

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

ISAMARA VAHL DE LIMA

ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DE UM CD NA

RÚSSIA

Porto Alegre

2010

ISAMARA VAHL DE LIMA

ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DE UM CD NA

RUSSIA

Trabalho final de curso apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para conclusão do MBA – Negócios Internacionais.

Orientador Prof. Ms. Adroaldo Lazarotto

Porto Alegre

2010

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	04
1.1 DEFINIÇÕES DO PROBLEMA.....	05
1.2 OBJETIVOS.....	06
1.2.1 Objetivo geral.....	06
1.2.2 Objetivos Específicos.....	07
1.3 JUSTIFICATIVA.....	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	09
2.1 LOGÍSTICA.....	09
2.1.1 Conceito de Logística.....	09
2.1.2 Logística: Definições e Objetivos.....	10
2.1.3 Administração Logística.....	11
2.2 ARMAZÉM.....	13
2.3 TRANSPORTE.....	16
2.4 CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO.....	17
2.4.1 Operacionalização de um centro de distribuição.....	22
2.4.2 Localização de um Centro de Distribuição.....	22
2.5 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA – MODAIS.....	25
2.5.1 Container	27
2.6 PRODUTO.....	30
2.6.1 Rotulagem.....	30
2.6.2 Embalagem.....	31
2.6.3 Perecibilidade.....	32
2.7 MARKETING INTERNACIONAL.....	32
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ANÁLISE	35
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO.....	37
3.6 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4 APRESENTAÇÃO DO MERCADO RUSSO	43
5 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	45
5.1 HISTÓRICO.....	45
5.2 NEGÓCIOS.....	45
5.3 VALORES.....	46
5.4 OBJETIVOS.....	46
6 VIABILIDADE DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO.....	47
6.1 AVALIAR A VIABILIDADE DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO.....	47
6.2 ESTRATÉGIA DA ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL.....	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

1. INTRODUÇÃO

A competição tornou-se mais agressiva pela globalização dos mercados, pela diversidade dos produtos e pelo novo perfil do consumidor. Estes fatores estão provocando grandes mudanças nas organizações, fazendo as empresas reverem suas estratégias competitivas. Para tanto, as empresas estão optando cada vez mais pelo uso de centros de distribuição, objetivando a garantia de entrega rápida e eficaz e, conseqüentemente, redução de custos e combate a desperdícios.

Este estudo tem o objetivo de analisar a viabilidade da Alibem implantar um Centro de Distribuição (CD) na Rússia, como vantagem competitiva, disponibilizando os produtos com maior valor agregado de maneira imediata ao consumidor final.

O CD tem como finalidade gerenciar o fluxo de produtos e informações associadas, de modo que possa contribuir para a redução dos custos, diminuindo os prazos de entrega, contribuindo para o atendimento das necessidades dos consumidores.

A seguir serão abordados os objetivos geral e específicos, será apresentada a justificativa da escolha do tema sua viabilidade e relevância para a Alibem, assim como a revisão teórica utilizada para solidificar a pesquisa, introduzindo assuntos importantes para o estudo, como conceitos logísticos, distribuição física, modais, *marketing*, produto e viabilidade de um CD.

Em seguida serão apresentados os métodos e procedimentos empregados na pesquisa, tais como o delineamento de pesquisa, a definição da área de análise, técnica de coleta dos dados, técnica de análise dos dados.

Logo a seguir serão abordados os resultados das análises das pesquisas por meio das informações coletadas em documentos disponibilizados e da bibliografia utilizada.

Por último, serão apresentadas as considerações finais conforme os resultados obtidos na elaboração deste trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O sistema de distribuição comercial da Rússia alterou-se significativamente desde o fim da União Soviética. Nas grandes cidades russas, a maioria das empresas locais adquire seus produtos junto às grandes companhias de importação atacadista. A consolidação de tais empresas em rede de distribuição é a principal meta de muitos exportadores que abastecem a Rússia. Para o estabelecimento de uma rede de distribuição, em geral, é necessário que o fabricante mantenha escritório de representação no país, responsável por gerenciar a rede de distribuição.

