

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS (CEPAN)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS (PPGA)**

**LIMITAÇÕES LOGÍSTICAS PARA EXPORTAÇÃO: O CASO DOS PRODUTOS  
LÁCTEOS BRASILEIROS**

**ADRIANO ABREU DE REZENDE**

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Agronegócios.

**PORTO ALEGRE**

**2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ADRIANO ABREU DE REZENDE**

**LIMITAÇÕES LOGÍSTICAS PARA EXPORTAÇÃO: O CASO DOS  
PRODUTOS LÁCTEOS BRASILEIROS**

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

**GILBERTO DE OLIVEIRA KLOECKNER (UFRGS)**

---

**RONALD OTTO HILLBRECHT (UFRGS)**

---

**ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS (UFLA)**

---

**PAULO SCHMIDT (UFRGS)**

**Professor Orientador: Dr. Paulo Schmidt**

Porto Alegre  
2005

**DEDICO**

A todos que almejavam  
esta vitória

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por demonstrar todo o tempo que me acompanha nessa caminhada.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade Federal de Lavras, pelo acesso incondicional.

Ao CNPq, por financiar este trabalho.

Aos professores do CEPAN, que muito contribuíram para tal conquista, em especial Dr. Paulo Schmidt, orientador.

Aos meus pais: José Higinio e Regina: minhas irmãs: Ana, Jú e Fabi, por participarem em todos os momentos.

Aos amigos de Minas e principalmente os que conheci no Sul, que muito contribuíram.

Aos Presidentes e Diretores de todas as empresas respondentes.

Finalmente, alguém que, mesmo com todos os seus afazeres, dedicou grande parte do seu tempo para a realização deste trabalho e colaborou de diversas formas em minha formação este, sim, é um grande professor, um sábio mestre e Doutor, um verdadeiro amigo: ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA.....	13
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	16
<b>2 O AGRONEGÓCIO DO LEITE E O MERCADO INTERNACIONAL .....</b>	<b>17</b>
2.1 LEITE E SEUS DERIVADOS .....	17
2.1.1 Surgimento e definição .....	17
2.1.2 Atualidade comercial dos lácteos .....	18
2.2 COMÉRCIO INTERNACIONAL .....	21
2.2.1 Modos de Inserção dos Produtos no Exterior.....	27
2.2.1.1 Exportação direta .....	27
2.2.1.2 <i>Joint ventures</i> .....	27
2.2.1.3 Licenciamento .....	28
2.2.1.4 Franquias .....	29
2.2.1.5 Consórcios de exportação.....	29
2.2.1.6 Filial de vendas no exterior .....	30
2.2.1.7 Distribuidores com base no exterior .....	31
2.2.1.8 <i>Tradings companies</i> .....	31
2.2.2 O Contexto Atual das Exportações Brasileiras .....	32
2.3 LOGÍSTICA.....	37
2.3.1 Definição .....	38
2.3.2 Integração logística .....	40
2.3.3 Logística e perspectivas estratégicas .....	42
2.3.4 O gerenciamento logístico.....	42
<b>3 - MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>45</b>
3.1 PASSOS DA PESQUISA .....	45
3.2 PROCEDIMENTOS.....	46
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA .....	47
3.4 COLETA DE DADOS .....	48
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	48
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>49</b>
4.1 AS PRINCIPAIS EMPRESAS RECEPTORAS DE LEITE E ALGUMAS EXPORTADORAS DE DERIVADOS LÁCTEOS .....	49
4.1.1 Volume de captação, produtos exportados e mercado de atuação .....	51
4.2 MANEIRAS MAIS FREQUENTES DE INSERÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO EXTERNO .....	57

4.3 A ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO/LOGÍSTICA UTILIZADA PELAS EMPRESAS PARA EXPORTAR .....	60
4.3.1 Tempo gasto para se transportar o derivado lácteo .....	61
4.3.2 Necessidade em se armazenar os produtos .....	62
4.4 CARACTERÍSTICAS DO TRANSPORTE UTILIZADO .....	63
4.4.1 Meio de transporte utilizado pela empresa.....	64
4.4.2. Responsabilidade pelo transporte .....	66
4.4.3 Transporte próprio e ou terceirizado.....	67
4.4.4 Utilização de seguro de carga/frota .....	68
4.4.5 Necessidade de transporte refrigerado .....	69
4.4.6 Formas de realizar o transporte .....	70
4.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO.....	71
4.5.1 FATORES CONSIDERADOS COMO VANTAGEM AO SE EXPORTAR.....	73
4.6 OS PRINCIPAIS PROBLEMAS LOGÍSTICOS PARA EXPORTAR .....	77
4.6.1 Problemas rodoviários .....	79
4.6.2 Problemas portuários .....	79
4.6.3 Problemas burocráticos, greves e fiscalização .....	80
4.6.4 Problemas referentes aos custos e pedágios altos.....	81
4.6.5. Atrasos e quarentena.....	82
4.6.6 Problemas referentes a contêineres.....	82
4.6.7 Problemas referentes a insegurança.....	82
<b>5. CONCLUSÕES/SUGESTÕES .....</b>	<b>83</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>87</b>
<b>7 ANEXO A Questionário aplicado .....</b>	<b>92</b>

## LISTA DE QUADROS

	<b>Página</b>
<b>QUADRO 1</b> Brasil - Balança Comercial, 2000 – 2004 (US\$ bilhão FOB) .....	34
<b>QUADRO 2</b> Maiores receptoras de leite no Brasil no período: de 01 a 2003.....	50
<b>QUADRO 3</b> Empresas produtoras, quantidade de leite recebido/dia e mercado de atuação no exterior .....	52
<b>QUADRO 4</b> Países consumidores de produtos lácteos das empresas entrevistadas, número de empresas que abastecem e o percentual de empresas que atuam em cada país .....	56
<b>QUADRO 5</b> Maneiras mais freqüentes de inserção dos produtos lácteos no mercado externo.....	58
<b>QUADRO 6</b> Maneiras contratuais mais utilizadas, número de empresas que utilizam e o percentual das mesmas.....	58
<b>QUADRO 7</b> Tempo de se realizar a entrega após o pedido, necessidade de se armazenar os produtos e seus custos, responsabilidade pelo transporte e seu custo e utilização ou não de seguros e seu custo .....	61
<b>QUADRO 8</b> Tempo gasto em dias para o transporte médio, máximo e mínimo .....	61
<b>QUADRO 9</b> Responsabilidade do transporte utilizado, possibilidade de terceirização e necessidade de seguro .....	64
<b>QUADRO 10</b> Utilização de seguro de carga, necessidade ou não de refrigeração do produto, embalagem utilizada no transporte .....	68
<b>QUADRO 11</b> Quais as vantagens e as desvantagens de se exportar .....	72
<b>QUADRO 12</b> Os principais problemas logísticos enfrentados pela empresa .....	78



## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
<b>GRÁFICO 1</b> Evolução das exportações e importações do agronegócio brasileiro nos últimos cinco anos (%) .....	33
<b>GRÁFICO 2</b> Demonstração da Curva de Experiência .....	42

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
<b>FIGURA 1</b> O sistema logístico .....	41
<b>FIGURA 2</b> Processo de gerenciamento logístico .....	43

## LISTA DE SIGLAS

**APTA** – Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios  
**ASEAN** – *Association of Southeast Asian Nations*  
**PIB** – Produto Interno Bruto  
**BIRD** – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento  
**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
**CBCL** – Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios  
**CCL** – Cooperativa Central de Laticínios  
**CNPGL** – Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite  
**CNPq** – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
**CNA** – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil  
**CONFEPAR** – Cooperativa Central Agro-Industrial Ltda  
**DPA** – Departamento de produção Animal  
**EMBRAPA** – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
**FEF** – Federação Europeia de Franquias  
**FEPALE** – Federação Pan-Americana de Laticínios  
**FMI** – Fundo Monetário Internacional  
**FOB** – *Free on Board*  
**IBRE** – Instituto Brasileiro de Economia  
**IEA** – Instituto de Estudos Avançados  
**IICA** – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura  
**IMAM** – Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais  
**IMAE** – Instituto Metropolitano de Altos Estudos  
**MA** – Ministério da Agricultura  
**MERCOSUL** – Mercado Comum do Sul  
**MDIC** – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
**MF** – Ministério da Fazenda  
**NAFTA** – *North American Free Trade Agreement*  
**OCB** – Organização das Cooperativas Brasileiras  
**OCDE** – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico  
**OMC** – Organização Mundial do Comércio  
**OMS** – Organização Mundial de Saúde  
**SECEX** – Secretaria de Comércio Exterior  
**SUDCOOP** – Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste  
**UNCTAD** – *United Nations Conference on Trade and Development*  
**WTO** – *World Trade Organization*

## LIMITAÇÕES LOGÍSTICAS PARA EXPORTAÇÃO: O CASO DOS PRODUTOS LÁCTEOS BRASILEIROS

### Resumo

O crescimento gradual da produção de leite no Brasil levará, num breve momento, a um excesso de oferta desse produto no mercado local. Entretanto, percebe-se que a demanda interna não terá condições, no curto prazo, de suprir o excesso de oferta, visto que o país possui problemas macroeconômicos e de distribuição da renda que dificultam o consumo desse excedente, apesar do potencial de seu mercado e tamanho da população. Neste contexto, surge a indagação do que fazer com o excesso da produção de leite do país. Pode-se dizer que existem duas saídas: elevar o consumo interno, que depende de melhores índices de crescimento na economia e, por conseguinte, da renda *per capita*, ou buscar mercados prospectivos no âmbito internacional, capazes de adquirir este excesso de produção. O propósito desta pesquisa é avaliar a estrutura do *agribusiness* do leite no Brasil, identificando as principais limitações logísticas para exportação. Especificamente pretende identificar as principais empresas exportadoras de produtos lácteos, os produtos mais exportados e os países de destino; relatar as maneiras mais frequentes de inserção dos produtos no mercado externo e mencionar as estruturas físicas utilizadas pelas empresas para realizarem suas exportações, avaliando suas vantagens e limitações. A presente pesquisa é qualitativa e de natureza exploratória. O propósito foi pesquisar as maiores empresas exportadoras de produtos lácteos do Brasil. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, jornais nacionais e internacionais, teses e dissertações; pesquisa documental nos arquivos de secretarias, ministérios, órgãos e institutos de pesquisa que tenham a ver com o tema; pesquisa de campo por meio de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários, de acordo o acesso e disponibilidade dos sujeitos da pesquisa. Os dados foram analisados de forma estatística e análise de significado para as respostas consideradas abertas. Como resultado, constatou-se que o leite em pó é o produto mais exportado (em volume) seguido do leite condensado; entre os continentes principais importadores de lácteos brasileiros, a África se destacou com o maior número de países, seguida dos países da América do Sul; a forma mais freqüente de inserção dos derivados lácteos no mercado externo é por meio de *tradings*; dentre os principais problemas logísticos para se exportar mencionados, pode-se citar os rodoviários, portuários, burocráticos, greves e fiscalização, altos custos de pedágios, atrasos e quarentena, falta de contêineres disponíveis e insegurança do processo. Diante de tais resultados, pode-se dizer que as estruturas logísticas impõem limites ao comércio internacional de lácteos no Brasil.

Palavras Chave: Comércio Internacional; Logística; Derivados Lácteos

## **LOGISTICS LIMITATIONS FOR EXPORT: THE CASE OF BRAZILIAN MILK PRODUCTS**

### **Abstract**

The gradual growth of the production of milk in Brazil will lead, in a short time, to an excess of offer of the products in the local market. However, it is noticed that the internal demand will not have conditions, in the short term, to supply the offer excess, because the country has macroeconomic problems and income distribution problems that hinder the consumption of that surplus, in spite of the potential of the market and size of the population. In this context, what to do with the excess of the milk production of the country is an inquiring issue. It can be said that there are two ways to approach this issue: to elevate the internal consumption, which depends on a growth index increase in the economy and, consequently, the increase of the per capita income, or to look for prospective markets in the international extent, capable to acquire this production excess. The purpose of this research is to evaluate the structure of the agribusiness of milk in Brazil, identifying the main logistic limitations for export. Specifically it intends to identify the main export companies of milk products, the most exported products and the destination countries; to tell the most frequent ways of product insertion in the world market; and to mention the physical structures used by the companies to accomplish their exports, evaluating their advantages and limitations. The present research is qualitative and of exploratory nature. The purpose was to research the largest export companies of milk products in Brazil. The data were collected through bibliographical research in books, specialized magazines, national and international newspapers, theses and dissertations; documental researches in general office files, ministries, research institutes and organizations related with the theme and research field through semi-structured interviews and application of questionnaires, according to the access and availability of the subjects of the research. The data were analyzed in a statistical manner and analysis of meaning for the answers considered open. As a result it was verified that the powdered milk is the most exported product (in volume) followed by the condensed milk. Among the main importer continents of Brazilian milk products, Africa stood out with the largest number of countries, followed by the countries of South America. The most frequent form of insertion of dairy products in the external market is through trading. Among the main logistic problems to export, it can be mentioned the roads, ports, bureaucratic processes; inspections and strikes, high costs of tolls and fees, delays and quarantines, lack of available containers and insecurity of the process. With such results it can be said that the logistic structures impose limits to the international trade of milk in Brazil.

**Key Words:** International trade; Logistics; Dairy products

# **1 INTRODUÇÃO**

A primeira parte deste trabalho refere-se às mudanças na economia mundial, dos efeitos da globalização, da necessidade de se internacionalizar tão quanto ser competitivo para atuar em mercados externos. Refere-se aos sistemas agroindustriais de alimentos e sua tendência neste quadro de mudanças. Trata do aumento da população mundial e da necessidade de aumento na produção de alimentos. Aborda também aspectos gerais da produção de derivados lácteos, consumo e produção mundial, além de demonstrar os objetivos do trabalho.

## **1.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA**

A reorganização da economia mundial, caracterizada pela interdependência global dos mercados financeiros, propiciados pelas novas tecnologias de informação e comunicação, pela desregulamentação e liberalização de tais mercados, tem implicações no processo de internacionalização de diversas economias que vêm crescendo nos últimos anos. Isto, no entanto, tem motivado o crescimento da concorrência em âmbito internacional. É esta a realidade que o Brasil terá de enfrentar nos próximos anos. Convém ressaltar que, até recentemente, antes da introdução de políticas de liberalização do comércio, ditadas pelo governo nos anos 1990, o Brasil era considerado um país nacionalista e fechado, que discriminava o capital estrangeiro. Após a liberalização do comércio, o país aumentou as importações e exportações, gerando superávit na balança comercial. Dentro desse quadro de mudanças e tendências, existe o sistema agroindustrial de alimentos que enfrenta vários desafios, dentre os quais destaca-se a saturação do mercado produtivo de alimentos no mundo desenvolvido e uma ampla área do mundo não desenvolvido demandando expansão da produção. Além disso, existe a questão do crescimento da população mundial. Desse modo, surgem grandes perspectivas para o agronegócio de diversos países com potencial produtivo. Quanto à demanda de alimentos, vale lembrar, com base na declaração de Roma, que chefes de Estado e de Governo comprometeram-se em reduzir pela metade, até o ano 2015, a população subnutrida do mundo. Isto, se realmente levado a sério, deverá representar uma excelente oportunidade para os produtos agroalimentares brasileiros. O crescimento gradual

da produção de leite no Brasil levará, num breve momento, a um excesso de oferta desse produto no mercado local. Entretanto, percebe-se que a demanda interna não terá condições, no curto prazo, de suprir o excesso de oferta, visto que o país possui problemas macroeconômicos e de distribuição da renda que dificultam o consumo desse excedente, apesar do potencial de seu mercado e tamanho da população. Neste contexto, surge a indagação do que fazer com o excesso da produção de leite do país. Pode-se dizer que existem duas saídas: elevar o consumo interno, que depende de melhores índices de crescimento na economia e, por conseguinte, da renda *per capita*, ou buscar mercados prospectivos no âmbito internacional, capazes de adquirir este excesso de produção. No cenário de excesso de oferta de leite e queda de preços para o produtor, a expansão internacional, por meio de produtos lácteos, pode ser uma alternativa viável. Pois, além do fato da taxa de câmbio favorecer as vendas externas, poderá haver um enxugamento da produção, ajudando o mercado doméstico. A opção pelo mercado internacional, entretanto, esbarra em questões estruturais e institucionais. Questões estruturais, neste contexto, envolvem: o planejamento setorial, o chamado “Custo Brasil”, fatores que encarecem os produtos fabricados no país, envolvendo tratamentos fiscais e burocráticos e a organização da cadeia produtiva para inserção internacional. Por seu turno, o ambiente institucional refere-se, neste contexto, à cultura, à legislação concernente às normas e padrões de qualidade do produto que chega à plataforma das indústrias e ao aparato oficial de fiscalização ao longo da cadeia produtiva do leite. Com as atividades de comércio exterior, surge a necessidade de interação com outras localidades, revelando assim a importância do transporte de mercadorias para uma determinada região. A localidade produtora precisa distribuir seu produto para a localidade consumidora, surgindo a necessidade da utilização racional dos meios de transporte a preços acessíveis, para que o produto possa ser competitivo com outros oferecidos por outros fornecedores. Para participar do comércio exterior, não basta apenas eficiência na produção e na negociação da mercadoria. Para se colocar o produto no mercado externo, é preciso o melhor aproveitamento dos meios de transporte disponíveis, sendo este um fator fundamental na definição do preço final do produto, além de influenciar diretamente os prazos e condições de entrega. O propósito desta pesquisa é analisar a estrutura do agribusiness do leite e seus derivados nas maiores empresas produtoras e exportadoras de derivados lácteos brasileiros, avaliando as limitações logísticas para exportação. Nesse sentido, aborda-se, em primeira instância, o sistema logístico até o produto atingir o consumidor final, considerando-

o após sua elaboração, quando o mesmo é segurado, estocado, transportado e distribuído ao público alvo. Não obstante, a pesquisa busca identificar possíveis entraves de ordem estrutural e institucional, além de relacionar as maneiras mais frequentes de inserção de produtos no mercado externo. A boa aceitação dos produtos lácteos no mundo, além de sua utilidade para o setor de saúde, presume que há mercado para estes produtos no comércio internacional. Desse modo, a fim de analisar o agribusiness do Brasil no âmbito do comércio internacional, sente-se a necessidade de pesquisas voltadas para o entendimento de questões estruturais e institucionais no setor, visando o ganho de competitividade e, por conseguinte, condições de igualdade para os produtores locais de lácteos, no cenário internacional.



## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

- O propósito desta pesquisa é avaliar a estrutura logística utilizada pelos agentes do *agribusiness* do leite no Brasil para exportar, identificando as principais limitações.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar as principais empresas exportadoras de produtos lácteos, os produtos mais exportados e os países de destino;
- Verificar as maneiras mais frequentes de inserção dos produtos no mercado externo;
- Avaliar a estrutura logística utilizada pelas empresas para realizarem suas exportações, identificando as vantagens e limitações.

## **1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A presente pesquisa restringe ao agronegócio do leite no Brasil e dentro deste, as empresas produtoras de derivados lácteos habilitadas para exportar. Trata-se de parte de uma pesquisa financiada pelo CNPq, cujo propósito é avaliar a opção internacional do agronegócio do leite brasileiro. No presente estudo foram analisados os estabelecimentos produtores de derivados lácteos que exportam, avaliando as limitações logísticas enfrentadas para introduzir o derivado lácteo brasileiro no mercado externo.

