindicato dos despachantes (por despacho) Porto/Aeroporto Natal Porto Suape Porto Pecém	
Despacho em fronteira	

b) Negociação (Emissão de Documentos)

Serviço	US\$
Despesa de Comissão de Cobrança	
Aplicação	
Confirmação de Letra de Câmbio – aviso de letra de câmbio	
Alterações, emendas, discrepâncias em letras de câmbio (cada)	
Despesa de banqueiro no exterior	
Remessas de documentos	
Emissão de certificado de origem	
Vistos consulares	
Registro de documentos na câmara de comércio	
Recepção/aviso de emenda	
Negociação/conferência de documentos	
Liberação de discrepância e discrepância	
Remessa documental	

c) Acondicionamento da Mercadoria

Serviço	US\$
Aluguel de Contêiner	
Manuseio do Contêiner em terminais de carga	

d) Transporte Interno

Serviço	US\$
Transporte terrestre do contêiner até o porto (curta distância)	

e) Movimentação no porto

Serviço	US\$/ton
Capatazia Armador Contêiner 20`/40` Carga Geral	
Capatazia agente Contêiner 20`/40` Carga Geral	
Manuseio do Contêiner no porto	

f) Transporte Internacional

Serviço	US\$/país
Frete Marítimo	

g) Contratação de Câmbio

Serviço	US\$
Emissão de contratos	
Despesas de porte courier (remessas de documentos Swift (ordem de pagamento)	
Taxa de permanência de cambial vencida	
Taxa de cobrança entre banqueiros	
Taxa de transferência de ordem	
Taxa de prorrogação de ordem	
Custo de tracers (investigação)	
Corretagem de câmbio (sobre valor exportado)	
Emissão de Bid Bond e Performace bond (s/valor da garantia)	

h) Despesas

Serviço	US\$
Frete internacional	
Seguro internacional	
Despesas de fronteira	
Descarga	
Desembarço no destino	
Frete interno no destino	
Imposto no destino	
Licença de importação	
Despesas financeiras	
Despesas administrativas	
Despesas portuárias	
Frete interno	
Despesas de carga	
Incoterms	
Agente	

i) Dados de Comércio

- a) Qual o valor da produção anual da empresa (últimos 5 anos)
- b) Qual o faturamento anual da empresa (últimos 5 anos)
- c) Qual o valor anual de exportação (últimos 5 anos)
- d) Qual o valor anual de importação (últimos 5 anos)
- e) Qual o destino e valor das exportações por NCM (últimos 5 anos)
- f) Qual a origem e valor das importações por NCM (últimos 5 anos)
- g) Qual o percentual mínimo de estoque adotado pela empresa (últimos 5 anos)
- h) Realizou algum tipo de investimento para modernização nos últimos 5 anos
- i) Balanço Patrimonial dos últimos 5 anos