À medida que a Rússia ingressa na economia de mercado e acelera sua integração à comunidade econômica internacional, cresce consideravelmente a importância das feiras e exposições como ferramenta eficiente de promoção de vendas.

Ainda em fase de ensaio, a coordenação entre os chamados Brics – Brasil, Rússia, Índia e China – conseguiu, até agora, que autoridades desses países intensifiquem contatos, e aparentemente, criem maior confiança para acordos bilaterais.

A Alibem exporta 64% de sua produção, onde 90% desta produção destina-se ao mercado russo. Assim, o estudo da viabilidade de um CD na Rússia, vem de encontro à meta de crescimento e expansão que vem sendo traçada pela Alibem desde sua criação.

A Alibem abate por dia 6.650 suínos em suas três plantas, possui

câmaras de congelamento, porém não possui câmaras de estocagem, o que leva a utilização de armazenagens de terceiros, onde o principal requisito é estar habilitado para Rússia (aprovada pela Rússia), atendendo a todas as exigências para este mercado, além das exigências do Ministério da Agricultura brasileiro.

O custo destas armazenagens fica em torno de R\$ 42,00/ ton por quinzena. É necessário somar ainda o custo do transporte rodoviário que gira em torno de R\$ 4,00 /km rodado.

Somado a estes custos há todas as despesas na efetivação do embarque em *containers* refrigerados (frete, capatazia, BL, seguros, lacres).

Além dos custos logísticos, outro problema é a demora na entrega dos produtos, levando-se em conta o *transi time* médio de 30 dias dos navios.

A criação de um CD na Rússia teria como vantagens a redução dos custos logísticos internos, a disponibilidade imediata da mercadoria ao cliente. Em contra partida o faturamento/recebimento da mesma, em um prazo menor revertendo em capital de giro mais rápido.

Mediante este cenário, qual seria a viabilidade de estabelecer um CD na Rússia para atender as exportações da empresa Alibem?

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade de estabelecer um CD na Rússia para atender as exportações da empresa Alibem.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a empresa Alibem
- b) Apresentar o mercado Russo
- c) Avaliar a viabilidade de um CD

1.3 JUSTIFICATIVA

Na última década, em torno de 30 milhões de suínos foram produzidos por ano no mundo (SUINOCULTURA, 2010). A carne suína vem ampliando sua participação no cenário mundial e tornando-se uma das proteínas mais conceituadas do planeta. O Brasil produziu no ano de 2009 em torno de 2,9 milhões de toneladas e estima-se que a produção cresça em torno de 3,5%, permanecendo como terceiro maior produtor de carne suína no mundo (CANAL RURAL, 2010).

O Brasil tem sua produção de suínos respeitada mundialmente e também é um importante exportador de carne suína. Em 2009, o país exportou 607 mil toneladas, volume que resultou em receitas aproximadas de R\$ 1,2 bilhão. Atualmente 12,4% das vendas de carne suína no mundo são de produção brasileira e a previsão é que até 2020 este percentual aumente, ficando em torno de 14,2% (SUINOCULTURA, 2010).

Alibem tem interesse em aumentar sua participação e expandir sua atividade no mercado Russo. A empresa deu condições à aluna e facilitou o acesso às informações necessárias para a realização deste estudo. Além disso, por fazer parte do quadro de funcionários, a aluna está em contato direto com toda equipe responsável pela área de exportação da empresa.

A relevância deste estudo para Alibem dá-se ao fato do mercado Russo ser atualmente o maior importador dos seus produtos. Sendo assim, criar um CD na Rússia, aumentaria a sua participação no mercado, aproximando a empresa e o cliente final à redução nos custos logísticos, resultando em vantagens competitivas.

Este estudo é viável e oportuno, levando-se em conta a complexidade da economia representada pelo rápido avanço da tecnologia da informação e pela necessidade crescente de diminuir o *gap* entre a compra e a entrega dos bens e serviços.