## **2 O AGRONEGÓCIO DO LEITE E O MERCADO INTERNACIONAL**

O Referencial Teórico utilizado trata-se do setor lácteo, mais especificamente do seu desenvolvimento mundial com relação ao consumo e produção, da concorrência externa que as indústrias internas têm sofrido, das recomendações de consumo de leite e seus derivados por habitante (*per capita*), especifica o ranking dos maiores produtores de leite e aborda o comércio internacional e as formas de se exportar, seguidas da abordagem do tema principal do trabalho, que é logística: definição, seu surgimento, utilizações, entre outros.

### **2.1 LEITE E SEUS DERIVADOS**

#### **2.1.1 Surgimento e definição**

De acordo com o Ministério da Agricultura, o leite é definido como sendo o produto obtido da ordenha completa e interrupta, em condições de higiene, de animais sãos, bem alimentados e em repouso. Industrializado, o leite passa a ser transformado em leite condensado, creme de leite, doce de leite, queijos diversos, sobremesas lácteas e manteiga, além de ser componente na fabricação de uma variedade de alimentos.

O leite é um dos produtos mais importantes para o desenvolvimento do ser humano. É de grande importância para o seu desenvolvimento devido ao grande volume de nutrientes como cálcio, vitaminas do complexo B, lipídios, proteínas e lactose. Ele está presente na dieta da maioria da população e com grande participação no setor agropecuário mundial.

Segundo Instituto de Laticínios Cândido Tostes (1975), acredita-se que a origem do processo de industrialização do leite tenha ocorrido na Ásia, sendo o seu uso conhecido há mais de 4.000 anos.

Quanto à sua descoberta ou inovação, existem diversas hipóteses, quase todas relacionadas com o uso de recipientes ou sacos de couro, possivelmente de bezerros, onde o leite era guardado e transportado. Daí, acidentalmente, ocorreu a coagulação do leite, devido às enzimas presentes no couro.

Durante o século X, a Itália foi o maior produtor de queijo da Europa; hoje, os principais são França, Itália, Dinamarca e Alemanha. A França apresenta o mais elevado consumo *per capita* de queijos.

### **2.1.2 Atualidade comercial dos lácteos**

As medidas tomadas na década de 1990 tiveram como reflexo o aumento de 4,5% na produção brasileira de leite nos últimos 10 anos, passando de 15,6 bilhões de litros em 1993, para mais de 23,5 bilhões de litros em 2004. O valor bruto da produção passou de US\$4,8 bilhões para cerca de US\$7,0 bilhões, colocando o produto no ranking dos melhores do agronegócio (CNPGL, Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite, 2004).

O crescimento no consumo de leite e derivados tem levado a diversas mudanças no mercado brasileiro, como o aumento do consumo de produtos de maior valor agregado (caso do leite longa vida) e produtos mais nobres (queijos finos e iogurte, entre outros). A partir da abertura comercial de 1994, acentuou-se o nível de competição entre as indústrias, levando as fábricas a demandarem melhor qualidade da matéria-prima empregada e redução nos custos de produção.

Para Gomes (1997), os produtores de derivados lácteos do Brasil têm enfrentado forte concorrência do mercado externo, em termos de preço e de qualidade. Para enfrentar tal concorrência, a indústria tem atuado em duas frentes: diversificando a produção de derivados lácteos e priorizando a redução de custos. Nesse sentido, os ajustamentos que devem acontecer desde a produção de leite do Brasil têm como foco uma estrutura na qual muitos produzem pouco e poucos produzem muito. Tais ajustamentos, no entanto, implicam na saída de muitos produtores do mercado, assim como em outros países que já passaram por esta situação.

No ano de 1997, em relação às economias do mundo (Gomes, 1997), o Brasil foi classificado, quanto à abertura comercial, em 90º lugar. Isso significa que havia 89 países

com economias mais abertas ao mercado internacional. A implicação desta pesquisa é que as transformações pelas quais o agronegócio do leite devem passar estão longe do fim.

No tocante à produção mundial de leite, conforme dados citados por Floriani (2000), torna-se aparente seu crescimento nos últimos anos, tendo atingido uma cifra de 392 bilhões de litros em 2000, sendo que quinze países eram responsáveis por mais de 82,5% do total produzido no mundo. O Brasil, por sua vez, era o 6º produtor mundial. Já no ano de 2004, houve uma mudança na quantidade e nos maiores produtores, tendo sido produzido um total de 507 bilhões de litros de leite em 2003; para 2004, tem-se alguns dados, porém, não se realizou o levantamento em todos os países. Os 15 maiores produtores mundiais em 2003 participaram com cerca de 62,9% deste total, o Brasil encontrava-se em 6º lugar no ranking, (CNPGL, 2005).

Verifica-se que essa produção mundial de leite corresponde a uma disponibilidade *per capita* de apenas 220 ml/hab/dia ou 81,77 litros/hab/ano (para 6,2 bilhões de habitantes). Esse total é muito pouco, quando comparado com a recomendação da Organização Mundial de Saúde (OMS), de que as pessoas devem consumir, no mínimo, uma média de 450 gramas de leite por dia ou 164,25 kg/hab/ano, isso sem considerar a desigualdade social e geográfica global (CNPGL, 2004).

**TABELA 1** Produção mundial de leite dos principais países (em bilhões de litros e a porcentagem sobre a produção no ano de 2003 e 2004 respectivamente).

Países		Produção de leite (Bilhões litros)	Percentual do total	Percentual do total acumulado	Ano de 2004 (Bilhões litros)
Estados Unidos	1°	78,155	15,4	15,4	77,8
Índia	2°	36,500	7,2	22,6	37,500
Alemanha	3°	28,012	5,5	28,1	28,000
França	4°	24,800	4,9	33,0	24,200
Rússia	5°	23,800	4,7	37,7	32,700
Brasil	6°	23,315	4,6	42,3	23,200
Reino Unido	7°	15,054	3,0	45,3	14,600
Nova Zelândia	8°	14,200	2,8	48,1	14,700
Ucrânia	9°	13,600	2,7	50,7	12,800
Polônia	10°	11,845	2,3	53,1	12,200
Itália	11°	11,000	2,2	55,2	10,730
Austrália	12°	10,642	2,1	57,3	10,800
Holanda	13°	10,450	2,1	59,4	10,700
México	14°	9,871	1,9	61,3	9,950
Argentina	15°	7,700	1,5	62,9	8,100
Outros países		188,440	37,1	100	188,765
Total		507,384	100		516,745

Fonte: Embrapa Gado de Leite (CNPGL, 2005), adaptado pelo autor.

Conforme dados do CNPGL (Embrapa Gado de Leite, 2005), os 15 principais países produtores de leite produzem 62% do total mundial. Segundo Floriani (2000), os países que mais incrementaram a produção foram Austrália (75,0%), Nova Zelândia (64,1%), Brasil (60,7%), México (53,3%), Índia (51,1%) e Argentina (46,3%). Os países com maior queda de produção foram: Ucrânia (-50,0%), Rússia (-42,7%), Polônia (-25,3%), Alemanha (-8,9%) e França (-5,7%). Vale ressaltar que os países que apresentam custo de produção abaixo de US\$0,22/litro de leite foram os que mais incrementaram a produção; os que mais diminuiram têm custo superior a US\$0,30/litro.

Nesse contexto, vale ressaltar que está havendo uma mudança relativamente grande na produção e comércio de lácteos no mundo, o que reflete num maior poder de barganha dos países em desenvolvimento com os já desenvolvidos em relação ao comércio desses produtos, que se encontram presentes na maioria das mesas da população mundial.

## 2.2 COMÉRCIO INTERNACIONAL

Segundo Krugman e Obstfeld (1999), a noção mais importante de todas as economias internacionais deve ser a idéia de que existem ganhos originados no comércio, ou seja, quando os países vendem produtos e serviços uns aos outros, quase sempre ocorre um benefício mútuo. A variedade de circunstâncias sob as quais o comércio internacional é benéfico, é muito maior do que a maioria das pessoas reconhecem.

Para uma análise das regras do comércio internacional, é preciso ter em mente três tipos de informação. Primeiro: identificar o grande número de trocas comerciais e os principais parceiros dessas trocas bem como das grandes cifras de investimento estrangeiro direto. Segundo: verificar as principais características do comércio internacional na atualidade. Terceiro: conhecer as funções e ações da Organização Mundial do Comércio (OMC).

De acordo com os dados da *World Trade Organization* (WTO), citados por Thorstensen (1999), o comércio internacional vem desempenhando um papel cada vez mais importante na economia mundial, apesar das crises financeiras que têm abalado as economias da Ásia e América Latina. A atestar tal relevância estão os dados dos fluxos anuais de comércio da década de 1990, que cresceu a uma taxa média de 5,7% em valor e 6,2% em volume, enquanto a taxa média de crescimento do produto industrial para o mesmo período foi de 2%.

Na área de investimentos, com base nos dados da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD, 1999), citados por Thorstensen (1999), o fluxo do investimento direto, em 1998, atingiu o valor de US\$ 644 bilhões e o estoque do investimento direto foi estimado em US\$ 3,9 trilhões. Desses totais, os países desenvolvidos responderam por cerca de 65% do fluxo dos investimentos diretos. Para Etzel et. al. (2001), por meio de investimentos diretos, companhias podem construir ou adquirir facilidades de distribuição ou de produção em países estrangeiros.

A título de ilustração, o comércio internacional e o investimento estrangeiro têm representado um papel importante na transformação da economia fechada chinesa em uma das mais abertas às forças econômicas internacionais (Keijzer, 1992). Eles propiciam um incremento da produtividade nacional, na medida em que a nação se especializa nas indústrias, onde suas empresas são mais produtivas, importando os produtos nos quais elas são menos produtivas, quando comparadas às empresas estrangeiras. Além disso, proporcionam um aumento da competitividade e uma elevação do padrão de vida da população.

Para Porter (1990: p.7), “As importações, portanto, bem como as exportações, são partes integrantes do crescimento da produtividade”.

No tocante aos acordos regionais, convém ressaltar que estes vêm ganhando importância nas relações comerciais entre os diversos países no mundo. Para Soares (2001), na atual conjuntura, o progresso pode ser lento, quando não se consegue o desenvolvimento integral e participativo, embora os objetivos de acordos regionais de integração econômica não se cumpram de forma automática. Desse modo, uma certa contenção entre países membros e períodos de relativa estagnação das negociações faz parte desse processo (PEREIRA, 2001).

Segundo Oman (1994), a globalização é impulsionada por forças microeconômicas que tendem a promover tanto a integração regional como os ajustes regionais entre os governos. Por outro lado, a regionalização promove a globalização na medida em que incrementa as forças competitivas dentro das regiões. Elas não são, necessariamente, antagônicas, pois, quando a regionalização ajuda a incrementar as forças competitivas, os dois processos tendem a se fortalecer. Para ele, a globalização e a regionalização significam um desafio para as empresas e governos dos países em desenvolvimento: ambas estão gerando oportunidades para maior integração norte-sul e também gerando um maior incremento da produtividade, da competitividade e dos padrões de vida nos países em desenvolvimento.

Com a formação dos blocos econômicos, tais como União Européia, *North American Free Trade Agreement* (NAFTA), Mercosul, *Association of Southeast Asian Nations*

(ASEAN) e outros, percebe-se uma aceleração da globalização. Isto é, as multinacionais, com seus produtos de marca global, procuram instalar-se nos países que fazem parte destes blocos, visando uma participação efetiva no comércio.

Dentre as principais características do comércio internacional destacam-se: (1) o fim do modelo bipolar das relações internacionais e sua substituição por um modelo multipolar, (2) a nova reorganização econômica dos países em acordos regionais de comércio, (3) o papel das empresas transnacionais no comércio internacional e (4) o fim das fronteiras entre as políticas internas e de comércio internacional derivado do fenômeno da globalização (THORSTENSEN, 1999).

Diante da vasta gama de interesses entre os países que participam do comércio mundial, muitas vezes conflitante, estabeleceu-se a agenda e negociou-se a Rodada Uruguai do GATT, de 1986 a 1993, criando-se a Organização Mundial do Comércio (OMC), que passou a funcionar a partir de 1995 (THORSTENSEN, 1999).

Convém ressaltar que a OMC tem personalidade jurídica, outorgada pelos seus membros, o que lhe permite desempenhar suas funções, além dos privilégios necessários. Entre os objetivos da OMC, destacam-se: aumentar o padrão de vida dos países membros; assegurar o pleno emprego e um crescente volume de receitas reais e demanda efetiva; estimular a expansão da produtividade de seus membros, além do incremento do comércio de bens e serviços.

Com relação às funções da OMC destacam-se: administrar o entendimento sobre solução de controvérsias; administrar o mecanismo de exame das políticas comerciais; cooperar com o Fundo Monetário Internacional (FMI) e com o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), alcançando coerência na determinação das políticas econômicas globais; tornar-se foro para negociações referentes a todos os assuntos de seus anexos e facilitar a implementação, administração e operação do Acordo Constitutivo e dos Acordos Comerciais Multilaterais e Plurilaterais.



De acordo com Além (2000), a preocupação com um aumento da participação nos fluxos comerciais internacionais não se restringe ao Brasil. Tendo em vista a emergência de um novo paradigma tecnológico e o processo de globalização, esta participação tornou-se um importante indicador de sucesso para uma nação.

Uma retomada das vendas para o exterior, além de representar aumento de divisas necessárias ao equilíbrio de exportações e importações, incentiva o aumento de investimentos e, com isso, a geração de novos empregos e um crescimento mais dinâmico do PIB adiante. A meta de US\$ 100 bilhões para 2002, fixadas em 1998, por agentes governamentais, é incompatível com a realidade local. Esta, entretanto, deve ser substituída por outra, adequada e realista, que permita um crescimento econômico em curto prazo e em bases sustentáveis (LIMA E JUNIOR, 2000).

Conforme salientado por Lima e Junior (2000), um dos maiores problemas enfrentados por países em transição para o regime de economia aberta é o desenvolvimento de uma cultura exportadora. Isto pressupõe condições básicas, adequação das redes de infra-estrutura com regulação eficiente e estruturas burocrático-fiscalizadoras adaptadas ao novo ambiente, além da necessidade de ações específicas e direcionadas àqueles setores que demonstrem melhor adaptabilidade ao mercado internacional.

Para alguns países em desenvolvimento, que passaram a perceber a inteligência tática dos países industrializados, a exportação tem sido a base para o desenvolvimento e melhor caminho para a criação de novos empregos e o desejado aprimoramento do padrão de vida. Como exemplo, vale citar os “tigres asiáticos” (Coréia, Taiwan, Hong Kong e Cingapura), a Tailândia, a Indonésia, a Irlanda e o Chile, entre outros. No entanto, o caso da China é o que mais desperta a atenção, pois este país fez do mercado externo a base do seu rápido desenvolvimento econômico, com o índice médio de 12%, se não a melhor, uma das melhores marcas do mundo nestes últimos anos (Oliveira, 1997). Em 1995, os embarques da China aumentaram oito vezes, girando em torno de US\$ 140 bilhões, ao passo que o Brasil, em medíocre expansão de 6% (abaixo da taxa de crescimento mundial), nem chegou a US\$ 47 bilhões (OLIVEIRA, 1997).

Com a estagnação e o recesso do mercado interno da maioria dos países, a exportação passou a ser uma saída para o crescimento e até mesmo para a manutenção do nível econômico. Com isso, a briga pelos mercados tornou-se questão prioritária para as diversas nações, principalmente entre as principais potências mundiais (Oliveira, 1997). No caso brasileiro, percebe-se um despreparo para essa contingência básica do mundo atual, quando comparado a outras nações.

Dessa forma, considerando um contexto de crescente abertura econômica dos mercados, as soluções para os problemas surgidos nestes não podem ser diferentes, independente do nível de desenvolvimento. Assim, o que é bom para os Estados Unidos, Alemanha, Japão e demais integrantes do bloco dos ricos, deve ser bom também para a China, Brasil, Tailândia, Argentina e outros. Segundo Oliveira (1997), até por questão de sobrevivência e para não ficar relegado ao Terceiro Mundo, o Brasil precisa participar de forma ativa dessa batalha pelo mercado externo, utilizando, se não dos mesmos métodos, algo semelhante à concorrência internacional.

Entretanto, analisando o caso específico do Brasil até o final da década de 1990, percebe-se que suas vendas externas insistiam em não crescer, além do fato das exportações estarem concentradas em um número pequeno de empresas (Instituto Brasileiro de Economia - IBRE, 2001). Nesse sentido, caso as exportações não cresçam ao ritmo das importações, o déficit comercial aumenta e dilapida o expressivo montante das reservas cambiais, ponto positivo de referência do Brasil na área financeira internacional, nos últimos anos. Por outro lado, o setor exportador está abrangendo atividades comerciais, industriais e agrícolas, desfrutando de melhor potencial para a criação de novos empregos e relacionamentos externos (OLIVEIRA, 1997).

Em 2000, 38% das exportações brasileiras foram produtos básicos e semimanufaturados. Assim, vale dizer que é entre esses produtos que reside parcela das vantagens comparativas do país: aqueles segmentos nos quais a mão-de-obra tem menor qualificação e os recursos naturais são mais abundantes (IBRE, 2001). Isto, por sua vez, contribui para a geração e manutenção de muitos empregos. Porém, é necessário diversificar

mais a reduzida pauta de exportação, agregando mais valor aos produtos com destino ao mercado externo.

De acordo com Santos (2000), se o país conseguir um saldo de US\$ 10 bilhões por ano (por aumento das exportações e não por restrição às importações), haverá lastro seguro para o relançamento do crédito, do consumo, da produção, do emprego e do investimento.

Conforme apontado por Santos (2000), a única saída do balanço de pagamentos, no curto prazo, passa a ser as trocas comerciais, pois a conta de remessa de lucros e dividendos tende a crescer, a de fretes e seguros não pode ser revertida em curto prazo e os pagamentos de juros e amortizações das dívidas externas estatais e privadas, se deixarem de ser feitos, levarão o país à desmoralização e ao caos econômico. Entretanto, é importante reforçar a idéia do superávit bancado pelo crescimento das exportações e não pela compressão das importações, visto que, limitar as importações de matérias-primas, insumos, equipamentos, bens intermediários e componentes industriais seria amarrar a produção, o emprego e a própria exportação.

É importante salientar que a necessidade crescente de conquistar mercados, elevar as exportações e otimizar as importações, como intuito de alcançar saldos favoráveis na balança comercial que ofereçam melhores condições aos balanços de pagamentos, defronta-se com alguns problemas importantes, mesmo havendo disponibilidade de produtos e mercados capazes de gerar negócios (DAEMON, 1998).

Ainda segundo o mesmo autor, a internacionalização de uma empresa nos diversos mercados no mundo exige dela uma definição em termos de objetivos e metas a atingir, assim como políticas de marketing internacional, como forma de atingir bons resultados.

De acordo com Resende (1999), as empresas, atraídas pela possibilidade de redução de custos, incentivos governamentais, maior acesso à tecnologia e matéria-prima, mercados em crescimento ou porque não acreditam no país de origem (Root, 1987) como meio de alcançar resultados desejáveis, estão cada vez mais preocupadas em estabelecer uma base global para a

realização de seus negócios. Isso implica penetrar em mercados que normalmente possuem condições ambientais inteiramente diversas do país de origem.

Entende-se por condições ambientais os fatores externos à organização. Para Hiam e Schewe (1992), citados por Resende (1999), são eles: fatores político, econômico, cultural e tecnológico, que podem afetar o desempenho de qualquer empresa. Nesse sentido, cada mercado impõe exigências únicas que são diferentes daquelas encontradas por uma empresa em seu próprio país.

### **2.2.1 Modos de Inserção dos Produtos no Exterior**

Estabelecida a decisão de uma empresa exportar para um país específico, torna-se importante determinar o melhor modo de se inserir no mesmo. Neste sentido, as opções podem ser: exportação direta, *joint ventures*, licenciamento, franquia, consórcio de exportação, filial de vendas no exterior, distribuidores com base no exterior e *trading company*.

#### **2.2.1.1 Exportação direta**

Segundo Etzel et al. (2001), a exportação direta é uma das maneiras mais simples de operar em mercados estrangeiros, embora diversos fatores possam dificultar a entrada de produtos em países estrangeiros, como as barreiras tarifárias e não-tarifárias. Na exportação direta, o vendedor não terá despesas de serviços com intermediários. No entanto, é importante mencionar que o investimento e o risco são um tanto quanto maiores.

#### **2.2.1.2 Joint ventures**

Van Hitlen, economista holandês citado por Daemon (1998), define uma *joint venture* como uma forma de colaboração entre várias empresas, conservando cada qual sua independência, eventualmente estendida a outros setores econômicos e realiza-se por meio de uma empresa comum, completamente diferente por aporte de know-how e participação no capital social.

De acordo com Lorange e Ross (1992), *joint ventures*, também denominadas alianças estratégicas internacionais, podem envolver colaboração técnica ou comercial com ou sem participação acionária por um dos parceiros.

Para Rodrigues (1999), a formação de alianças é um processo que requer cuidados, pois várias alianças nas áreas de tecnologia avançada são feitas com o objetivo de aprender as competências do parceiro ou de retirá-lo do mercado em um segundo momento.

Nesse contexto, com base em Rodrigues (1999), pode-se dizer que as *joint ventures* mais recentes visam a criação de valor como a aprendizagem de um novo mercado, um novo negócio, algumas estruturando-se em torno da cadeia fornecedores x fabricantes x distribuidores. Nesse caso, os benefícios são mais difíceis de serem analisados e os riscos envolvidos não são tão óbvios, dado que a relação custo/benefício deve ser avaliada, considerando-se a rede como um todo.

Assim, de acordo com Child e Faulkner (1998), citados por Rodrigues (1999), o processo de formação de alianças estratégicas é mais complexo do que se imagina à primeira vista, envolvendo escolha do parceiro adequado, negociação, divisão de atribuições e contrato.

### **2.2.1.3 Licenciamento**

Na visão de Kotler (1994), o licenciamento é uma forma simples de um fabricante envolver-se em marketing internacional. O licenciador faz um acordo com uma empresa estrangeira, efetuando o pagamento de uma taxa de royalties, sendo permitido o uso de um processo de produção, marca do produto, patente, segredo comercial ou outro item de valor. O licenciador terá, no entanto, pouco risco no mercado. O licenciado obtém experiência de produção, um produto reconhecido ou uma marca, sem ter que começar do zero.

Segundo Etzel et al. (2001), o licenciamento pode oferecer desvantagens, pois, os fabricantes correm o risco de encorajar uma futura concorrência. Um licenciado pode

aprender tudo o que puder com o fabricante e, então, proceder de forma independente quando o acordo de licenciamento expirar.

#### **2.2.1.4 Franquias**

Franquia pode ser entendida como um tipo de aliança onde se viabiliza a proliferação de produtos ou serviços nos mercados mundiais de maneira mais rápida e, de certo modo, mais segura (LYNCH, 1994).

A definição de *franchising* (franquias) dada pela *European Franchise Federation* (FEF, Federação Européia de Fraquias), citada por Minervini (1997), é a de um sistema gerenciador da comercialização de produtos/serviços, por meio de um relacionamento muito restrito entre duas empresas, legal ou financeiramente independentes, o *franchisor* (franqueador) e o individual *franchise* (franqueado), onde o *franchisor* garante e impõe ao seu individual *franchise* o direito de gerenciar um negócio de acordo com o seu conceito.

Vale dizer que a franquia é uma colaboração entre empresas, na qual o franqueador passa a ser beneficiado pela divulgação de sua marca e venda de seus produtos e o franqueado utiliza-se de um sistema com êxito quase que assegurado (Minervini, 1997). O franqueado, entretanto, deve pagar uma taxa pela experiência do franqueador, comprometendo-se também a seguir estratégias políticas, comerciais e de imagem desenvolvidas pelo franqueador.

Dentre alguns exemplos claros de franquias destacam-se: McDonald's, Body Shop, Localiza Rent-a-Car, entre outras.

#### **2.2.1.5 Consórcios de exportação**

De acordo com a definição de Daemon (1998), consórcio de exportação é uma forma de concentração empresarial que possibilita agregar uma oferta de maior dimensão, fazer crescer o poder de negociação, aumentar a capacidade técnica e financeira, sem perda total da individualidade empresarial.

Os consórcios podem ser generalizados ou especializados. São generalizados quando possuem um agrupamento de empresas de diversos ramos produtivos e, especializados, quando reunirem empresas de um mesmo ramo produtivo.

Daemon (1998) defende que consórcios de exportação podem ser caracterizados como consórcios de venda ou consórcios de serviços, atuando diretamente nos mercados compradores ou apoiando as operações das empresas consorciadas.

Ainda segundo o mesmo autor, as empresas associadas, entre outras vantagens, poderão conseguir: aumento de poder para captações financeiras, redução nos custos de produção e de exportação, aumento nos lucros, diversificação de mercados compradores, maior know-how e melhor qualidade dos produtos, aumento no fluxo de informações técnicas, estabelecimento de estratégias para comercialização, definindo políticas de produtos, preços, distribuição e promoção e, por fim, negociação direta com os importadores.

#### **2.2.1.6 Filial de vendas no exterior**

Para Minervini (1997), a filial de vendas é o departamento comercial avançado do exportador e constitui uma das maneiras pelas quais a empresa poderá desempenhar uma exportação direta. A filial permite aos produtores preços mais competitivos (sem intermediários), pronta assistência ao cliente, um controle maior com relação à concorrência e contatos permanentes com clientes, visando um melhor conhecimento do mercado. Para ele, é uma forma do fabricante alcançar maior presença e supervisão no mercado externo. A filial, normalmente, controla a distribuição, podendo, no entanto, controlar a armazenagem e a propaganda.

A existência de uma filial de venda é uma solução favorável, pois o importador compra mais facilmente quando tem o produto disponível em seu próprio país, utilizando sua própria moeda e evitando, assim, a incerteza do transporte, greves de portos, burocracias, entre outros (MINERVINI, 1997).

### **2.2.1.7 Distribuidores com base no exterior**

O distribuidor constitui-se como pessoa jurídica (raríssimas vezes uma pessoa física), que compra o produto em seu próprio nome, estoca a mercadoria e a vende a um terceiro, aplicando um *over head* (denominado aumento no preço), que irá cobrir os gastos e proporcionar o lucro necessário. (MINERVINI, 1997).

De acordo com Daemon (1998), o distribuidor normalmente compra grandes quantidades ou, pelo menos, realiza compras periódicas, dispõe de uma rede de venda, armazém, capacidade financeira, realiza promoção do produto e oferece serviços de assistência. Às vezes, o distribuidor compromete-se a adquirir um volume mínimo de produtos e manter um volume de estoques.

Dessa forma, constitui-se uma forma de exportação direta, na qual o produtor poderá conceder ou não aos agentes externos (distribuidores) direitos exclusivos de representação, isto é, atuar como único importador.

Minervini (1997), entretanto, indica algumas desvantagens de ter um distribuidor em um país externo. São elas: poderá haver, por parte do fabricante, pouco controle sobre a situação do mercado e da política de venda do distribuidor, tendência do distribuidor a utilizar a marca e imagem do fabricante, deixando, conseqüentemente, a imagem do fabricante em segundo plano e tendência do distribuidor forçar a venda dos produtos mais rentáveis ou de comercialização mais fácil.

### **2.2.1.8 Tradings companies**

Também chamadas de companhias de comércio exterior, as *trading companies* são definidas como grandes empresas de dimensão internacional, aptas a atuar em aspectos técnico-econômicos, financeiros, jurídicos e fiscais (DAEMON, 1998).

Segundo Daemon (1998), elas operam em espaço mundial e praticam ações orientadas para seus próprios interesses, transacionando com produtos próprios ou de



terceiros. Suas atividades estão ligadas ao mercado interno e externo, dispondo de sistemas de informação altamente especializados.

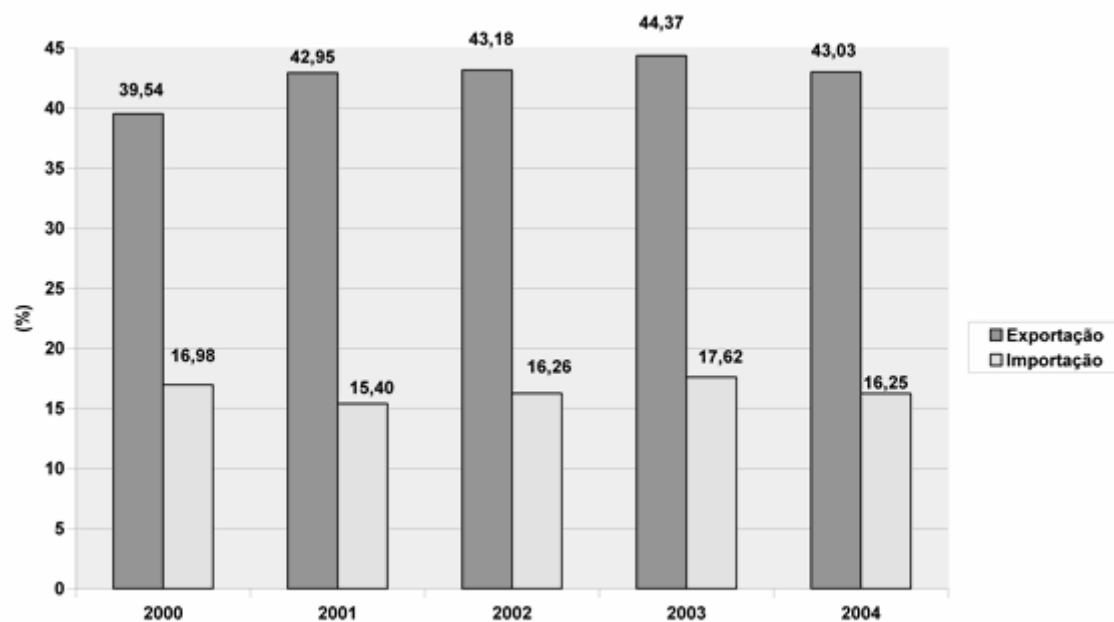
Dentre as funções mais comuns destacam-se: compra/venda de produtos, representação de empresas, agenciamento de operações, financiamento e prestação de serviços pós-venda. Atuam em transportes, armazenagem e divulgam marcas (Daemon, 1998). No Brasil, por exemplo, pode-se caracterizar como trading a Sílex Trading S.A. e a Cotia Trading (MINERVINI, 1997).

### **2.2.2 O Contexto Atual das Exportações Brasileiras**

Segundo Anuário Expressão de Exportações (2004), o crescimento do Brasil está focado no comércio exterior. Nos últimos cinco anos, o crescimento das exportações brasileiras cresceram o dobro do aumento mundial: houve aumento de 52,3% nas exportações brasileiras, de 1999 até 2003, contra 27,9% das exportações mundiais.

Segundo o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, citado por Anuário Expressão de Exportações (2004), o bom desempenho nacional se deve ao setor agropecuário, sendo o mesmo responsável por mais de 40% das exportações brasileiras no ano de 2003 . O setor respondeu por 100% do superávit nacional naquele ano, contribuindo com US\$ 25,8 bilhões no saldo da balança comercial, tendo os outros setores, juntos, sido responsáveis por um déficit de US\$ 1 bilhão.

Ainda segundo o mesmo autor, no ano de 2003, o Brasil, pelo quarto ano consecutivo, bateu recorde nas vendas externas, fechando o ano com valores em torno de US\$ 73,1 bilhões e com um superávit também recorde de US\$ 24,8 bilhões; já no ano de 2004, o superávit brasileiro também se mostrou significativo (Gráfico 1).



Fonte: Elaborado pelo IEA a partir de dados básicos da SECEX/MDIC.

**Gráfico 1** Evolução das exportações e importações do agronegócio brasileiro nos últimos cinco anos (%).

Segundo o Instituto de Estudos Avançados (IEA, 2005), houve uma diminuição das importações nos setores da Economia no ano de 2004 em relação ao ano anterior. O agronegócio obteve um aumento recorde nas exportações e também registrou diminuição nas importações.

A balança comercial brasileira registrou superávit de US\$ 33,69 bilhões em 2004, com exportações de US\$ 96,48 bilhões e importações de US\$ 62,78 bilhões. Esse superávit, quase 36% maior do que o de 2003, resultou de aumento nas exportações (+32,0%) superior ao das importações (+30,0%). As exportações do agronegócio brasileiro cresceram em relação ao ano anterior, atingindo US\$ 41,51 bilhões. Já as importações do setor subiram menos intensamente que as exportações, também em comparação com 2003. O superávit do agronegócio foi de US\$ 31,31 bilhões, superior ao do ano anterior

**Quadro 1** Brasil - Balança Comercial, 2000 – 2004 (US\$ bilhão FOB)

Ano	Total			Agronegócio			Participação do Agronegócio (%)	
	Exportação	Importação	Saldo	Exportação	Importação	Saldo	Exportação	Importação
2000	55,09	55,78	-0,70	21,78	9,47	12,31	39,54	16,98
2001	58,22	55,57	2,65	25,01	8,56	16,45	42,95	15,40
2002	60,36	47,24	13,12	26,06	7,68	18,38	43,18	16,26
2003	73,08	48,29	24,79	32,43	8,51	23,92	44,37	17,62
2004	96,48	62,78	33,69	41,51	10,20	31,31	43,03	16,25

Fonte: Elaborado pelo IEA/APTA/SAAESP a partir de dados básicos da SECEX/MDIC, adaptado pelo autor.

No tocante à exportação de derivados lácteos, esta tem aumentado significativamente nos últimos anos. Um país que era considerado dependente de produtos lácteos importados, como o Brasil, hoje começa a modificar este perfil: no ano de 2003, o déficit da balança comercial, comparando-se exportações e importações, já era bastante pequeno, levando em consideração os anos anteriores e 2004 também demonstrou um grande avanço neste sentido. Este quadro tende a continuar devido a uma série de fatores como, por exemplo, a vasta área de terras disponíveis para a agropecuária, o clima favorável e, principalmente, o bom ambiente que o país tem vivenciado em relação a parceiros comerciais (CNPGL, 2005).

No início dos anos 1990, liberando os preços ao consumidor, o Governo Federal liberou o mercado, permitindo o seu surgimento. Durante os períodos de tabelamento, os mercados eram segmentados regionalmente e o leite em saquinho, comumente chamado no mercado de “barriga mole”, era o produto-chefe das gôndolas das padarias e dos supermercados.

Neste mesmo período, os produtores ganharam um novo inimigo: a produção da Argentina e do Uruguai, com a formação do Mercosul. As importações de leite em pó, que nada significavam até então, passaram a ganhar importância na formação dos preços para os produtores. Esta situação atormentou todos até a desvalorização da moeda em janeiro de 1999.

De lá para os tempos de hoje, tudo mudou, a começar pela perda de importância das padarias e pelo domínio dos supermercados como canal de distribuição. A primeira mudança estrutural no sistema agroindustrial do leite foi a desregulamentação do mercado, que ocorreu em duas pontas: liberação dos preços e abertura comercial (NASSAR et. al. 2004).

Ainda segundo os mesmos autores, desde então, as importações têm perdido importância na formação de preços ao produtor. Pelo contrário, o cenário atual sinaliza exportações crescentes nos próximos anos. Com a abertura comercial, empresas multinacionais desconhecidas do produtor passaram a ocupar o mercado brasileiro. O processo de consolidação e internacionalização da indústria de processamento foi rápido e certo. Nessa fase, as cooperativas de leite, a maioria delas verticalizadas, passaram a sofrer concorrência direta das multinacionais. Problemas de ordem financeira e de gestão colocaram várias cooperativas em cheque.

Nos últimos anos a produção de leite e derivados tem se mostrado de grande significância para a economia do setor agropecuário. No entanto, esta produção esbarra em fatores extremamente importantes, que afetam e prejudicam o sistema. A produção informal que representa grande parcela da comercialização de derivados lácteos, é uma delas, pois trata-se de uma concorrência desleal que as empresas formais tem de enfrentar. Estes produtos são feitos de maneira ineficiente, sem a higiene necessária e, principalmente, a matéria-prima e elaboração do produto não passam por nenhuma fiscalização sanitária.

Ainda assim, representantes das empresas que enfrentam tais problemas relatam suas dificuldades e potencialidades na produção e comercialização de tais derivados. Neste contexto, encontra-se uma vasta quantidade de indústrias que fazem o papel de beneficiar o leite in natura de várias formas, como leite longa vida, leite padronizado e integral (chamados de “leite de saquinho”), leite tipo A e B, leite em pó, creme de leite, leite condensado, doce de leite, manteiga, queijos e *fondues* diversos e mais uma gama de produtos utilizados com tal matéria-prima.

No final de 1994, Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai formaram um bloco econômico denominado Mercado Comum do Sul (Mercosul). Seu objetivo era o trânsito livre

de mercadorias entre estes países; posteriormente, com a entrada da Bolívia e Chile e interesse de entrada por alguns outros países americanos, passou a ser chamado de Mercosul Ampliado (MATHIAS, 2001).

Com a vigência do Mercosul, a indústria de laticínios passou a ser muito beneficiada, chegando a ser considerado o setor da economia que mais aproveitou as oportunidades de negócios surgidas em tal acordo, quando os países desfrutaram do desempenho vantajoso de sua pecuária leiteira e, conseqüentemente, tem maior competitividade no mercado internacional.

O ano 2000 ficou marcado como um período de desaquecimento dos principais mercados de leite do bloco econômico, devido aos efeitos da seca na produção, ao impacto da desvalorização cambial brasileira e à subida dos preços internacionais do leite.

O Uruguai estimou sua produção em 1 bilhão de litros de leite no ano de 2000, 12% a menos que no ano anterior, segundo a Federação Pan-Americana de laticínios (Fepale). Foi a primeira vez, em 20 anos, que o mercado de leite uruguaio registrou retração. Como conseqüência da falta de matéria-prima, a atividade industrial caiu significativamente naquele ano. Na Argentina, o crescimento da produção verificada em toda a década de 1990 também diminuiu em 2000, verificando-se uma possível retração da comercialização de lácteos que até então estava participando de maneira significativa na economia destes países.