Esse desafio é cada vez maior na área de distribuição e entrega dos produtos já transacionados, exigindo constante reposicionamento das empresas. Tal estratégia passa pela união de esforços para realizar uma distribuição mais eficiente e com menor custo, compartilhando a redução de custos e eliminação de pontos de estrangulamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá tratar do referencial teórico que servirá como subsídio para discutir os resultados da pesquisa.

2.1 LOGISTICA

2.1.1 Conceito de logística

Para Ballou (1993, p. 24) e Chiavenato (2005, p. 162), a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição até o ponto de consumo final, com propósito de fornecer níveis de serviços adequados aos clientes a um custo aceitável. Com a utilização da logística, os produtos chegam até os consumidores, buscando atingir o melhor nível de serviço aos clientes e com preços competitivos.

Para Gomes e Ribeiro (2001, p. 01), a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a movimentação e o armazenamento de materiais, peças e produtos acabados por meio da romanização e dos seus canais de *marketing*, de modo de poder aumentar ao máximo a lucratividade com atendimento de pedidos a baixo custo. As organizações devem utilizar a logística no planejamento estratégico, pois se utilizando melhores estratégias é possível reduzir seus custos.

Para Novaes (2004, p. 35), logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos,

bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor.

Segundo Dornier (2000, p. 211), a satisfação tem efeito quando a empresa ou produto atende a todo o conjunto de expectativas do cliente, tais como disponibilidade, confiabilidade na entrega, suporte e qualidade. A logística está intimamente ligada à satisfação do cliente, por facilitar o acesso dos produtos até eles, podendo fazer com que tanto as expectativas sejam atendidas quanto aos produtos.

2.1.2 Logística : Definições e Objetivos

Caso fosse viável produzir todos os bens e serviços no ponto onde eles são consumidos, ou caso as pessoas desejassem viver onde as matérias-primas e a produção se localizassem, então a logística seria pouco importante. Há um hiato de tempo e espaço entre matérias-primas e produção e entre produção e consumo. Vencer tempo e distância na movimentação de bens ou na entrega de serviços de forma eficaz e eficiente é a tarefa do profissional de logística.

Segundo Watson-Ganty (1978), o objetivo da logística é agregar bens, da fábrica para o cliente, tão economicamente quanto possível, sujeito às restrições de atendimento e manter níveis de estoque adequados para atender a demanda dos clientes. Também uma boa definição é dada por Magee (1977): “A administração logística industrial visa maximizar o valor econômico dos produtos ou materiais tendo-os disponíveis, a um preço razoável, onde e quando houver procura”. Essas definições deixam claro que a utilidade de um produto não depende só da forma do produto, mas também onde ele se encontra, e do fato de lá estar quando for necessário.

Deve-se salientar que, além de satisfazer a demanda, providenciando a

mercadoria ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, a logística também deve estar alinhada com a estratégia competitiva da empresa, desempenhando suas atividades ao menor custo possível. Segundo Gopal (1993), “A estratégia logística deve ser consistente com os objetivos e estratégias organizacionais e deve ser desenvolvida conjuntamente a ela, e não ser apenas um adjunto das estratégias de *marketing* e produção”.

Bowersox (1996) retrata bem esse aspecto: “o principal desafio da logística é balancear as expectativas relacionadas ao nível de serviço e gastos, de maneira a alcançar os objetivos do negócio. Portanto, a chave para alcançar a liderança logística é liderar a arte de casar a competência do negócio com as expectativas e demandas centrais dos consumidores.

2.1.3 Administração Logística

Para Gasnier (2007), desde sua concepção na aplicação militar, o escopo da logística envolve todos os processos de abastecimento nos bastidores do “teatro” das operações. Não é diferente na realidade empresarial. Portanto, é fácil perceber que a mesma abrange tanto as atividades de suprimentos e de distribuição, quanto os processos da logística interna, seja em uma indústria, em um centro de distribuição ou no varejo (força motriz responsável pela dinâmica das cadeias de abastecimento).

Logística deve ser vista como um processo abrangente que integra o fluxo de materiais e informações, desde a fase de projeto e planejamento de um produto, desenvolvimento de fornecedores, recebimento de matérias-primas e componentes, produção, armazenagem, distribuição e transporte, de forma a atender as necessidades do cliente (MOURA et al., 2003, p. 20).

Para Bowersox & Closs (2001, p. 55) “o ciclo de atividades é a unidade básica do projeto e do controle operacional. Uma perspectiva do mesmo é

importante para satisfazer as necessidades logísticas”. Confirma Bowersox & Closs (2001), o ciclo de atividades possui três áreas operacionais básicas da logística:

a) Ciclos de Atividade da Distribuição Física: As operações de distribuição física abrangem basicamente o processamento de pedidos dos clientes e a entrega de mercadorias.

b) Ciclos de Atividades do Apoio à Manufatura: O ciclo de atividades do apoio à manufatura consiste na logística de produção. Essa pode ser considerada como localizada entre a distribuição física e as operações de suprimento das empresas.

c) Ciclos de Atividades de Suprimento: São necessárias várias atividades ou tarefas para facilitar o fluxo ordenado de materiais, componentes ou estoque de produtos acabados para um complexo de produção ou de distribuição.

Segundo Cavanha Filho (2001, p. 7), “o conceito de Logística induz a visão da cadeia completa no processo de suprimentos de materiais, envolvendo desde as atividades do início do fluxo logístico até as atividades consideradas finais”.

O conceito de logística para Rodrigues (2000, p.96) é:

Logística é o conjunto de atividades direcionadas a agregar valor, otimizando o fluxo de materiais, desde a fonte produtora até o distribuidor final, garantindo o suprimento na quantidade certa, de maneira adequada, assegurando sua integridade, a um custo razoável, no menor tempo possível, atendendo às necessidades do cliente.

De acordo com Figueiredo *et al.* (2000, p. 23) a melhor definição para logística é “[...] aquela que melhor define logística é a de que logística, é um

conjunto de atividades que têm por fim a colocação do produto certo, no local certo, no tempo mais conveniente ao mais baixo custo”.

Segundo Ballou (1993 p. 17):

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos [...] É um fato econômico que tanto os recursos quanto seus consumidores estão espalhados em uma ampla área geográfica. [...] Além disso, os consumidores não residem, se que alguma vez o fizeram, próximos donde os bens ou produtos estão localizados. Este o problema enfrentado pela Logística: diminuir o hiato entre produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

2.2 ARMAZENAGEM

De acordo com Moura et al (2003, p. 21) a logística de armazenagem “envolve o recebimento, estocagem de matérias-primas e componentes, fluxos de produção e providência quanto à estocagem de materiais, embalagem (unitização) e processamento físico de pedidos”.

Para Banzato et al. (2003, p. 9) “a principal função da armazenagem é a administração do espaço e tempo. O espaço é sempre limitado e, portanto, os bons operadores usam o espaço disponível efetivamente. O tempo e a mão-de-obra são significativamente mais difíceis de gerenciar que o espaço”.

Segundo Lacerda (2000), pode-se citar como operações de armazenagem: recebimento, posicionamento, armazenagem, *picking* e expedição. Para o Instituto MAM (2000), podem-se acrescentar ainda outras três funções à armazenagem, são elas: logística de produção, distribuição e serviço ao cliente.

Conforme Ballou (1993), existem quatro opções para a armazenagem, e são: possuir o depósito, alugar espaço físico, alugar o depósito (depósito público) e estocar em trânsito. Cada alternativa oferece diferentes níveis de custo, risco e envolvimento econômico.

De acordo com Pozo (2002, p. 23) as atividades de armazenagem “são as que dão suporte ao desempenho das atividades primárias, para que a empresa possa ter sucesso, que se obtém mantendo e conquistando clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total do acionista em receber seu lucro”.