Outro motivo, naquele mesmo período, que não estimulou o aumento da produção de leite de tais países, foi a desvalorização da moeda brasileira frente ao dólar: o Brasil, que era o principal importador dos produtos lácteos dos países do Mercosul, viu então cair o volume de importações.

Mesmo com a diminuição da produção da Argentina e Uruguai, suas exportações para o Brasil ainda continuavam significativas. Fontes brasileiras no setor de laticínios atribuíram este dinamismo ao fato destes países estarem trabalhando com margens abaixo de seus custos. Mesmo com expectativa de prejuízo, consideram que as operações das industrializadoras na Argentina e no Uruguai sejam lucrativas o suficiente para compensar as perdas no mercado

brasileiro. Por isso, os preços de vendas de produtos lácteos entre estes países vêm sendo discutidos.

A cada ano, o Brasil tem aumentando o volume de exportação e também o número de países compradores e consumidores de produtos brasileiros. No entanto, para inserir estes produtos no mercado externo (com exceção dos membros do Mercosul), os exportadores brasileiros não utilizam nenhum acordo entre governos. A maneira utilizada para entrada nesses países consumidores é a negociação particular do exportador (brasileiro) e do importador (estrangeiro) e na maioria das vezes, esta negociação é realizada por intermédio de empresas especialistas em comércio exterior ou até mesmo pessoas físicas que realizam tal procedimento.

Ao realizar o procedimento de exportação, o produto é consumido pela população do país importador e este atribue valores aos produtos, passando a ser fiel consumidor. Neste contexto, pode-se mencionar o derivado lácteo, que de certa forma, tem aumentado a demanda no exterior, fazendo com que o número de exportações brasileiras aumente ainda mais. A qualidade, então, passa a ser indispensável para a credibilidade do país exportador no mercado externo. Daí a necessidade de entidades internas e externas para verificar os meios de produção, armazenagem e transporte dos produtos exportados.

### **2.3 LOGÍSTICA**

Ao longo da história do homem, as guerras que já aconteceram podem ter sido ganhas e perdidas devido ao poder e à capacidade logística, ou pela falta destes. Argumenta-se, que na guerra da independência dos Estados Unidos, a derrota da Inglaterra se deu por falha logística. O exército britânico na América dependia quase que totalmente dos suprimentos fornecidos pela Inglaterra. No auge da guerra, havia 12.000 soldados no ultramar e grande parte dos equipamentos e da alimentação partia da Inglaterra. Durante os primeiros seis anos da guerra, a administração destes suprimentos vitais foi totalmente inadequada, afetando, assim, as operações e a moral das tropas britânicas; quando se deu conta de que deveriam desenvolver uma organização capaz de suprir o exército, já era tarde demais (CHRISTOPHER, 1997).

### 2.3.1 Definição

Para Ballou (1995), a palavra logística é definida como sendo a associação do estudo e administração dos fluxos de bens, serviços e informação, colocando-os em movimento. É a minimização do tempo na movimentação de bens ou entrega de serviços de forma eficaz e eficiente, realizando esta tarefa ao menor custo possível. Tal definição é dividida em três atividades primárias:

- transportes (manuseio de materiais e embalagem de proteção) – para a maioria das firmas, o transporte é a atividade logística mais importante pelo fato de consumir cerca de dois terços dos custos logísticos. É também uma atividade essencial, na qual nenhuma firma pode operar sem movimentação de fatores como matéria-prima ou produtos elaborados;
- manutenção de estoques (programação produto e manutenção de informação) – para disponibilizar um produto é necessário que a empresa trabalhe com um estoque mínimo para atender à oferta ou demanda do mesmo. Quando a empresa trabalha com um estoque muito alto, os custos logísticos desta atividade passam a ter maior importância;
- processamento de pedidos (armazenagem e obtenção) – esta atividade normalmente não tem custos tão altos quando comparados aos outros, porém, é de grande importância por tratar-se do tempo de realização do pedido até a sua liberação.

Ballou (1995 p.24) define assim logística empresarial:

Trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Nesse sentido, Bowersox & Closs, (1996) relacionam a interface da logística com o ambiente externo da empresa, já que seu gerenciamento envolve funções nos dois

extremos – fornecedores e clientes. Mas, Kotler & Armstrong (1999) definem que a logística, hoje, abrange não só o problema de distribuição para fora (levar o produto ao consumidor), mas sim o problema da distribuição para dentro (levar produtos e materiais dos fornecedores até a fábrica). Uma logística efetiva está se tornando, cada vez mais, a chave para conquistar e manter clientes. Segundo os mesmos autores, empresas americanas gastaram, no ano de 1998, cerca de 670 bilhões de dólares, 10,5% do PIB norte-americano, para embalar, ensacar, carregar, descarregar, transportar e estocar.

Segundo Stock et al. (1998), a logística é entendida como um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de bens, relação de serviços e informações, do ponto de origem até o ponto de consumo. Percebe-se, então, a evolução da logística, antes considerada uma atividade que se preocupava de maneira isolada com as tarefas de transporte, armazenamento e estoques.

Para Ballou (1995), o termo logística é de origem militar. Seu surgimento se deu durante a 2ª Grande Guerra Mundial, sendo empregado para descrever atividades planejadas e apoiar as operações. Seu raio de ações iria desde o meio de deslocamento de tropas até a aquisição e a utilização dos suprimentos, termo este que ganhou relevante importância após a Guerra.

Ainda segundo o mesmo autor, as décadas de 1950 e 60 foram propícias para o aprofundamento da teoria e prática de tal disciplina. O ambiente era propício para o pensamento administrativo. Paul Converse, citado por Ballou (1995), argumenta que, em meados da década de 1950, as companhias prestavam muito mais atenção às atividades de compra e de venda que na distribuição física da produção. Nos meios empresariais, o termo logística passou a ser explorado com certo aprofundamento a partir da década de 1970, tornando-se de grande importância e passando a ser um fator determinante da competitividade das empresas.

Bowersox e Closs (2001) atribuem a falta de atenção dada à logística em certo período a alguns fatores considerados importantes, tais como: antes da grande difusão de computadores e de técnicas quantitativas, não havia nenhum motivo para se acreditar que



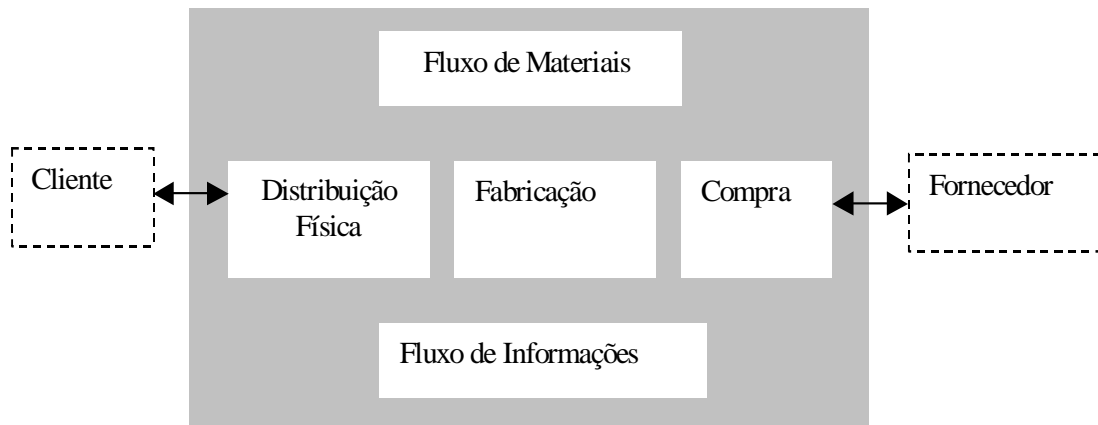
funções logísticas pudessem ser integradas ou que essa integração de funções pudesse aprimorar o desempenho empresarial; a contínua pressão no sentido de elevar os lucros, atualmente tem refletido numa preocupação gerencial em redução de custos; os problemas de quantificação resultaram, em parte, da dificuldade da administração em entender o custo real do estoque.

Atualmente, logística é vista como parte estratégica da empresa, na qual se torna um processo coordenado e integrado. Para o Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais (IMAM, 1996), ela pode ser entendida como uma linha horizontal hipotética, que representa o fluxo de produto e das informações. Este fluxo integra funções individuais situadas na estrutura vertical da empresa, como, por exemplo, as funções de suprimento, produção, distribuição física, marketing e finanças.

### **2.3.2 Integração logística**

Quando se relaciona logística ao processo estratégico de uma empresa, entende-se esta como um processo dinâmico integrante de várias funções internas, estabelecendo questões externas. Stock et al. (1998) relacionam logística a um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de bens, serviços e informações, desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

Esta visão é complementada por Bowersox & Closs (1996), ao referirem-se à logística como uma competência que liga uma empresa com seus clientes e fornecedores, onde as informações partem dos clientes e fluem por meio da empresa na forma de vendas, previsões e pedidos, transformando-se em planos específicos de fabricação e compra. Dessa forma, o processo é visto numa perspectiva de inter-relação dos fluxos de materiais e informações. Na figura 1 é demonstrado o sistema logístico de uma empresa sob três áreas operacionais.



**Figura 1:** O sistema logístico

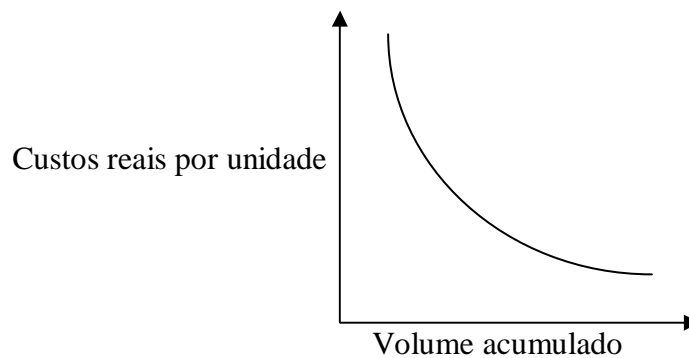
Fonte : Bowersox & Closs, 1996.

Verifica-se, no modelo representado na Figura 1, que as funções da logística são combinadas em três áreas operacionais primárias da empresa: compras, fabricação e distribuição física. Estas três áreas relacionadas garantem a administração integrada de materiais, produtos semi-acabados e produtos finais, que são movimentados entre as instalações, as fontes de fornecimento e os clientes da empresa.

Assim, o processo logístico está intrinsecamente ligado ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, um conceito mais amplo que envolve a integração de processos-chave do negócio desde o usuário final até a fonte de fornecimento, compreendendo produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente final, de forma que todos os envolvidos saiam ganhando (Lambert et al., 1998). Nessa perspectiva, os participantes da cadeia de suprimentos atuam de forma estratégica, quando as fronteiras entre os agentes da cadeia logística – fornecedores, empresa e clientes - já não são mais nítidas e as operações se interpenetram entre os elementos da cadeia (Novaes, 2001). Conforme o mesmo autor, nessa nova forma de gerenciamento, “a logística passou então a ser usada como elemento diferenciador, de cunho estratégico, na busca de maiores fatias de mercado” (NOVAES, 2001, p.48).

### 2.3.3 Logística e perspectivas estratégicas

Segundo Christopher (1997), quando existe mais de uma indústria, sempre haverá uma concorrente com custos mais baixos. Por consequência, esta concorrente tem maior volume de venda no setor, afetando sua economia de escala de tal forma que seja beneficiado pela mesma por trabalhar com maiores quantidades. Neste contexto, pode-se referir ao gerenciamento logístico como fator que proporciona várias maneiras de aumentar a eficiência e a produtividade, contribuindo, assim, para a redução dos custos unitários.



**Gráfico 2:** Demonstração da Curva de experiência

Fonte: Christopher (1997 p.4).

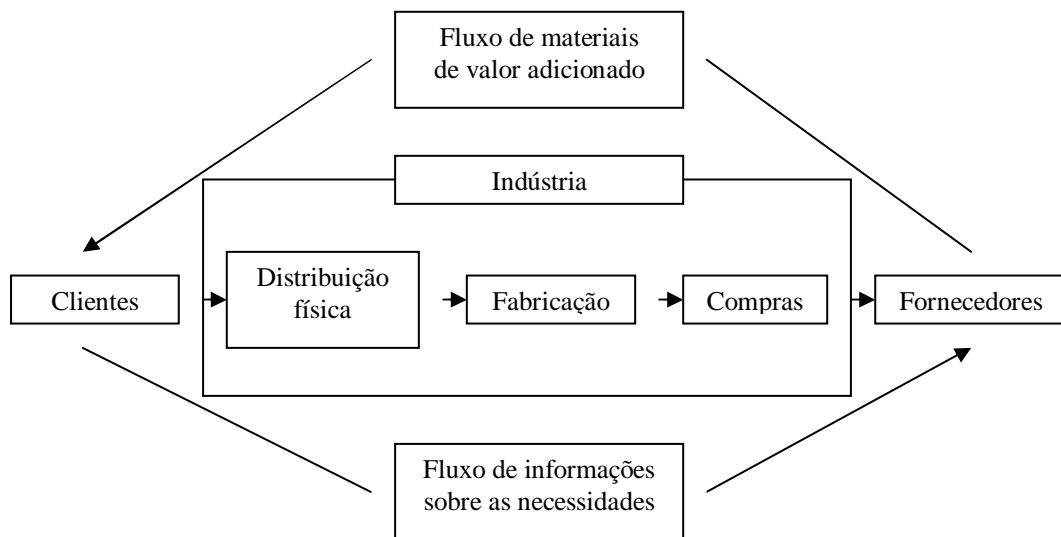
A curva de experiência tem suas raízes na “curva de aprendizagem”. Foi descoberto por pesquisadores, durante a guerra, que era possível identificar e prognosticar melhorias no rendimento de operários na medida em que os mesmos adquiriam mais habilidades em seus trabalhos. Bruce Henderson, citado por Christofer (1997), ampliou tal conceito, demonstrando que todos os custos, e não somente os de produção, caíam na medida em que é aumentado o volume da produção.

### 2.3.4 O gerenciamento logístico

Conforme comentado anteriormente, fica claro que o processo logístico envolve planejar e coordenar as atividades com o objetivo de alcançar certos níveis de serviços com qualidade e a preços satisfatórios. Porém, deve-se ver a logística como parte da ligação entre o mercado e as atividades operacionais da empresa (CHRISTOPHER, 1997).

Ainda segundo o mesmo autor, talvez, a deficiência de informações relacionadas a custos seja a maior dificuldade enfrentada por uma grande quantidade de empresas para adotar uma abordagem integrada à logística e para o gerenciamento da distribuição. Há necessidade de gerenciar o processo de distribuição de forma que envolva todo o sistema, desde as decisões tomadas na área de custos, afetando outras áreas e refletindo no sistema de contabilidade da organização.

Segundo Christopher (1997), muitos problemas surgem no âmbito operacional como reflexo do gerenciamento logístico. Frequentemente acontece que uma decisão tomada em certa área ocasiona resultados imprevistos em outras. A política de lote mínimo é um exemplo disso, pois pode influenciar os padrões de pedidos dos clientes, provocando custos adicionais. As políticas de distribuição também podem causar grandes impactos no sistema como um todo, sendo normal que o sistema contábil de grande quantidade de empresas absorva os custos relacionados à logística em outras áreas, afetando, assim, os resultados das análises.



**Figura 2:** Processo de gerenciamento logístico

Fonte: Bowersox, 1986. Citado por: Christopher (1997).

Observando-se a figura 2, pode-se dizer que há uma interdependência de cada setor, tanto dentro da empresa quanto fora dela. Na parte interna, a distribuição física depende da fabricação, que depende das compras e vice-versa; na parte externa, o fornecedor, por meio do fluxo de informação, consegue saber o que o cliente procura. Ambas as partes (internas e

externas), ao se interligarem, formam um fluxo contínuo, dando forma ao procedimento logístico. Sendo assim, busca-se efetuar o procedimento de levantamento de informações pelos meios de levantamento e aplicação de questionários nas empresas que utilizam o procedimento logístico de sua produção.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Esta parte do trabalho refere-se ao caminho utilizado para realização da presente pesquisa, tanto quanto às formas de pesquisa escolhidas pelo autor, método de realização do questionário e seleção das empresas, os passos e o tipo de pesquisa utilizado para atingir os objetivos do trabalho.

#### **3.1 PASSOS DA PESQUISA**

Para se realizar uma pesquisa, é preciso utilizar métodos corretos de coleta de informações, pois, só assim, o trabalho terá resultados aceitáveis e significativos. No entanto, deve-se também realizar alguns levantamentos, tais como o ambiente que será pesquisado, o número de indivíduos de que irá tratar a pesquisa e, principalmente, os que irão participar diretamente na mesma.

Neste trabalho, primeiramente tomou-se a decisão em relação ao tipo de pesquisa que seria realizada. Após esta decisão, foram escolhidos os indivíduos que iriam compor a população respondente, tendo as empresas de maior interesse sido escolhidas por meio de seleção em revistas, publicações, pesquisas on-line e contatos com agentes influentes no setor, para realizar o levantamento das maiores empresas compradoras da matéria-prima (leite) e que são habilitadas a exportar sua produção. A forma de seleção das empresas foi diretamente relacionada com a quantidade de matéria-prima que cada uma capta para o beneficiamento, tanto quanto as que já estão inseridas em mercados externos com seus produtos. O nome dessas empresas foi modificado, a fim de preservar suas identidades.

A escolha de uma amostra aceitável para um trabalho leva em consideração uma série de fatores. Estes, por sua vez, estão diretamente ligados às variáveis necessárias para se obter um resultado aceitável dentro da população escolhida e dos objetivos estabelecidos.

Segundo Rea e Parker (2000), a primeira consideração para se obter uma amostra é a especificação da unidade de análise, sendo esta o indivíduo, o objeto ou a instituição que é relevante para o estudo. Essa relevância está relacionada ao conceito de um universo ou

população, que pode ser definida como um universo abstrato ao qual o pesquisador supõe, apesar de experimentalmente, que suas constatações irão se aplicar. Esta população é composta por unidades, que passam a ser as unidades de análise do estudo.

Ainda segundo os mesmos autores, é possível identificar as características da amostra, sendo uma população selecionada por meio do conhecimento do autor que a identificou entre uma população geral. Surge daí uma amostra específica com as características desejáveis para se ter um maior grau de confiança nos resultados obtidos, que é definida como população útil. A designação de uma população útil requer que o pesquisador operacionalize alguns conceitos para que se possa considerar os fatores mais específicos e de maior significância da amostra.

Em seguida, após a elaboração e o teste do questionário abordando as dificuldades relacionadas à logística de exportação, foram feitos os contatos e, posteriormente, este questionário foi aplicado pessoalmente nas empresas selecionadas, e, em seguida analisadas.

Optou-se por abordagens práticas, estudo de uma população de empresas, considerando a região, o tamanho (maiores compradoras de leite) e o foco das mesmas (exportação), ressaltando-se o setor de logística (seguros, armazenamento, transporte, entre outros fatores, do produto elaborado) das empresas selecionadas.

### **3.2 PROCEDIMENTOS**

A presente pesquisa é exploratória, por ser uma primeira aproximação em relação ao tema. Segundo Yin (2001), a pesquisa exploratória é utilizado quando o(s) interessado(s) não conhece(m) o ambiente que será analisado, porém, o objetivo que se pretende atingir é justificado de alguma forma, atendendo a afirmações como: o que será explorado, qual o propósito da exploração, que critérios julgarão a exploração como bem-sucedida. O ambiente em questão se encontra com pouco conhecimento acumulado e sistematizado no Brasil (ÁVILA, 2004).

É também uma pesquisa qualitativa, pois pretende compreender a lógica do processo de internacionalização da economia, com o foco voltado para o agribusiness do leite. Segundo Freitas (2000), a pesquisa qualitativa utiliza questões abertas, as quais o entrevistado responde

da maneira que melhor visualizar a situação e o entrevistador analisa a questão desenvolvendo alguns conceitos sobre análise léxica (baseando-se na quantificação de palavras e nas expressões usadas nas respostas) e análise do conteúdo da resposta (baseando-se em códigos e interpretações das respostas). Para Yin (2001), são considerados como qualitativos os dados não numéricos de informações obtidas, como, por exemplo, a tecnologia utilizada por certa empresa para levar o produto até o cliente final.

Finalmente trata-se de uma pesquisa analítica porque efetua comparações entre empresas produtoras de lácteos. Nesta análise, em primeiro lugar, deve-se esclarecer que o entrevistador baseou-se em evidências relevantes para cada caso; segundo, as interpretações são concorrentes às outras, ou seja, se, numa entrevista, houver uma explicação alternativa, fez-se dela uma interpretação concorrente; terceiro, quando uma análise se dedica aos aspectos mais significativos no estudo de caso, o autor demonstra suas melhores habilidades para atingir os seus objetivos; quarto, utiliza-se do conhecimento prévio de especialista para o estudo de caso.

Com relação aos meios de investigação, foram realizadas investigações de ordem bibliográfica e documental. No entanto, realizou-se também a aplicação de questionário com empresários, especialistas e acadêmicos ligados ao tema proposto. Convém ressaltar que este questionário foi aplicado ao público que considerou relevante e conveniente tal tema, não tendo havido grande quantidade de profissionais que se negaram a responder, uma vez que existe uma prevenção por parte de alguns em colaborar neste tipo de pesquisa, principalmente em se tratando da área de comércio internacional.

### **3.3 UNIVERSO DE PESQUISA**

O universo do estudo abrange todas as empresas exportadoras de produtos lácteos, originados do *agribusiness* do leite brasileiro. A classificação baseia-se na necessidade ou não de refrigeração para manutenção e transporte do produto, definida a partir de duas categorias: a linha fria e a linha seca (JANK, FARINA E GALAN, 1999).



Na linha fria, os produtos têm a necessidade de resfriamento para transporte e manutenção nos pontos de comercialização. Dentre eles, destacam-se os leites pasteurizados (tipo A, B e C), os iogurtes, as bebidas lácteas, o *petit-suisse* e alguns tipos de queijos de massa mole e semi-dura, como minas frescal, meia cura e outros.

Na linha seca, os produtos não têm a necessidade de refrigeração para estocagem e transporte. Destaca-se o leite esterilizado (longa vida), o leite em pó e alguns queijos de massa dura, como o provolone, o parmesão e outros.

A meta foi pesquisar as maiores empresas exportadoras de produtos lácteos do Brasil, procurando identificar o processo logístico e estratégias adotadas, bem como suas principais limitações dentro do processo.

### **3.4 COLETA DE DADOS**

Os dados para a realização da pesquisa foram coletados por meio de: (1) pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, jornais nacionais e internacionais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto proposto e além de serem feitas consultas a algumas bibliotecas, foram utilizadas a Internet e a comunicação com especialistas no exterior; (2): pesquisa documental nos arquivos de secretarias, ministérios, órgãos e institutos de pesquisa que tenham a ver com o tema e (3): pesquisa de campo, por meio de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários, de acordo com o acesso e disponibilidade dos sujeitos da pesquisa.

### **3.5 ANÁLISE DOS DADOS**

Após a aplicação de todos os questionários, foi utilizado o procedimento de tabulação dos mesmos em quadros pertinentes a cada área e, posteriormente, cada um dos itens questionados e respostas obtidas referentes a cada empresa, que foram analisados utilizando fórmulas matemáticas, porém, considerados qualitativos pelo fato de não aprofundar nestas análises, juntamente com a análise de significado em respostas consideradas abertas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta parte refere-se aos resultados e discussões e foi elaborado após análise dos questionários aplicados. Nesta, além de um levantamento global do sistema de comercialização das empresas exportadoras, discutem-se os eventuais problemas enfrentados pelas mesmas.

### **4.1 AS PRINCIPAIS EMPRESAS RECEPTORAS DE LEITE E ALGUMAS EXPORTADORAS DE DERIVADOS LÁCTEOS**

As empresas selecionadas para responder ao questionário foram as que têm habilitação para exportar e já exportam. Por isso, não significa que as maiores compradoras da matéria-prima leite sejam as maiores exportadoras de derivados respectivamente. No entanto, as empresas mencionadas a seguir foram selecionadas por ter o maior volume de captação de leite. Com o objetivo de preservar a identidade destas empresas, expõe-se somente o quadro (que se encontra on-line) das quinze maiores compradoras e não de todas as que foram entrevistadas, sendo algumas delas exportadoras.

Class	Empresas/Marcas	Recepção anual de leite (em mil litros)		
		2001	2002	2003
1	DPA	1.425.628	1.489.029	1.500.179
2	PARMALAT	941.490	947.832	840.000
3	ITAMBÉ	832.000	732.000	750.000
4	ELEGÊ	782.141	711.335	671.780
5	CCL	367.213	268.385	309.540
6	CENTROLEITE	220.533	213.503	261.230
7	LEITE NILZA	139.937	182.568	241.217
8	BATÁVIA	225.659	165.276	232.311
9	SUDCOOP	209.070	230.952	226.016
10	DANONE	247.487	272.236	225.033
11	EMBARÉ	180.081	192.378	218.687
12	LATICÍNIOS MORRINHOS	207.031	210.572	191.782
13	GRUPO VIGOR	209.743	154.158	153.145
14	LIDER ALIMENTOS	220.000	163.766	129.177
15	CONFEPAR	102.664	109.239	115.834
<b>Total</b>		<b>6.310.677</b>	<b>5.958.229</b>	<b>6.031.070</b>

**Quadro 2** Maiores receptoras de leite no Brasil no período de 2001 a 2003.

Fonte: LEITE BRASIL, CNA/Decon, OCB/CBCL e EMBRAPA/Gado de Leite (Adaptado pelo autor).

- Classificação base recepção no ano de 2003;
- Não inclui compra de terceiros;
- Posição em 31 de dezembro;
- O ano de 2004 ainda não foi divulgado.

Com base nos dados do quadro 2, pode-se mencionar que os 15 principais compradores de leite no Brasil captam cerca de 26% de todo o leite produzido e comercializado internamente (sem considerar o leite importado). No entanto, este volume poderia ser ainda maior se não esbarrasse no problema da produção e comercialização informal, cerca de 46% da produção nacional (CNPGL, 2004).

Analizadas tais empresas que fazem o papel de receptor a matéria-prima leite, beneficiá-la e comercializá-la de maneira formal, verifica-se que o mercado consumidor

interno é muito grande. Neste cenário seria possível vender toda a produção internamente, mas a distribuição de renda é muito desigual, limitando uma grande parcela de potenciais consumidores a utilizar derivados lácteos em suas dietas diárias. Sendo assim, as empresas buscam utilizar as exportações como uma “válvula de escape” para driblar esta diferença de renda interna e a conseqüente falta de mercado.

Outro motivo que influencia os produtores a procurar o mercado externo é o reflexo dos preços internos que, em sua maioria, chegam a ser relativamente baixos quando as empresas buscam atingir os consumidores de renda inferior. Estes valores chegam a ser menores que os próprios custos de produção, fato relatado pelos respondentes durante as entrevistas e aplicação dos questionários.

#### **4.1.1 Volume de captação, produtos exportados e mercado de atuação**

Ao tabular o dado, foi feita uma pré-seleção de cada questão, direcionando cada uma delas em quadros que tratam o mesmo assunto. Neste caso, a primeira coluna do quadro 2 refere-se às empresas questionadas que foram citadas em algarismos romanos, não utilizando os nomes específicos; a segunda coluna trata o volume de captação diário de cada empresa, motivo principal no levantamento das escolhidas para compor a população respondente; a terceira coluna trata os produtos produzidos por estas empresas e que são exportados e a quarta e última coluna do Quadro 3 trata o mercado de atuação no exterior.

Empresas	Volume de captação: litros/dia	Produtos exportados	Mercado de atuação no exterior
Emp. I	4.000.000	leite em pó, leite condensado	Paraguai, Venezuela, Palestina, Mauritânia, Senegal, África do Sul, Camarões, Togo, Gama
Emp. II	2.200.000	leite em pó, leite evaporado, leite condensado	Chile, Peru, Iraque, Palestina, Líbia, Angola, Camarões, Niganda, Argélia, Guiné, Senegal, Gabão, Bahamas, Marrocos, Haiti
Emp. III	2.000.00	requeijão e margarina	Chile, Bolívia, Venezuela, Estados Unidos, Moçambique, Angola
Emp. IV	900.000	leite em pó	Venezuela, Mauritânia, Angola
Emp. V	800.000	caramelo, leite em pó	Estados Unidos, Canadá, Coreia
Emp. VI	800.000	leite em pó	Venezuela, Iraque, Argélia
Emp. VII	740.000	queijo prato, mussarela	Chile, Coreia do Sul, Japão, Angola
Emp. VIII	500.000	queijo Minas padrão, mussarela, prato, manteiga	Estados Unidos
Emp. IX	110.000	queijos	Japão
Emp. X	80.000	queijo parmezão	Estados Unidos
Emp. XI	35.000	queijo frescatino	Chile, Paraguai, Japão
Emp. XII	10.000	queijos	Equador, Argentina, Bolívia
Emp. XIII	10.000	queijo processado	Paraguai, Chile, Uruguai, Argentina
Emp. XIV	Não Respondeu	leite em pó modificado	Equador, Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai, Venezuela, Angola

**Quadro 3** Empresas produtoras, quantidade de leite recebido/dia e mercado de atuação no exterior.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1.1.1 Captação de leite diária

O quadro 3 aborda três tópicos relevantes, entre eles a quantidade de leite diária captada por cada uma das empresas. Analisando esta quantidade, pode-se ver que uma única empresa, a maior delas, capta o equivalente a 6,5% de todo o leite produzido no país, que é de cerca de 61,5 milhões de litros/dia, sendo considerada uma quantidade bastante significativa em relação a outros compradores de leite e produtores de derivados. Outro fator a ser considerado seria a diferença de captação em litros de leite da principal compradora com a décima quarta, que capta cerca de 10.000 litros diários, o que significa o equivalente a apenas 0,015% da quantidade de leite anual produzida no país.

Abordando a participação de cada empresa no mercado comprador de matéria-prima, pode-se mencionar que no setor exportador não há tal diferencial, pois, uma empresa que capta uma pequena quantidade de leite pode ser uma exportadora do mesmo tamanho ou até superior à que tem uma maior captação de matéria-prima. Sendo assim, os resultados do questionário aplicado podem ser considerados significativos, mesmo quando se tratar de uma empresa de pequeno porte. Em segunda instância, as empresas de grande porte podem aumentar o volume de exportações, revertendo tal situação.

Considerando a captação diária das empresas entrevistadas, deve-se mencionar que as maiores empresas receptoras de matéria-prima leite também são as mais importantes no setor de exportações. Abordando que a quantidade exportada por cada empresa ainda não chega a 5% da produção, quantidade esta muito pequena analisando-se o tamanho destas empresas e o volume de produção de cada uma, fator que merece ser aprofundado posteriormente, mas que não será tratado de tal maneira neste trabalho.

#### **4.1.1.2 Produtos exportados**

Outro tópico mencionado no quadro II é sobre os produtos exportados por cada uma das empresas. Em primeiro lugar (com relação ao número de empresas), estão os queijos (prato, mussarela, minas padrão, parmesão, frescatino, queijo processado, requeijão, entre outros), que são exportados por 71,5% das empresas entrevistadas; em segundo lugar, está o leite em pó, exportado por 42,8% das empresas participantes da pesquisa (em quantidade, o leite em pó destaca-se como o derivado lácteo mais exportado), seguido do leite condensado, exportado por 14,3% das empresas, e outros derivados, como o creme de leite, manteiga e doces diversos, sendo exportado por uma menor quantidade de empresas.

O queijo é um produto fabricado a partir do processo de coagulação do leite, no qual retira-se o excesso de água, denominado “soro do queijo”. O produto resultante desse procedimento é denominado de “massa do queijo”. A partir daí, utilizam-se técnicas específicas para a produção de cada tipo de queijo.

As embalagens mais utilizadas para os queijos são: sacos plásticos com vácuo, papel alumínio, caixas de papelão e uma diversidade de embalagens para cada tipo específico.

Os queijos brasileiros são considerados de boa qualidade no mercado externo, porém, esbarram no grande problema de ser um produto perecível em sua maioria, gerando custos significativamente mais caros no caso de exportações, necessitando de transporte específico e com altos custos logísticos, fator que será mencionado mais adiante.

Alguns queijos considerados de “massa dura” não necessitam de refrigeração. Este fator pode ser considerado relevante para o aumento das exportações dos mesmos, pois seus custos de transportes viabilizam o comércio para países distantes.

O leite em pó é um derivado lácteo produzido a partir da retirada quase que total do excesso de água contido no leite, mas de uma forma que não se assemelha ao processo de produção do queijo. Para essa fabricação, utilizam-se grandes “torres aéreas” ou “torres de secagem”, feitas de aço inox, com milhares de microfuros em suas paredes internas, em cujo núcleo é depositado uma grande quantidade de calor; no momento em que aquele vapor de leite entra em contato com o calor, o leite é separado da água e se transforma em flocos de leite em pó.

As embalagens mais utilizadas são: latas de tamanhos diversos, sacos de alumínio também de tamanhos diversos, e caixas de papelão.

O leite em pó é exportado para uma diversidade de países. Sua grande vantagem com relação a grande maioria dos derivados lácteos é:

- baixa perecibilidade, razão pela qual não precisa ser mantido em câmaras frias ou contêineres climatizados, pois não tem quantidade de água suficiente para alterar suas propriedades físicas;
- sua validade também é bem maior, se comparada a de outros derivados;
- seu volume é considerado bom, quando se trata de espaço.

Dentre os produtos lácteos exportados brasileiros, o leite em pó encontra-se em primeiro lugar em volume, devido, principalmente, a essas propriedades comentadas anteriormente, que viabilizam economicamente sua exportação, pois, os custos logísticos são considerados inferiores aos dos produtos que necessitam de refrigeração.

Os industriais questionados estão realizando grandes investimentos nestas torres de secagem, pois, até então, segundo os mesmos, ainda não foi encontrado outro tipo de produto lácteo que tenha maior viabilidade com relação à exportação. Neste momento de aumento significativo das exportações, o que deve ser feito por cada empresa são investimentos em novas tecnologias e busca de maior quantidade de matéria-prima.

Outro derivado de grande importância no processo de exportação é o leite condensado, que é fabricado a partir da desidratação do leite em tanques aquecidos por vapor, misturando nesse leite açúcar e outros componentes.

As embalagens mais utilizadas para a exportação do leite condensado são: latas de vários tamanhos, caixas Tetra Pak, embalagens plásticas de alta resistência e baldes, no caso do produto destinado à culinária.

Outros produtos são:

- o creme de leite, que é produzido a partir da padronização do leite in natura, resultando no creme, que é o excesso da gordura contida neste leite;
- o doce de leite, que é produzido por meio do cozimento do leite, juntamente com açúcar e outros componentes;
- a manteiga, que é produzida por um processo de agitação do creme de leite.

#### **4.1.1.3 Principais países importadores de lácteos brasileiros**

Os países importadores dos lácteos brasileiros estão situados em vários lugares do mundo. O quadro 4 detalha cada país, a quantidade de empresas que fornecem seus derivados



lácteos para esses países e o percentual de empresas (das entrevistadas) que abastem cada um destes países.

<b>Continentes/Nº países</b>	<b>Nº de empresas fornecedoras</b>	<b>Percentual das empresas questionadas</b>
<b>América do Sul/ 8-Norte/4</b>		
Argentina	3	21,43
Bolívia	2	14,29
Chile	6	42,86
Equador	2	14,29
Paraguai	4	28,57
Peru	1	7,14
Uruguai	2	14,29
Venezuela	4	28,57
Bahamas	1	7,14
Canadá	1	7,14
EUA	4	28,57
Haiti	1	7,14
<b>África/ 14</b>		
África do Sul	1	7,14
Angola	4	28,57
Argélia	2	14,29
Camarões	2	14,29
Gabão	1	7,14
Gama	1	7,14
Guiné	1	7,14
Líbia	1	7,14
Marrocos	1	7,14
Mauritânia	1	7,14
Moçambique	1	7,14
Niganda	1	7,14
Senegal	2	14,29
Togo	1	7,14
<b>Ásia/ 5</b>		
Iraque	2	14,29
Japão	3	21,43
Koréia	1	7,14
Koréia do Sul	1	7,14
Palestina	2	14,29
<b>Europa/ 0</b>		
<b>Oceania/ 0</b>		

**Quadro 4** Países consumidores de produtos lácteos das empresas entrevistadas, número de empresas que abastecem e o percentual de empresas que atuam em cada país.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o quadro 4, observa-se que três continentes são consumidores de lácteos brasileiros exportados pelas empresas questionadas e dois continentes não são. Em se tratando da exportação direta para o outro país, pode acontecer de um país realizar a transação e

repassar esta mercadoria a um terceiro que não seja cliente direto das empresas brasileiras, porém, tal questionário não abordou este assunto.

Verificou-se que, na África, o número de países compradores dos produtos lácteos das empresas questionadas é o mais significativo dentre todos os outros continentes. No total, são quatorze países. O segundo continente que mais utiliza os produtos lácteos brasileiros é a América do Sul e do Norte, com um total de 12 países compradores, seguido da Ásia, com um total de cinco países. Os países situados nos Continentes Europeu e da Oceania não são clientes diretos das empresas entrevistadas brasileiras.

Ainda analisando o Quadro 4, verifica-se que o país que compra derivados lácteos de um maior número de empresas brasileiras é o Chile, sendo cliente de 42,86% das empresas entrevistadas, seguido do Paraguai, Venezuela, Estados Unidos e Angola, que são clientes de 28,57% das produtoras de lácteos. Em seguida vêm a Argentina e o Japão, clientes de 21,43% das entrevistadas; Bolívia, Equador, Uruguai, Argélia, Camarões, Senegal, Iraque e Palestina são clientes de 14,29% das entrevistadas. O restante dos países do Quadro 4 são clientes de 7,14% das entrevistadas, ou seja, de apenas uma empresa.

O fato dos países situados na Europa e Oceania não serem consumidores de derivados brasileiros pode ser explicado por serem os dois continentes que têm os maiores volumes de exportações de produtos lácteos do mundo. Do total de 1 milhão de toneladas de exportações em todo o mundo, a Nova Zelândia e a Austrália, situados na Oceania, exportam cerca de ¼ deste volume cada um. Os outros países são Alemanha e França, situados na Europa, com 95 e 90 mil toneladas respectivamente (MATHIAS, 2001).