Ferreira (1998) classifica os armazéns em função do uso, da seguinte maneira: armazéns de uso geral, armazéns frigorificados, armazéns, para guarda de materiais inflamáveis, galpões, abrigos transitórios, armazéns elevados, armazéns subterrâneos ou cobertos com terra.

Moura (2003) apresenta algumas características que devem ser avaliadas em relação à armazenagem:

1. O antigo processo já não funciona;
2. Distância é a inimiga da produtividade;
3. Controle do inventário realmente significa assumir o controle;
4. Apenas toque no material quando puder agregar valor;
5. Os funcionários produzem mais quando controlam seu próprio trabalho;
6. Mais rápido sempre é melhor;
7. Clientes e fornecedores são partes do processo.

Para Rodrigues (2003, p. 74), para um bom gerenciamento da armazenagem é de extrema importância ficar atenta a todos os detalhes que a caracterizam para facilitar a uma rápida tomada de decisão, são:

Dimensões: São medidas externas e pé-direito (altura) do armazém. De posse desses dados elementares, saberemos apenas a área interna total e a capacidade volumétrica teórica do armazém.

Planta: Informações constantes de planta baixa do prédio, onde se identificam escritórios, instalações elétricas, hidráulicas e sanitárias, pontos de iluminação e respectivas capacidades, rede de combate a incêndio, etc.

Layout operacional: Denomina-se *layout* operacional ao arranjo físico de uma área de armazenagem, levando em conta a separação das pilhas, a acessibilidade dos volumes e os fluxos de tráfego de equipamentos. Um bom *layout* combinado a fluxos previamente planejados oferece as seguintes vantagens:

1. Racionaliza a utilização da área de armazenagem.
2. Simplifica a movimentação dos volumes.
3. Reduz o tempo perdido dos equipamentos.
4. Racionaliza o uso da mão de obra.
5. Reduz a possibilidade de avaria.

Continua Rodrigues (2003, p.75), que para definir um *layout* de armazéns, deve-se levar em conta:

1. Quantidade, medidas e localização das portas, **DOCAS** (locais destinados ao embarque e descargas de caminhões) e linhas férreas, caso existam.
2. Disposição e larguras das **RUAS** (corredores internos no sentido de longitudinal do armazém) e **TRAVESSAS** (corredores internos no sentido transversal do armazém).
3. Localização, medidas e capacidade volumétrica da **PRAÇA** (total das áreas do armazém efetivamente destinadas ao empilhamento de mercadorias).
4. Localização, medidas e capacidade volumétrica das **COXIAS** (cada uma das zonas de empilhamento na praça, após descontar corredores e outros espaços não disponíveis).

5. Localização e capacidade volumétrica das áreas reservada a guarda segura das mercadorias de alto valor agregado (XADREZ).
6. Localização, dimensões e capacidade volumétricas e dispositivas de segurança das áreas destinadas à segregação de mercadorias perigosas (Classes IMO de 1 a 9).
7. Localização, dimensões e capacidade volumétricas das áreas destinadas à ova e desova de contêineres, etc.

2.3 TRANSPORTE

O transporte é o principal componente do sistema logístico. Sua importância pode ser medida através de pelo menos três indicadores financeiros: custos, faturamento, e lucro. O transporte representa, em média, 60% dos custos logísticos, 3,5% do faturamento, e em alguns casos, mais que o dobro do lucro. Além disso, o transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta diretamente o tempo de entrega, na confiabilidade e na segurança dos produtos (FLEURY, 2002).

De acordo com Bowersox & Closs (2001, p. 278) “a funcionalidade do transporte tem duas funções principais: movimentação e armazenagem de produtos”.

Os mesmos autores ainda acrescentam que “o principal objetivo do transporte é movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros, temporais e ambientais”.

Dando continuidade “uma função menos comum do transporte é a estocagem temporária”.

Os cinco tipos de modais de transporte básicos são (BOWERSOX & CLOSS, 2001, p. 282):

1. Ferroviário.
2. Rodoviário.
3. Aquaviário.
4. Dutoviário.
5. Aéreo.

Segundo Fairbairns (2007) a situação das rodovias em grande parte do país fica abaixo de lamentável, provocando a redução da velocidade dos veículos, ampliando os tempos de entrega e o volume do chamado “estoque rodante”, situação que implica aumento de capital de giro. Além dos buracos, há também o alto risco de roubo de cargas e caminhões a elevar o prêmio dos seguros.

2.4 CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

Os centros de distribuição são instrumentos que podem viabilizar de forma competitiva o fluxo de mercadorias vindas dos fabricantes, até os seus diversos graus de capilaridade distributiva. Um centro de distribuição deve ser um meio de minimização de custos, melhoria no uso dos recursos e apoio ao processo de venda e pós-venda. Os centros de distribuição de posicionamento avançado, constituem pontos de apoio ao rápido atendimento às necessidades dos clientes de certa área geográfica, os quais têm uma demanda firme e constante, com rápido giro de seus produtos, normalmente de alta perecibilidade e com pequeno tempo de comercialização (Farah, 2002, p. 45).

Conforme Moura (2002), a principal finalidade dos CDs consiste em

oferecer melhores níveis de serviço ao cliente, através da redução do *lead time* (tempo de ressuprimento) pela disponibilidade dos produtos o mais próximo do ponto de venda, na localização geográfica junto ao principal mercado consumidor, oferecendo condições para agilizar o atendimento dos pedidos. Dessa maneira aumenta-se a frequência de pedidos, reduzindo os volumes e minimizando os custos de inventário, o que acaba contribuindo para a redução dos custos totais de logística e proporciona melhores níveis de serviço, colocando a empresa tomadora de serviço em um novo patamar de competitividade. Através desse nível de serviço a empresa pode aumentar sua participação no mercado (aumento de *market share*) e também consolidar sua imagem no mercado.

De acordo com Hill (2003, p.35), os fatores principais que levam ao uso dos Centros de Distribuição são basicamente:

- a) Redução do *lead time*;
- b) Desempenho nas entregas;
- c) Localização geográfica;
- d) Melhoria no nível de serviço;
- e) Redução dos custos logísticos;
- f) Aumento do *market share*;
- g) Novo patamar de competitividade

Bowersox & Closs (2001) identificam também duas vantagens na adoção do CD no sistema logístico: a capacidade de agregar valor ao produto (postergação) e os diferentes tipos de operações que podem ser realizadas no CD – consolidação, *break bulk*, *crossdocking* e formação de estoque.

Para reduzir os custos de distribuição de seus produtos, uma das principais estratégias adotadas pela indústria é a utilização de CDs. De administração própria ou terceirizada, essas unidades contribuem para o maior

controle das operações de logística e permitem a obtenção de melhores níveis de serviço aos clientes no tocante ao atendimento do pedido.

As mudanças na relação dos fornecedores com os canais de distribuição podem ser observadas em diversos aspectos. O preço, por exemplo, que até 1995 era a variável mais importante na decisão de compra nos últimos anos, foi superado pelo produto (CALAZANS,2001). Por outro lado, os serviços aos clientes conquistaram maior importância. Aspectos como disponibilidade das mercadorias, tempo de ciclo do pedido, consistência do prazo de entrega e frequência da entrega estão influenciando cada vez mais a decisão de compra dos clientes.

Temos como referencia um CD de cargas refrigeradas com Unidade de Armazenagem com Transporte, Distribuição, *Cross-docking* e Congelamento:

- 90.000 m² de área total;
- 23.000 posições paletes;
- Túnel de Congelamento com capacidade para 100 toneladas;
- 28 docas;
- 45.000 toneladas/mês de movimentação;
- 80 veículos/dia;
- 170 colaboradores diretos.

Terminal de Contêineres

- 12.000 m² de área total;
- 300 tomadas;
- Capacidade 350 vazios;
- 2 *Reach Stacker* TEREX TFC45;
- Monitoramento de temperaturas on-line 24 horas.