## **4.2 MANEIRAS MAIS FREQUENTES DE INSERÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO EXTERNO**

Analisando-se as formas de atingir o mercado externo, deve-se considerar que as empresas utilizam maneiras diversificadas. Cada caso se encaixa diferentemente, podendo acontecer de uma empresa utilizar mais de uma forma de inserção nestes mercados.

Empresas	Canais de distribuição utilizados
Emp. I	<i>Trading</i> , vendas diretas
Emp. II	<i>Trading</i> , mercado institucional através de licitação
Emp. III	<i>Trading</i> , representante comissionado
Emp. IV	<i>Trading</i>
Emp. V	Representante comissionado
Emp. VI	<i>Trading</i>
Emp. VII	<i>Trading</i> , representante comissionado
Emp. VIII	Venda direta para o distribuidor
Emp. IX	Importador IMAE
Emp. X	Representante comissionado
Emp. XI	Filial do grupo a qual pertence
Emp. XII	INTERCOMPANY, fornece para a própria empresa
Emp. XIII	<i>Trading</i> , contato direto com o cliente
Emp. XIV	<i>Trading</i> , gerente de vendas no exterior

**Quadro 5** Maneiras mais freqüentes de inserção dos produtos lácteos no mercado externo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Maneira de inserção	Número de empresas que utilizam	Percentual das entrevistadas
<i>Trading</i>	8	57,14
Representante comissionado	5	35,71
Venda direta	4	28,57
Filiais no exterior	2	14,29
Outros	1	7,14

**Quadro 6** Maneiras contratuais mais utilizadas, número de empresas que utilizam e o percentual das mesmas.

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se o Quadro 6, pode-se dizer que as empresas não utilizam todas as maneiras (abordado no Referencial Teórico) de se relacionar com os países importadores. O principal meio utilizado pelas empresas respondentes é por meio de *tradings*, que são definidas como grandes empresas de dimensão internacional, aptas a atuar em aspectos técnico-econômicos, financeiros, jurídicos e fiscais (DAEMON, 1998).

Segundo Daemon (1998), elas operam em espaço mundial e praticam ações orientadas para seus próprios interesses, transacionando com produtos próprios ou de terceiros. Suas atividades estão ligadas ao mercado interno e externo, dispondo de sistemas de informação altamente especializados.

Conforme dados obtidos do questionário aplicado, os relacionamentos por meio de *tradings* são extremamente funcionais, pois se tratam de profissionais do ramo de comercialização que tratam o assunto, por isso, consideram os custos de se terceirizar esta comercialização pouco relevante, devido ao retorno e facilidade proporcionados pelas *tradings*.

Outra maneira mais utilizada pelas empresas é por meio de representante comissionado, que é definido como uma pessoa física ou jurídica que já se encontra no país e que irá comprar o produto, fazendo o papel de comercializar no exterior. Ele pode ser remunerado por meio de comissão, salário fixo ou percentual do valor das vendas.

A terceira maneira mais utilizada pelas respondentes é a realização de vendas diretas e o vendedor não utiliza nenhum intermediário. No entanto, observa-se que o investimento e o risco são um tanto quanto maiores, devido ao fato de não haver um relacionamento pessoal na efetivação destes negócios, pois, trata-se de um produtor/vendedor em um país e um comprador/vendedor em outro país. Porém, os respondentes não têm reclamações a fazer de seus clientes; consideram os compradores pessoas, física ou jurídica, como sendo idôneos, que cumprem de forma correta seus compromissos.

Algumas empresas, em sua maioria multinacionais, utilizam suas próprias filiais para comercializar seus produtos. Os respondentes alegam que a matéria-prima e a mão-de-obra utilizadas no Brasil são significativamente mais baratas e o produto final tem qualidade para competir no exterior. Por isso, justifica-se a produção no mercado nacional e comercializá-lo no mercado externo, havendo somente um aumento nas despesas de transporte.

Apenas uma empresa utiliza outra forma de contato de comercialização que não as comentadas anteriormente, sendo que o respondente não chegou a mencionar qual é. Porém, afirmou que não seria nenhuma das citadas no questionário.

### **4.3 A ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO/LOGÍSTICA UTILIZADA PELAS EMPRESAS PARA EXPORTAR**

No momento em que se realiza o pedido, as empresas passam a direcionar sua produção para atendê-lo. Algumas delas não enfrentam problemas em cumprir este pedido instantaneamente, mas pode-se perceber, pelos dados do Quadro 3, que existe uma grande diferença de captação de leite diário das empresas respondentes. Devido a esse fato, algumas empresas não têm disponibilidade de matéria-prima o bastante para continuar produzindo para abastecer o mercado interno e também para suprir as exportações. Neste caso, segundo alguns respondentes, para se completar uma carga para se exportar é necessário um certo tempo. Sendo assim, deve-se armazenar a produção durante certo período de tempo até que complete uma carga. Dependendo do produto, esta armazenagem tem um alto custo para a empresa e por isso o Quadro 7 trata este assunto.

Empresas	Tempo gasto desde o pedido até a entrega	Há necessidade em armazenar os produtos? E qual o custo?
Emp. I	30 dias	Sim NR
Emp. II	60 dias	Sim, 1% da receita
Emp. III	20 dias	Sim 30% da receita
Emp. IV	45 dias	Sim 1%
Emp. V	15 dias	Depende do combinado
Emp. VI	60 dias	Sim, 5% da receita
Emp. VII	30 dias	Não, produz em alta escala
Emp. VIII	31 dias	Sim, 0,5%
Emp. IX	60 dias	Sim, 0%
Emp. X	60 dias	Sim, faz parte 0
Emp. XI	30 dias	Sim, 0
Emp. XII	10 dias	Não
Emp. XIII	10 dias	Não
Emp. XIV	30 dias	Sim, 0,2% da receita

**Quadro 7** Tempo de se realizar a entrega após o pedido, necessidade de se armazenar os produtos e seus custos, responsabilidade pelo transporte e seu custo e utilização ou não de seguros e seu custo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### 4.3.1 Tempo gasto para se transportar o derivado lácteo

<b>Média (dias)</b>	<b>35,07</b>
<b>Máximo (dias)</b>	<b>60</b>
<b>Mínimo (dias)</b>	<b>10</b>

**Quadro 8** Tempo gasto em dias para o transporte médio, máximo e mínimo.

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao Quadro 7, observa-se que o tempo de transporte do derivado lácteo pode variar significativamente. Algumas empresas transportam seus produtos em apenas 10 dias até o local de entrega no exterior, no entanto, existem empresas que gastam 60 dias para realizar o transporte até seu destino, tempo este considerado mais significativo. Isto se deve a alguns motivos, como, por exemplo, distância do ponto de partida até o ponto de chegada do derivado; quando se trata de países vizinhos (principalmente membros do Mercosul), o tempo

é relativamente menor que em outros casos. Quando os países estão situados a uma distância maior um do outro, pode haver uma maior demora no transporte destes derivados, principalmente quando se trata de produtos que são transportados por meio marítimo, pois, em primeiro lugar, os contêineres (em sua maioria) são transportados até os portos por meio de rodovias, sendo repassados para os navios e transportados até o país de destino e novamente (em alguns casos), repassados para caminhões até chegar no atacado ou supermercados.

Em alguns casos específicos, o transporte é realizado via aérea, mas só quando se trata de um produto com um valor agregado relativamente maior devido aos custos do transporte. Um exemplo deste transporte é a exportação de derivados para o Japão que, em sua maioria, são transportados por meio aéreo. Mesmo neste caso este transporte tem uma duração superior ou maior que o tempo mínimo levantado, pois, segundo os respondentes, existe uma grande burocracia para a liberação destes produtos, fato este que será comentado mais adiante.

Outro fator que determina o tempo de transporte é o prazo de validade do produto ou perecibilidade do mesmo. Em alguns casos, deve-se transportar os derivados com certa agilidade devido ao fato de o mesmo já estar chegando na data de vencimento, o que encarece significativamente o transporte e, conseqüentemente, o preço do produto ao comprador e ao consumidor.

#### **4.3.2 Necessidade em se armazenar os produtos**

Em muitos casos, as empresas têm a necessidade de armazenar seus produtos destinados à exportação, devido a uma série de motivos, como, por exemplo, a quantidade necessária para se efetuar tal procedimento. Nem todas as respondentes produzem o bastante para cumprir um contrato em um período pequeno de tempo, por isso há a necessidade de se armazenar a produção até se completar uma carga completa. Outro motivo que induz as empresas a armazenarem sua produção seria a necessidade de “quarentena” que algumas importadoras exigem, motivo que não foi aprofundado neste trabalho.

A necessidade de armazenar produtos gera um custo para as empresas, o qual é adicionado ao valor final dos mesmos. Neste caso, segundo os entrevistados, quando se trata

de um produto que necessita de refrigeração, este custo passa a ser bastante alto, influenciando de maneira significativa no valor final de venda.

Dentre as empresas respondentes, dez delas têm a necessidade de armazenar sua produção por algum motivo, ou seja, 71,43% das respondentes armazenam sua produção antes de enviá-la ao exterior. Das empresas que necessitam armazenar sua produção, quatro delas consideram estes custos irrelevantes, ou seja, a armazenagem não influencia no valor final do produto. Outras seis respondentes consideram que esta armazenagem tem um certo custo para a empresa; a média deste custo entres as respondentes que consideram este valor significativo é de 6,28% do valor final de venda.

#### **4.4 CARACTERÍSTICAS DO TRANSPORTE UTILIZADO**

O Quadro 9 refere-se à forma de se realizar o transporte dos produtos desde a fábrica produtora até o seu destino final. Trata também sobre quem é o responsável por este transporte em cada percurso e, por último, se a empresa terceiriza seu transporte ou se ela mesma que realiza esta função.



Empresas	Qual o meio de transporte utilizado pela empresa?	Quem é responsável pelo transporte dos 1º, 2º e 3º percursos? Qual seu custo?	O transporte utilizado pela empresa é terceirizado?
Emp. I	Rodoviário e marítimo	A empresa; 2,5% receita	Sim
Emp. II	Marítimo	A empresa; 4% receita	Sim
Emp. III	Rodoviário e marítimo	A empresa; 5% da receita	Sim
Emp. IV	Rodoviário e marítimo	Só o 1º; 3,19% da receita	Sim
Emp. V	Rodoviário, marítimo e aéreo	Só o 1º; NR	Sim
Emp. VI	Rodoviário e marítimo	Só o 1º; NR	Sim
Emp. VII	Rodoviário e marítimo	Depende do comprador (3 tipos)	Sim
Emp. VIII	Aéreo, marítimo e rodoviário	FOB	Importadora
Emp. IX	Rodoviário e aéreo	Só o 1º e o 2º; NR	Sim
Emp. X	Rodoviário e marítimo	FOB	Sim
Emp. XI	Marítimo	A empresa; NR	Sim
Emp. XII	Rodoviário e marítimo	A empresa; NR	Própria empresa
Emp. XIII	Rodoviário e marítimo	A empresa; NR	Sim
Emp. XIV	Rodoviário, marítimo e aéreo	FOB	Sim

**Quadro 9** Responsabilidade do transporte utilizado, possibilidade de terceirização e necessidade de seguro.

Fonte: Dados da Pesquisa

NR (Não Respondeu), FOB (*free on board*, ou, preço sem frete incluso)

#### 4.4.1 Meio de transporte utilizado pela empresa

A maioria dos bens materiais produzidos em uma fábrica gera a necessidade de serem transportados para um certo destino. Os alimentos não fogem desta regra. Para se realizar este transporte, a empresa produtora pode escolher algumas opções. Por exemplo, quando esta empresa não opta por realizar o transporte, ela pode vender os produtos diretamente em sua fábrica. Neste caso, o comprador é o responsável pela realização do transporte, comprador

este que efetua o deslocamento da mercadoria. Em compensação, consegue um preço relativamente menor.

Outra opção utilizada, quando uma empresa não se encontra apta a realizar este transporte, é a terceirização, procedimento muito comum nos dias de hoje. Trata-se de um acordo por meio de contratos entre a empresa que utiliza os serviços e a sua prestadora. Na maioria dos casos são empresas transportadoras, que utilizam formas diferentes dependendo do produto.

Quando a própria empresa realiza o transporte de sua produção, é necessário que haja um maior relacionamento de seus administradores com as diversas áreas, evitando assim, uma perda de produtividade num setor devido à maior atenção a outro. Isto se deve à diversificação de atividades que, em sua maioria, necessita de uma maior capacidade administrativa. Isso porque, além de todo o procedimento de compra de matéria-prima, industrialização e comercialização da produção, a empresa tem uma outra atividade, que envolve a administração eficiente de frota, a manutenção e o gerenciamento de funcionários destinados ao transporte, levando a empresa à diversificação dos negócios.

Dentro deste quadro de procedimentos, considerando as empresas exportadoras, os meios de transporte se diversificam ainda mais, passando a ser mais difícil para as empresas realizarem este tipo de transporte. No caso das empresas questionadas, os três tipos utilizados são: rodoviário, marítimo e aéreo. Algumas delas são responsáveis por parte destes transportes, outras o terceirizam integralmente e outras comercializam por meio da entrega FOB, ou seja, não são responsáveis pelo transporte e este fica a critério da empresa compradora.

O transporte rodoviário é o mais utilizado pelas empresas questionadas, sendo que 92,87% das mesmas efetuam tal procedimento. Quando são utilizados o transporte marítimo e o aéreo, ainda assim utiliza-se do transporte rodoviário na entrega do produto no porto ou aeroporto dentro do território nacional e na recepção do produto no exterior. Neste caso, o transporte rodoviário chega a ser ainda mais importante se comparado aos outros.

Outro tipo de transporte bastante comum é o marítimo, utilizado por 78,57% das empresas exportadoras entrevistadas. Neste caso, todas as empresas que utilizam o transporte marítimo utilizam também o rodoviário; em alguns casos, estas empresas são responsáveis pela entrega do produto ao comprador, sendo responsável pelo transporte até o porto, pelo transporte marítimo e pelo transporte do porto até o comprador.

O transporte aéreo é utilizado por uma quantidade menor de empresas, porém, sua utilização pode ser considerada significativa devido ao aumento no custo final do produto, como mencionado nas entrevistas. O transporte aéreo é utilizado por 35,71% das empresas entrevistadas, podendo perceber que todas que utilizam transporte aéreo também utilizam o transporte rodoviário.

Analisando-se a importância de cada tipo de transporte, em primeiro lugar se encontra o rodoviário que, além de ser o único utilizado individualmente por alguma empresa, ainda é complementar em todos os outros casos. O transporte marítimo também é de grande importância para as empresas exportadoras de derivados lácteos e o transporte aéreo tem certa importância neste setor. Apenas o transporte ferroviário não é utilizado por nenhuma das empresas respondentes.

#### **4.4.2. Responsabilidade pelo transporte**

O transporte da produção é uma realidade que as empresas têm que enfrentar. A maioria dos respondentes considera esta etapa bastante delicada, buscando uma melhor maneira de realizar esta função com eficiência e com custos mais baratos possíveis. Este transporte pode ser responsabilidade da empresa vendedora ou da empresa compradora.

Algumas empresas são responsáveis pelo transporte de sua produção; outras já negociam sua produção entregue na própria empresa, o que eles chamam de entrega FOB (*free on board* ou preço sem frete incluso). Dentre as respondentes, onze são responsáveis pelo transporte de sua produção, em pelo menos, um dos três percursos (a maioria das empresas utiliza três percursos, 1º rodoviário, 2º marítimo e 3º rodoviário), ou seja, 78,57% das empresas precisam realizar algum tipo de transporte de seu produto já elaborado (neste caso, não se refere ao transporte da matéria-prima).

As empresas que necessitam realizar o transporte de sua produção têm um custo médio com este procedimento de 3,67% do custo final do produto valor este, em geral, considerado baixo pelos respondentes.

#### **4.4.3 Transporte próprio e ou terceirizado**

Sendo responsabilidade da empresa vendedora ou da empresa compradora, este transporte pode ser terceirizado ou não. Neste caso, serão tratadas somente as empresas vendedoras que realizam o transporte e as que o terceirizam.

Os resultados obtidos pelos questionários demonstraram que, das quatorze empresas questionadas, doze terceirizam o transporte, ou seja, 85,71% das respondentes utilizam transportadoras para efetuar a movimentação de seu produto. Uma explicação aceitável para este tipo de procedimento é que os produtores de derivados lácteos não precisam se preocupar em realizar o procedimento de transporte, pois, já existem empresas habilitadas a realizar este procedimento a custos considerados baixos, se comparado à utilização de frota própria, que necessita de grande dedicação em termos de investimentos, manutenção e controle.

O Quadro 10 refere-se à utilização de seguro pelas empresas, identificando quais o utilizam, o tipo do seguro e se o custo do mesmo é considerado significativo pelos respondentes. Menciona também se há a necessidade de manter o produto sob uma temperatura específica, para que o mesmo não estrague ou perca qualidade, e também a forma como ele é transportado; utiliza-se de embalagens específicas para exportação e como é feita sua proteção antes do transporte para o exterior.

Empresas	É feito seguro para transporte dos produtos? Qual o custo?	O produto necessita refrigeração?	De que forma é transportado?
Emp. I	Sim, 2% Receita	Não	Sacos de papelão nos contêineres
Emp. II	Sim, 1% receita	Não	Caixas nos contêineres
Emp. III	Sim, interno NR	Sim	Caixas no <i>pallet</i> nos contêineres
Emp. IV	Sim, 2% da receita	Não	Caixas nos contêineres
Emp. V	Sim, NR	Não	Sacos/caixas nos <i>pallets</i>
Emp. VI	Sim, NR	Não	<i>Pallets</i> nos contêineres
Emp. VII	Sim NR	Sim	Caixas nos contêineres
Emp. VIII	Não	Sim, NR	Contêineres
Emp. IX	Sim, NR	Sim, NR	Caixas de isopor e papelão
Emp. X	Sim, NR	Sim, NR	Caixas nos <i>pallets</i> nos contêineres
Emp. XI	Não	Sim, alto	Caixas nos <i>pallets</i>
Emp. XII	Sim, NR	Sim, alto	Caixas nos <i>pallets</i> nos contêineres
Emp. XIII	Sim, NR	Sim, embutido no transporte	Caixas nos <i>pallets</i> nos contêineres
Emp. XIV	Sim, NR	Não	<i>Pallets</i>

**Quadro 10** Utilização de seguro de carga, necessidade ou não de refrigeração do produto, embalagem utilizada no transporte.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4.4 Utilização de seguro de carga/frota

A utilização de seguros de carga e de frota serve para garantir o valor monetário estipulado pela carga e pelo veículo que irá realizar o transporte, no caso de haver algum sinistro de acidente veicular ou roubo de carga, o qual poderá afetar o procedimento normal de transporte. Estes custos serão ressarcidos pelas empresas seguradoras.

Com relação à utilização de seguros no transporte da carga comercializada, a maioria das empresas respondentes utiliza algum tipo de seguro, como no caso de empresas que realizam o transporte. Todas as empresas pesquisadas utilizam seguro de carga e de frota; dentre as que terceirizam o transporte, em alguns casos, a transportadora efetua o seguro da

carga e da frota; em outros casos, a transportadora efetua somente o seguro de sua frota, responsabilizando a empresa, que está utilizando seus serviços, por algum sinistro na carga. Em geral, as empresas realizam o procedimento de segurar somente a carga; neste caso, cada um é responsável pelo seu bem: a transportadora pela frota e a indústria pela carga.