Armazenagem

- Armazenagem multi-temperatura (congelada, resfriada, climatizada);
- *Cross-docking*;
- *Picking*;
- Reetiquetagem;
- Congelamento de produtos em túneis;
- Montagem de *Kits*;
- Operações *In House*;
- Gestão nos serviços de logística e distribuição;
- Gerenciamento Administrativo (Emissão de Notas Fiscais e Boletos Bancários);
- Distribuição através de rotas compartilhadas reduzindo os custos de transporte;

O Quadro 1 apresenta os elementos de um centro e distribuição, analisando-os segundo os critérios de descrição, característica, relevância na implantação e importância na operacionalização

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	CARACTERISTICA	RELEVANCIA NA IMPLANTACAO	IMPORTANCIA NA OPERACIONALIZACAO
Recebimento	Atividade de recebimento das mercadorias que chegam aos depósitos.	Recebimento e conferência dos produtos na doca	Facilidade de múltiplos recebimentos simultâneos.	Identificar e selecionar recebimento a ser processado, permitindo assim uma maior velocidade na estocagem dos produtos.
Armazenagem e Estoque/ estocagem	Atividade referente a estocagem e distribuição dos Produtos dentro do armazém	Capacidade de reter de Forma segura os produtos.	Deve ser considerada a praticidade de estocagem para posterior preparação de pedido.	Facilidade para manuseio dos produtos.
Movimentação de Materiais	Movimentação Interna de pequenas quantidades de produtos.	Pode ser realizado por sistemas mecanizados, semi-automatizados e automatizados.	Consideração de espaço disponível para manuseio dos produtos.	Disponibilidade de recursos que permitam atender as necessidades do processo.

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	CARACTERISTICA	RELEVANCIA NA IMPLANTACAO	IMPORTANCIA NA OPERACIONALIZACAO
Expedição	Atividade de conferência para embarque do pedido.	Liberação dos produtos para embarque.	Praticidade e multiplicidade simultânea para carregamento.	Facilidade para carregamento.
Separação do Pedido	Retirada de um produto do estoque para atender um pedido.	Os métodos de separação do pedido podem ser: manual, motorizado e automático	Não existe alto grau de relevância.	Agilidade e separação.
<i>Cross-Docking</i>	A prática de remover produtos do Recebimento Imediatamente para Embarque do pedido do cliente.	Não existe a estocagem do produto, removido ao mesmo tempo em que é recebido.	A relevância esta correlacionada na agilidade do redespacho.	Elemento extremamente importante em produtos de alto giro de estoque.
Informação	Refere-se a todo equipamento Procedimentos e pessoal que criam um fluxo de informações utilizadas nas Operações diárias de uma organização.	Comunicação entre as partes envolvidas no processo	Auxilio para tomada de decisão e Comunicação com o cliente.	Disponibilidade de informação de boa qualidade, em tempo hábil, para não causar acúmulos de pedidos e atrasos na entrega.
Embalagem	Elemento que procura levar os bens e Produtos ate o consumidor.	Proteção e promoção dos produtos	Não existe qualquer relevância nesta fase.	Aumentar a eficiência distribuição
Transporte	E o meio utilizado para transportar os produtos até a fase seguinte do processo de fabricação ou ate o cliente	Instrumento o que permite deslocamento do produto Até o cliente	Estrategicamente localizado para permitir os melhores sistemas de transporte disponível.	Elemento que deve estar disponível quando necessário.
	Gasto relativo a bem	Qualquer investimento		

			RELEVANCIA	IMPORTANCIA
ELEMENTO	DESCRIÇÃO	CARACTERISTICA	NA	NA
			IMPLANTACAO	OPERACIONALIZACAO
Custos	ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços	Monetário ou não, até a entrega do produto ao cliente.	Foco na minimização de custos.	Redução de custos internos operacionais.