Apenas um respondente, ou seja, 7,1% das empresas entrevistadas, não utilizam nenhum tipo de seguro. Já entre as empresas que o utilizam, algumas responderam que este seguro aumenta significativamente o preço do produto ao consumidor, pois este valor reflete no valor final do produto, juntamente com o custo do transporte, que também é significativo. Outros respondentes consideram que os valores do seguro de sua carga não chegam a influenciar no valor final do produto, porém, também consideram altos tais valores. Em outros casos, foi dito que é efetuado o pagamento do transporte juntamente com o seguro e avaliam que este não tem muita importância em relação ao valor final do produto.

A maioria das empresas estudadas considera a necessidade de seguro devido a dois motivos principais: o primeiro seria a possibilidade de roubo de carga, que, segundo os respondentes, acontece com frequência; o segundo motivo seria a perda do produto por motivo de estrago, quando se trata de produtos perecíveis, causando perda da carga.

#### **4.4.5 Necessidade de transporte refrigerado**

Em muitos casos, o transporte dos produtos é efetuado por meio de caminhões ou contêineres especiais, com capacidade de manter a temperatura abaixo da ambiente. Isto acontece pelo fato de se tratar de derivados com alta perecibilidade, ou seja, tem um alto grau de sensibilidade ao calor, podendo estragar em um pequeno espaço de tempo quando transportado exposto a temperaturas instáveis. Em outros casos, quando o produto não necessita de transporte específico, o mesmo é efetuado por uma variedade maior de transportadoras. Dessa forma, pode-se fazer uma economia significativa no transporte destes derivados.

Com relação às empresas entrevistadas, seis delas afirmam não precisar de transporte diferenciado; seu transporte é feito por intermédio de caminhões, navios e outros,

considerados comuns, não precisando manter estes produtos a temperaturas baixas ou algum outro tipo de necessidade. Outros oito respondentes afirmam necessitar de transporte específico, como em contêineres refrigerados, caminhões baú específicos, dentre outros considerados somente para certo tipo de transporte. O reflexo desta necessidade é que os custos de tal transporte encarecem o valor dos produtos para a venda no mercado final.

O fato de haver a necessidade de transporte específico é de grande importância quando se fala em exportação, pois, tratam-se de distâncias superiores às percorridas internamente e que aumentam significativamente os valores dos produtos no mercado externo, o que pode ser limitador na inserção do produto nacional no mercado, em tais mercados. No caso das empresas respondentes, 42,85% das mesmas não necessitam de transporte diferenciado, contra 57,15% das respondentes, que precisam realizar o transporte de seus produtos em condições específicas.

Levando em consideração o questionário realizado, pode-se dizer que mais da metade das empresas precisa efetuar o transporte de sua produção por intermédio de veículos diferenciados, o que pode comprometer o aumento das vendas dos derivados brasileiros no exterior, devido ao fato de elevar consideravelmente os valores destes produtos, refletindo em um produto pouco competitivo no mercado mundial.

#### **4.4.6 Formas de realizar o transporte**

A maneira de embalar e realizar o transporte tem grande influência no produto e em seu consumo, influência esta que vai desde aspectos referentes à qualidade até o preço final do produto. Antes de decidir sobre a forma como o produto será transportado, avalia-se uma série de fatores, como, por exemplo, a perecibilidade, a capacidade de sofrer danos físicos, tempo de carregamento e descarregamento, entre outros. Após a tomada de decisão e o levantamento dos custos é executado todo o procedimento.

Nas empresas pesquisadas, os procedimentos de embalagem e transporte são pouco diversificados; a maioria delas utilizam caixas, *pallets* e contêineres. Os resultados obtidos foram: 78,57% das empresas utilizam caixas para transportar sua produção para o exterior,

78,57% utilizam contêineres para realizar este procedimento e 50% utilizam os chamados *pallets* em seu transporte. Algumas utilizam todas as três formas na embalagem de seus produtos, 28,57% das respondentes colocam sua produção em caixas e colocam estas caixas em *pallets* e estes em contêineres; em seguida é realizado o procedimento de transportar o derivado lácteo.

A partir da maneira de se realizar o transporte, a parte logística já começa a se formalizar, pois, deste momento em diante, o procedimento de transporte já pode afetar os custos do produto, refletindo em todo o sistema comercial da empresa.

#### **4.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO**

A partir do momento em que uma empresa passa a realizar o procedimento de exportação, ela passa também a ser protagonista de uma série de eventos que podem ser considerados positivos e negativos para esta empresa. Neste contexto, algumas empresas consideram uma série de fatores positivos com uma pequena quantidade de fatores negativos; outras consideram uma série de fatores negativos e uma pequena quantidade de fatores positivos. Por isso, o Quadro 11 relata uma análise dos dados obtidos, para determinar com mais precisão, os fatores (positivos/negativos) de maior significância, considerados pelos respondentes de cada empresa.



Empresas	Quais as vantagens de se exportar	Quais as desvantagens de se exportar
Emp. I	Novos mercados, boa aceitação dos produtos no mercado internacional (qualidade, imagem, preço, logística, entre outros)	NR
Emp. II	Qualidade (mais perto da África, menos tempo de trânsito em navios) e preço	
Emp. III	Qualidade, mercado competitivo lá fora; a empresa consegue colocar produtos de qualidade com preço competitivo	Parte burocrática, se não tiver capacidade competitiva
Emp. IV	Entressafra potencializa; produtos fortes: leite em pó e leite condensado	Leite em pó como <i>comoditie</i>
Emp. V	Produto com custo internacional bom (menos preço), mão-de-obra barata comparada com a do exterior; clima favorável o ano todo.	Passar pelo reconhecimento, competitividade de países em desenvolvimento (onde investimentos superam as dificuldades)
Emp. VI	Qualidade, desde a compra da matéria-prima até o padrão internacional: preços, baixo custo de produção, dilui os custos fixos com maior capacidade produtiva	Logística, levar o produto até o porto/embalagem resistente, mas com custos altos; imagem da própria empresa, quando não se exporta via <i>trading</i>
Emp. VII	Preços mais competitivos com relação ao resto do mundo, países consumidores aumentam o consumo no inverno, quando no Brasil é verão com aumento de produção.	Altos custos logísticos, distância
Emp. VIII	Qualidade e Preço	Logística
Emp. IX	Custo qualidade	Desconhecimento do mercado externo
Emp. X	Qualidade e preço	Imagem logística (alto custo, eficiência)
Emp. XI	Qualidade (padrão mais definido), durabilidade, imagem, marca conhecida, produtos similares inferiores	Preço alto para exportar, logística, transporte precário, Chile - tecnologia
Emp. XII	Qualidade, preço competitivo, imagem	Logística, produto refrigerado
Emp. XIII	Diferenciação/ qualidade/ preço na mesma linha do queijo no exterior, matéria-prima e mão-de-obra mais barata que no exterior	Demora no tempo de fechamento do processo de exportação/demora nas assinaturas de fiscais
Emp. XIV	Qualidade reconhecida internacionalmente (multinacional), prezam por imagem	O preço dos itens (às vezes)

**Quadro 11:** Quais as vantagens e as desvantagens de se exportar.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### **4.5.1 FATORES CONSIDERADOS COMO VANTAGEM AO SE EXPORTAR**

Para os respondentes, alguns fatores afetam positivamente o processo de exportação do derivado lácteo brasileiro. Para eles, tais fatores motivam as empresas a exportarem seus derivados. Entre eles, pode-se citar a qualidade do derivado, o preço considerado baixo e a imagem do produto externamente, além de outros.

##### **4.5.1.1 A qualidade do produto lácteo**

Segundo a maioria dos respondentes, a qualidade do produto brasileiro está em primeiro lugar no ranking dos pontos que mais afetam positivamente o processo de exportação. Para os mesmos, a maioria da matéria-prima já é extraída por meio de tecnologias de ponta, afetando diretamente na qualidade do produto. Outro fator relevante na obtenção de um derivado de qualidade é o transporte do leite que, algum tempo atrás, era realizado por meio de latões de 50 litros, em caminhões com carrocerias e expostos ao tempo. Atualmente, a maioria do leite captado por estes laticínios é transportada por meio de caminhões-tanque, retirando-se a matéria-prima diretamente nas propriedades. A qualidade da mão-de-obra também foi mencionada por vários respondentes, que consideram os profissionais que realizam o processo de produção do derivado, pessoas aptas a produzir com qualidade.

##### **4.5.1.2 Preço do produto lácteo**

O preço do derivado lácteo brasileiro é outro fator de relevância que afeta positivamente as exportações. Segundo os entrevistados, a matéria-prima leite é comprada no Brasil a preços considerados baixos pelos mesmos. Eles consideram que o produtor brasileiro não tem custos altos para produzir o leite. Além do preço, a mão-de-obra também afeta positivamente tal cenário, pois são valores considerados inferiores quando comparados aos salários e encargos pagos nos outros países produtores de derivados lácteos.

#### **4.5.1.3 Imagem do produto lácteo**

Para os respondentes, quando se trata das empresas que já têm conhecimento no exterior, como, por exemplo, as *tradings* que já estão inseridas no mercado externo, o produto lácteo brasileiro tem uma boa imagem, refletindo em uma boa aceitação pelos consumidores internacionais; isto se deve a uma confiança criada através do tempo de exportação em que estas já se encontram.

#### **4.5.1.4 Clima favorável**

O Brasil, por apresentar um clima relativamente estável, tem a possibilidade de produzir o leite a preços também estáveis, pelo fato de não haver a necessidade de confinamento intenso de animais em épocas de clima diferenciado.

#### **4.5.1.5 Época de verão potencializa as vendas**

No momento em que o país se encontra no verão, com uma produção de leite relativamente maior, alguns países importadores estão em sua época fria, influenciando o aumento das vendas do derivado lácteo brasileiro por dois motivos. Primeiro que, no momento em que o país importador se encontra na época fria do ano, ele diminui a produção interna de leite, diminuindo assim a disponibilidade do produto nas prateleiras dos supermercados; segundo que, na época fria, o consumo de derivados lácteos é maior que no período quente, já que o Brasil está produzindo uma grande quantidade de matéria-prima e por estar em sua época quente, ele pode exportar para os países que necessitam dos derivados externos.

#### **4.5.1.6 Maior diversidade de mercados**

A diversidade de mercado possibilita ao produtor de derivados lácteos uma garantia de preço de venda da sua produção. Pode-se comparar este segmento com a lei da oferta e demanda que, quanto maior a demanda de um produto, maior a tendência de este produto ter preços superiores aos anteriores.

#### **4.5.1.7 Distância dos países importadores**

Para alguns respondentes que comercializam sua produção com países mais próximos, a distância é um ponto positivo. Devido aos baixos custos de transporte e aos preços superiores da venda no exterior, algumas empresas que exportam para a África também consideram baixos os custos de transporte para tal continente.

#### **4.5.1.8 Diferenciação dos produtos**

Um outro fator considerado positivo para as empresas exportadoras é a diferenciação dos produtos. Segundo os respondentes, produtos importados têm uma imagem diferente, mesmo quando os importadores exigem que se cumpra padrão de produção. Mesmo assim, o consumidor final considera um atraente tal diferenciação.

### **4.5.2 FATORES CONSIDERADOS DESVANTAGEM AO SE EXPORTAR**

Ao analisarem-se os fatores que afetam negativamente a empresa, pode-se detectar uma série deles. Segundo os entrevistados, eles têm grande influência no processo decisório dos empresários e também afetam na quantidade exportada, sendo considerado que, quanto mais a empresa se disponibiliza a exportar, mais barreiras terá de enfrentar neste processo.

#### **4.5.2.1 Deficiência logística**

Referindo-se aos fatores que afetam negativamente a empresa, em primeiro lugar, segundo os respondentes, encontra-se a deficiência logística. Para alguns dos respondentes, uma dificuldade a ser considerada no processo de exportação é transportar o produto da fábrica até porto. Para eles, o transporte do Brasil é considerado ineficiente, agredindo o derivado lácteo que está prestes a realizar uma longa viagem e logo no primeiro percurso já sofre externalidades, como, por exemplo, tempo de duração deste percurso, tipo de transporte inadequado para o produto, falta de contêineres para abastecer a todos e tempo de espera nos portos. Ao exportar produtos refrigerados, esta ineficiência logística é considerada ainda mais aguçada.

A distância também afeta o processo de exportação. Segundo alguns respondentes, quanto mais distante se encontra o país importador do derivado lácteo brasileiro, mais dificuldades os responsáveis pelo transporte têm de enfrentar.

#### **4.5.2.2 Burocracia no processo**

Um outro fator considerado ineficiente no processo de exportação é a parte burocrática que as empresas têm de enfrentar para conseguir colocar seus produtos no mercado externo. Segundo os entrevistados, existe uma dificuldade de se concluir o processo devido aos fatores ligados a assinaturas e análises, fatores estes que prejudicam a durabilidade do produto, já que parte destes produtos é perecível, precisando esperar a liberação por parte de fiscais e outros, chegando mais próximo de seu vencimento.

#### **4.5.2.3 Preço e competitividade**

Em alguns casos, os respondentes consideram os produtos nacionais pouco competitivos no mercado externo. Isto se deve ao fato de concorrer com outros países também em desenvolvimento e que colocam seus derivados a preços baixos. Consideram também que não é possível competir em pequena escala. Se uma empresa aumentar a exportação ou um conjunto de empresas se unificarem, este obstáculo pode ser superado.

#### **4.5.2.4 Altos custos de embalagens**

Com uma distância consideravelmente maior, surge a necessidade de embalar os derivados de forma diferente dos vendidos no mercado interno, diferença esta que reflete diretamente no custo do produto. Para exportar, é necessário que a embalagem seja específica; às vezes, é necessário, em um mesmo produto, a utilização de duas ou mais embalagens. Outro fator que pode refletir nesses preços de venda é a exigência do consumidor externo, que utiliza apenas os produtos que estejam embalados de uma forma especificada por ele.

#### **4.5.2.4 Imagem da empresa**

Um fator considerado negativo para alguns respondentes é o fato de exportar em nome da empresa, ou seja, utilizar o próprio nome para comercializar no exterior. Neste caso, a demanda dos derivados é pequena, sendo necessária a utilização do nome de uma empresa que já está inserida no mercado externo, proporcionando ao consumidor uma maior confiança no produto que está adquirindo.

#### **4.6 OS PRINCIPAIS PROBLEMAS LOGÍSTICOS PARA EXPORTAR**

A partir do momento em que uma empresa atinge o mercado externo, ela passa a sofrer alguns problemas que podem influenciar diretamente no sistema de exportação e na margem de lucro esperada. Nesta etapa, questionam-se os principais problemas logísticos enfrentados pelas empresas exportadoras e como cada um deles pode afetar tal sistema. No Quadro 12, encontram-se as principais respostas dos entrevistados referindo-se a estes problemas. Alguns fatores são considerados mais importantes que outros, afetando de forma significativa tal processo.

Empresas	Quais os principais problemas logísticos enfrentados pela empresa?
Emp. I	Os maiores problemas são os portos e o despreparo dos armadores para o escoamento (faltam contêineres, entre outros); infra-estrutura ruim dos portos, rodovias e ferrovias e greves dos portos e dos fiscais
Emp. II	Falta de disponibilidade em âmbito rodoviário (carretas e contêineres impróprios e alto custo); problemas ferroviários e na estrutura física de armazenagem dos produtos; greves fiscais e portuárias
Emp. III	Portos sobrecarregados; demora na saída de mercadorias; problemas alfandegários (greves); baixa disponibilidade de contêineres; todos os problemas são relacionados aos portos
Emp. IV	Maior problema é nos portos: laudos demorados, transbordo, ter contêineres no cais, greve dos portos, custo dos fretes
Emp. V	Insegurança; roubo de carga; dificuldade em atender aos padrões das seguradoras; má conservação das estradas
Emp. VI	Tem que ter transporte especial para não danificar a embalagem, escolta, monitoramento no embarque e no desembarque; rodovias inadequadas, alto custo de pedágios; no porto tem que se cumprir prazos políticos governamentais (greves, custo Brasil afeta); operação tartaruga atrasa o processo.
Emp. VII	Más condições do transporte terrestre; estradas em más condições de preservação; imprevistos que ocorrem entre a previsão e a efetivação; greves; faltam armazéns; multas em contratos; fiscalização ineficiente; portos brasileiros com baixa capacidade de estocagem para congelados.
Emp. VIII	Disponibilidade de navios
Emp. IX	Dificuldades na qualidade das estradas e assaltos
Emp. X	Custo; preço do transporte rodoviário e portuário; atrasos; custo alto no frete marítimo
Emp. XI	Frete alto; estradas mal conservadas; greves dos órgãos (MA e MF).
Emp. XII	Produto refrigerado; baixo volume; custos portuários altos
Emp. XIII	Políticas internacionais difíceis; legislações diferentes em cada lugar; restrições aos produtos em diferentes países
Emp. IV	Estradas mal conservadas; custo dos fretes, disponibilidade de contêineres

**Quadro 12:** Os principais problemas logísticos enfrentados pela empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.6.1 Problemas rodoviários

Das empresas entrevistadas, 64,20% alegam enfrentar problemas com relação às rodovias do Brasil e, por ser o único meio de transporte utilizado por todas as respondentes, verifica-se que podem dedicar uma atenção especial para tal item.

Os principais problemas relacionados ao sistema rodoviário brasileiro são:

- **má conservação das estradas:** os entrevistados argumentam que os derivados brasileiros perdem tempo no processo de deslocamento aumentando os custos dos produtos por diversos motivos como, por exemplo, quebra de caminhões e manutenção intensa, e diminuindo a qualidade deste produto, pelo fato de ficar mais tempo nas estradas;
- **estrutura inadequada da malha rodoviária:** a malha rodoviária brasileira é, segundo os respondentes, um limitador de eficiência devido aos percursos que são necessários até que um carregamento atinja o porto. Segundo eles, estas rodovias não foram projetadas para abastecer os portos brasileiros e agora está sendo necessário modificações estratégicas para evitar caminhos ineficientes e voltas desnecessárias para embarcar o derivado lácteo.

#### 4.6.2 Problemas portuários

Com relação aos problemas portuários, das quatorze empresas entrevistadas, onze utilizam portos para transportar sua produção. Entre as que utilizam o transporte marítimo, 81,82% enfrentam problemas relacionados ao sistema portuário nacional.

Dentre os principais problemas portuários, pode-se citar:

- **portos sobrecarregados:** os portos brasileiros não estão preparados para uma mudança brusca no processo de exportação, segundo os entrevistados, com o aumento das exportações brasileiras. Principalmente no setor agropecuário, está havendo uma série de transtornos nos portos que não estão com capacidade de atender, de forma



eficiente, às empresas exportadoras, gerando perda de eficiência e aumento dos custos nas exportações;

- **despreparo dos armadores:** faltam profissionais capazes de realizar os procedimentos de escoamento do derivado para o país de destino, refletindo numa deficiência que pode gerar aumento dos custos e diminuição da qualidade dos produtos exportados;
- **dificuldade no transbordo:** existe dificuldade de realizar o procedimento de carregamento dos navios, também chamado de transbordo. Segundo os entrevistados, este procedimento é muito demorado e realizado de forma ineficiente pelos agentes portuários;
- **baixa capacidade de estocagem:** os portos brasileiros não têm capacidade de estocar todo o derivado destinado às exportações; sua estrutura ainda é considerada pequena quando comparada a de outros países, que já têm um perfil exportador;
- **baixa disponibilidade de navios:** a quantidade de navios disponíveis para a realização do transporte destes derivados é considerada pequena, gerando um excesso de produto e falta de navios nos portos.

#### 4.6.3 Problemas burocráticos, greves e fiscalização

Metade das empresas entrevistadas considera os problemas relacionados a greves, burocracias e fiscalização como problemas logísticos no processo de exportação. Estes fatores interferem no sistema de forma a atrasar os procedimentos, alterando a qualidade do produto e impedindo que as empresas exportadoras cumpram os contratos já assinados, sendo obrigadas a pagarem multas contratuais.

Alguns exemplos de tais problemas são:

- **burocráticos:** restringem as empresas a utilizarem certos tipos de transporte no processo de exportação, transporte estes que são liberados no comércio interno de produtos lácteos, assim como embalagens que não podem ser utilizadas para exportação e que são liberadas internamente;

- **greves:** outra forma de afetar o sistema é quando existem greves de diversos atores participantes do processo de exportação. Estas greves podem ser de fiscais que param de liberar as cargas até que suas reivindicações sejam cumpridas; podem ser portuárias, quando funcionários de algum setor também esteja reivindicando algo e greves de caminhoneiros, entre outros.;
- **fiscalização:** a fiscalização é feita de forma ineficiente, os fiscais não são profissionais em seus laudos, às vezes são tendenciosos em relação às empresas com as quais eles se identificam melhor. Há ineficiência no tempo de realização de tais procedimentos e o número de fiscais é considerado pequeno, devido ao fato de estar aumentando significativamente as exportações de lácteos no Brasil.

#### 4.6.4 Problemas referentes aos custos e pedágios altos

Mais da metade das empresas respondentes (64,29%) considera os custos dos fretes e dos pedágios como fatores limitantes no processo de exportação. Consideram também que tais valores são o reflexo do sistema ineficiente de escoamento que o país enfrenta.

- No caso do transporte rodoviário, os respondentes alegam pagarem altos custos nos fretes, refletindo de forma significativa nos custos do produto no exterior. Alegam também que, em vários casos, para se ter um transporte mais eficiente, além de pagarem fretes altos, também precisam pagar uma grande quantidade de pedágios considerados caros para o que as rodovias proporcionam.
- No caso do transporte marítimo, eles consideram os valores dos fretes altos, refletindo também nos custos do produto no exterior.

#### **4.6.5. Atrasos e quarentena**

Ao exportar, grande parte dos produtos deve passar por um período de quarentena nos estabelecimentos ou nos portos, resultando em atrasos no processo de exportação, quebra de acordos contratuais e, principalmente, em perda da qualidade do produto. Das empresas entrevistadas, 42,86% consideram este fator como limitante no processo de exportação.

#### **4.6.6 Problemas referentes a contêineres**

A falta ou atrasos dos contêineres é um fator que influencia o processo de forma a afetar tanto o tempo de transporte do derivado quanto os custos para se realizar tal procedimento; 35,71% das empresas respondentes alegam ter problemas referentes à disponibilidade de contêineres. Algumas mencionam que o país não tem quantidade suficiente para atender à crescente demanda e consideram que a maioria depende do comércio externo para chegar no Brasil e atender às exportações. Atrasos para carregar e descarregar os mesmos, também influenciam o bom escoamento.

#### **4.6.7 Problemas referentes a insegurança**

Entre as empresas pesquisadas, 21,43% consideram ineficiente a segurança nacional no processo de escoamento e referem-se às altas taxas de seguros, à dificuldade em atender às exigências das seguradoras e grande risco em se transportar sem seguro. Mencionam que “seguro é um mal necessário” e, mesmo elevando os custos dos produtos, não abrem mão de o fazerem.

## 5 CONCLUSÕES/SUGESTÕES

Esta parte refere-se às conclusões e sugestões, visto que, a partir de uma longa análise e prévio conhecimento no setor em questão, o autor se encontra em condições de realizar críticas e sugestões com o intuito de que, cada vez mais, os profissionais na área possam realizar uma maior quantidade de transações e enfrentar uma menor quantidade de limitações.

Dentre as empresas, grande quantidade delas exportam algum tipo de queijo, porém, em volume o queijo não é o produto de maior participação das empresas brasileiras, o leite em pó, mesmo produzido por uma quantidade menor das mesmas, é o produto mais exportado (em volume).

O leite condensado também é exportado em grande volume, sendo fabricado por uma pequena parcela das empresas, sendo considerado produto de grande importância entre os de exportação, pois, não necessita de ser armazenado sob refrigeração; assim como o leite em pó, não demanda transporte especial.

Entre os principais continentes importadores de lácteos brasileiros, a África se destacou como o continente com o maior número de países importadores, seguida dos países da América do Sul. Os respondentes mencionam que o motivo da exportação ser mais significativa nestes continentes é pela proximidade dos mesmos, principalmente dos países da América do Sul.

A forma mais freqüente de inserção dos derivados lácteos no mercado externo é por meio de *tradings*, que são definidas como grandes empresas de dimensão internacional, aptas a atuar em aspectos técnico-econômicos, financeiros, jurídicos e fiscais no relacionamento de comercialização com o exterior através de profissionais experientes no ramo; outra forma, muito utilizada pelas empresas pesquisadas, é a utilização de representantes comissionados, que seria uma pessoa física ou jurídica que já se encontra no país que irá importar o derivado, fazendo o papel de comercializar no exterior; logo, em seguida, vem a utilização de vendas diretas, sendo que não é utilizado nenhum intermediário para realizar a transação; uma outra

maneira, também utilizada, é a utilização de filiais no exterior, sendo que a própria empresa negocia sua produção.

Uma grande quantidade de empresas alega não possuir matéria-prima o bastante para produzir derivados e atender à demanda interna e externa, porém, a alternativa que elas encontram é a armazenagem do derivado até que se complete uma carga. Este procedimento pode afetar de várias formas o processo de exportação e a competitividade no sistema, como, por exemplo: diminuição da qualidade e despesas de armazenagem. Em alguns casos, o produto demora cerca de 60 dias, desde o processo de industrialização, transporte e entrega no mercado externo.

Quanto ao procedimento de transporte do derivado lácteo, este pode ser realizado pela própria empresa, terceirizado ou realizado pela empresa compradora. As empresas entrevistadas utilizam basicamente do transporte rodoviário, marítimo e aéreo. O mais utilizado é o rodoviário, pois, 93% das empresas entrevistadas realizam transporte em rodovias; logo, em seguida, está a utilização do transporte marítimo, que é realizado por cerca de 78% das empresas questionadas e por último, o transporte aéreo, que é utilizado por cerca de 36% das empresas.

O transporte rodoviário é o mais utilizado pelas empresas questionadas. Este é responsável pela maioria das reclamações dos entrevistados, devido a uma série de fatores, como por exemplo: má conservação das estradas; ineficiência do transporte; altos custos dos fretes, pedágios e seguros. O transporte marítimo também é realizado por uma grande quantidade das empresas entrevistadas, porém a insatisfação com relação a este tipo de transporte é basicamente a dificuldade de se realizar o carregamento no porto; a escassez de contêineres; o tempo de duração da viagem. Com relação ao transporte aéreo, o principal problema exposto é o valor do mesmo, que afeta a competitividade do produto perante seus concorrentes. Em média, o transporte do derivado lácteo custa para a empresa, aproximadamente, 4% do seu valor de venda.

A terceirização do transporte é utilizada pela maioria das empresas. Os entrevistados argumentam que, para se realizar tal procedimento, é necessário que os envolvidos sejam

profissionais na área, surgindo a necessidade de haver um segundo setor responsável pelo transporte, com pessoal capacitado desde o gerenciamento de frota até a manutenção de veículos e isso gera uma certa diversificação dos negócios, fator este que é considerado prejudicial para empresa.

Em geral, as empresas realizam o seguro da carga comercializada. Esse seguro garante que, mesmo surgindo qualquer imprevisto que prejudique o escoamento normal da carga, como, por exemplo, roubo, danificação da carga, acidente veicular, estes valores serão cobertos pelas empresas seguradoras. Porém, os entrevistados consideram os custos de seguros como sendo altos, diminuindo assim, a competitividade dos derivados no mercado externo.

Um fator considerado de grande importância no processo de exportação é a necessidade de transportar a carga resfriada, ou seja, o derivado deve ser transportado a baixas temperaturas para manter suas características físicas (queijos, iogurtes, entre outros.). Para os entrevistados, este é um dos pontos que mais influenciam no custo final do derivado no exterior, pois, todo o tempo de transporte, desde o carregamento dos contêineres nas empresas, transferência nos portos ou aeroportos e descarregamento no país de origem têm que ser realizado a baixas temperaturas, gerando um custo relativamente alto. Os produtos que não têm necessidade de ser transportados a baixas temperaturas (leite em pó, leite evaporado e outros), permitem uma economia de transporte que reflete em preços competitivos no mercado externo.

A forma de realizar o transporte também influencia nos custos e na qualidade do derivado. Algumas empresas realizam os procedimentos de embalar sua produção em caixas; em seguida colocam estas caixas em *pallets* e posteriormente em contêineres, utilizando as três principais formas de embalagem para um determinado produto. Outras empresas utilizam dois tipos de embalagem e outras apenas um tipo de embalagem. Cerca de 78% das empresas entrevistadas utilizam caixas; também 78% delas utilizam contêineres e cerca de 50% das respondentes utilizam *pallets*.

Os entrevistados relataram algumas vantagens no processo de exportação. Entre as principais pode-se mencionar: a qualidade do derivado lácteo brasileiro; o preço do mesmo perante os preços no exterior; imagem do produto; clima interno favorável; a época do verão ser potencializador das vendas; diversidade de mercados; distância dos importadores; produtos diferenciados.

Alguns fatores são considerados como desvantagem no processo de exportação. Entre os principais, pode-se citar: deficiência logística no processo; burocracias enfrentadas; preços e concorrência; alto custo das embalagens; imagem da empresa.

Dentre os principais problemas logísticos para se exportar, mencionados, pode-se citar: problemas rodoviários (má conservação das estradas, estrutura inadequada da malha rodoviária); problemas portuários (portos sobrecarregados, despreparo dos armadores, dificuldade no transbordo, baixa capacidade de estocagem, baixa disponibilidade de navios); problemas burocráticos, greves e fiscalização; altos custos de pedágios; atrasos e quarentena; falta de contêineres disponíveis; insegurança do processo.

Uma grande limitação para a comercialização de laticínios ocorre para o leite fluido e derivados frescos, cujas características de perecibilidade elevam os custos de transporte e de estocagem, aumentam os riscos de perdas e, dessa forma, impõem-se limites ao comércio internacional. Esses fatores fazem com que o comércio mundial focalize os derivados concentrados, desidratados ou queijos duros, cujos custos de transporte e riscos de perdas são menores que os dos derivados frescos. O comércio de leite fluido e derivados frescos existe principalmente entre países vizinhos ou relativamente próximos, tal como o caso do Brasil e membros do Mercosul.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALÉM, A. C. *Promoção às exportações: o que tem sido feito nos países da OCDE?* Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.7, n.14, p.229-252, Dez, 2000.

Anuário Expressão de Exportações 2004, Brasil cresce o dobro do mundo nas exportações. Disponível na internet: <[http://www.acate.com.br/imprensa/noticias-int-frame.php?id\\_noticia=337](http://www.acate.com.br/imprensa/noticias-int-frame.php?id_noticia=337)> Acesso em: 20 de mai. 2004.

ÁVILA, C. **A Questão do "Subsídio Específico" Frente às Novas Regras da OMC.** Disponível na internet: <<http://www.ccj.ufsc.br/~rdei/rdei6/candice.html#cap5-1>>. Acesso em: 18 mar. 2004.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial.** Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo, Editora Atlas S.A, 1995. 388p.

BOWERSOX, D. J. CLOSS, D. J. **Logistical management: the integrated supply chain process.** 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias Para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços.** São Paulo, Editora Pioneira, 1997. 240p.

DAEMON, D. **Marketing Internacional.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

Embrapa Gado de Leite, CNPGL (Centro Nacional de Pesquisa em Gado de Leite). disponível na internet: <<http://www.cnppl.embrapa.br/produção/dados2002/produção/tabela0212.php>> Acesso em: 27 abr. 2004 e 05 mar. 2005.

ETZEL, M. WALKER, B. J. STANTON, W. **Marketing.** Trad. Arão Sapiro. São Paulo, Makron Books, 2001.



FLORIANI, Célio Gomes. **Os novos caminhos da cadeia produtiva da bovinocultura**. Belo Horizonte, 2000. 30p. (AGROTEC – Caderno Técnico – IMA, n. 02).

FREITAS, H. MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos & qualitativos: Casos aplicados**. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000. 176p.

GOMES, S. T. **Efeitos da abertura comercial na cadeia do leite Passo a Passo**. Maio, Ano VI, n.59, 1997.

IBRE. **De novo as exportações**. In: Conjuntura Econômica, Nov, 2001. p.10-12.

INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS, IEA/APTA/SAAESP a partir de dados básicos da SECEX/MDIC, disponível no site: <[www.iea.sp.gov.br/out/comex/balanca16.htm](http://www.iea.sp.gov.br/out/comex/balanca16.htm)> acesso em 06/03/2005.

INSTITUTO DE LATICÍNIOS Cândido Tostes, **Tecnologia e fabricação de derivados do leite**. Viçosa: 1975.456p.

INSTITUTO DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM DE MATERIAIS. **Gerenciamento da logística e cadeia de suprimentos: logistics training international**. Tradução Sônia Mello. São Paulo : IMAM, 1996.

JANK, M. S. FARINA, E. M. M. Q. e GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: fev, PENSA, 1999.

KEIJZER, A. J. **China: Business Strategies for the 90's**. Berkeley. CA: Pacific View Press. (1992).

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed., Los Angeles, Prentice-Hall, Inc., 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. Trad. Aílton B. Brandão. São Paulo, Atlas, 1994.

KRUGMAN, P. R. OBSTFELD, M. **Economia Internacional: Teoria e política**. Trad. Celina Martins Ramalho Laranjeira. Makron Books, 5ed., 1999.

LAMBERT, Douglas M. **Fundamentals of Logistics Management**. Boston: Irwin Mc Graw-Hill, c 1998. 611p.

LEITE BRASIL, CNA/Decon, OCB/CBCL e EMBRAPA/Gado de Leite (disponível no site [www.leitebrasil.com.br](http://www.leitebrasil.com.br)) acesso em 25/06/2004.

LIMA, E. T. JUNIOR, M. C. C. Ações para acelerar a expansão das exportações. In: **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, V.7, N.14, P.229-252, Dez, 2000.

LORANGE, P. ROSS, J. **Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution**. Cambridge. Blackwell Business, 1992.

LYNCH, R. P. **Alianças de Negócios- Uma arma secreta, inovadora e oculta para Vantagens competitivas**. São Paulo, Editora: Makron Books, 1994.

MATHIAS, J. **Laticínios no Mercosul “Análise Setorial”** volumes I, II, III, IV e V, Gazeta Mercantil, 2001.

MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo, Makron Books, 1997.

NASSAR, A. M. et. al., **Seminário Pensa em Agronegócios**. Disponível no site: <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/pdf/leche.pdf> , Acesso em 13/04/2004.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001., 409 p.

OMAN, C. Globalização/Regionalização: o desafio para os países em desenvolvimento. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, N.39, Abril, Maio e Junho de 1994.

OLIVEIRA, C. T. **Exportação: A solução global**. Aduaneiras, São Paulo, 1997.

PEREIRA, L. V. Estratégias de desenvolvimento regional: Mercosul, NAFTA e ALCA. In: BRIGAGÃO, C. (org.) **Estratégias de negociações internacionais**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001. 382p.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus (1990).

REA, L. M. PARKER, R. A., **Metodologia de Pesquisa: Do planejamento à Execução**. São Paulo, Editora Pioneira, 2002.

RESENDE, F.L.S. Expansão Internacional: Impactos da Cultura na escolha do produto e na forma de entrada. In: RODRIGUES, B.S. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo, Atlas, 1999.

RODRIGUES, S. R. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo, Atlas, 1999.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. Lexington, M. A: Lexington Books, 1987.

SANTOS, A. O. **O comércio no ano 2000**. In: **Economia Brasileira e suas perspectivas**. Apecão, Edição APEC, 2000.

SOARES, J. C. B. **A América Latina e o mundo contemporâneo**. In: BRIGAGÃO, C. (org.) **Estratégias de negociações internacionais**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001. 382p.

STOCK, G. N. GREIS, N. P. KASARDA, J. D. **Logistics, strategy and structure: a conceptual framework.** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* v.18, n.1, 1998.

THORSTENSEN, V. OMC- Organização Mundial do Comércio: **as regras do comércio internacional e a rodada do milênio.** São Paulo: Aduaneiras, 1999.

VAZQUEZ, J. L. **Comércio Exterior Brasileiro.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999. 241p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** trad. Daniel Grassi – 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

## 7 ANEXOS

### ANEXO A

#### QUESTIONÁRIO APLICADO

Empresa:

Endereço:

Entrevistado: tel:

Cargo:

1. Qual volume de captação de leite (diário)?

R:

2. Quais os produtos produzidos e quais são exportados ( volume mensal)?

<b>PRODUTOS PRODUZIDOS</b>	<b>VOLUME</b>	<b>PRODUTOS EXPORTADOS</b>	<b>VOLUME</b>

3. Qual o mercado de atuação no exterior?

<b>Região</b>	<b>Marcar x</b>	<b>Relatar os países</b>
América do Sul		
América do Norte		
Europa		
Oceania		
Ásia		
África		

4. Quais os canais de distribuição utilizados pela empresa para distribuição dos produtos no mercado externo ?

( ) *trading*      ( ) supermercados      ( ) representante comissionado  
 ( ) hipermercado      ( ) outros:

5. Quais as vantagens e desvantagens de seus produtos no mercado internacional? (qualidade, preço, imagem, logística, entre outros) Por que?

Vantagens:

Desvantagens:

6. Qual o tempo gasto desde a fabricação do produto até o recebimento pelo cliente no comércio externo? “Lead time”(prazo entre o pedido e o embarque dos produtos)?

R:

7. É necessário armazenar os produtos até que uma carga esteja completa? Se sim, quanto tempo? Os armazéns são próprios ou alugados? Qual a participação dessa armazenagem no custo total?

R:

8. No transporte dos produtos, existe primeiro, segundo e terceiro percurso? Quem é responsável por cada um desses transportes?

R:

9. O transporte dos produtos da unidade produtiva até o porto é terceirizado ou feito pela própria empresa?

R:

Qual o percentual no custo total de transporte?

10. É feito seguro para os produtos comercializados (1º, 2º e 3º percurso)? ( ) sim ( ) não  
 Se sim, de que tipo?

11. Quais os principais problemas de logística enfrentados pela empresa no processo de exportação?

R:

12. Qual o meio de transporte de seus produtos e de que forma é transportado?  
(*palet/caixas/contêiner*)

R:

13 O produto necessita de refrigeração? ( )sim ( )não  
Qual seu custo?

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)