Quadro 1: Elementos de um centro e distribuição

2.4.1 Operacionalização de um Centro de Distribuição

A decisão sobre ter ou não um centro de distribuição, que tipos de produto estocar e como operá-lo é um verdadeiro exercício de paciência e de dedicação que toma imprescindível um planejamento minucioso antes de tomar qualquer atitude. Não existe resposta fácil nem definitiva para essa questão. A recompensa é que o planejamento estratégico da logística pode determinar a saúde financeira e a continuidade do investimento, assim como a falta de programação é capaz de levá-lo à ruína (Bowersox e Closs, 2001).

2.4.2 Localização de um Centro de Distribuição

As variáveis que envolvem a escolha da localização de um Centro de Distribuição são capacidade, momento, localização propriamente dita e demanda, as quais precisam ser determinadas. A capacidade é entendida como o máximo que se pode obter de um empreendimento, medida em termos nominais, e depende do tipo do negócio. Em um Centro de Distribuição está relacionada com o espaço disponível para armazenamento, capacidade de recebimento e embarque de produtos.

O momento da decisão é calculado por meio de uma formulação matemática, na qual se multiplicam custos de transporte pelas distâncias

percorridas entre os diversos pontos estudados e a distancia entre os pontos estudados. O escolhido será do lugar que tem a menor soma de momentos. Estudar adequadamente a demanda do mercado-alvo e o nível de serviço que se deseja obter possibilitará a determinação da capacidade a instalar, dependendo de quanto se quer participar no mercado em estudo.

Dias (1987, p.18) ressalta que "é extremamente importante a localização dos centros de distribuição, visando objetivar a racionalização de custos na distribuição".

Uma vez que a necessidade por área de armazenagem tenha sido estabelecida, a próxima consideração e saber a localização deste espaço. Esta decisão e feita tipicamente em dois níveis. Inicialmente, um armazém localizado com referencia aos outros depósitos do sistema logístico. (...) Na segunda fase, após a definição da região geográfica, um sitio específico deve ser escolhido, ou seja, se o armazém deve set' localizado em determinado bairro ou distrito industrial do município. A análise geral pode sugerir bom local potencial. Entretanto, e dada pouca consideração quanto a variação dos custos de terrenos e dos serviços disponíveis dentro de uma metropolitana (BALLOU, 1993, p.155).

A Figura 1 ilustra uma cadeia de distribuição através da utilização de um centro de distribuição.



Figura 1: Cadeia de Distribuição

Sobre processo logístico, Bowersox e Closs (2001) afirmam que o projeto da rede é responsabilidade básica da gerência logística, visto que a estrutura das instalações da empresa é usada para fornecer produtos e materiais aos clientes. Fábricas, armazéns e lojas de varejo constituem típicas instalações logísticas. O objetivo é determinar a quantidade e a localização de todos os tipos de instalações necessárias para a execução do processo logístico, como também determina o tipo de estoque e a volume a ser armazenado, fazendo uma ligação com a informação e o transporte.

Já do ponto de vista de Ballou (1993), para localizar um centro de distribuição em um país e/ou região devem ser levados em conta alguns fatores. Segundo o autor, esses fatores compreendem, a saber, leis locais, custos (salários, mão-de-obra, ambiente), disponibilidade de capital, disponibilidade e acesso a serviços de transportes, segurança local (fogo, furto), relacionamento com a comunidade e governo local, taxas relativas ao local e à operação do armazém.

O que importa ressaltar é a questão dos custos, pois, de acordo com Moura (1997), os custos que influenciam na localização podem ser divididos em:

- a. Custos fixos: aluguéis e taxas do edifício, capital dos equipamentos (depreciação, juros, contratos), salários básicos, segura (edifício, produtos, equipamentos) e custos indiretos alocados; e
- b. Custos variáveis: manutenção, custo de operação (combustível, pneus, óleo, calefação, iluminação), despesa com mão-de-obra, hora extra e quaisquer outras despesas com terceiros.

2.5 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA- MODAIS

Os transportes de cargas possuem cinco tipos de modais, cada um com custos e características operacionais próprias, que os tornam mais adequados para certos tipos de operações e produtos. Todas as modalidades têm suas vantagens e desvantagens. Algumas são adequadas para um determinado tipo de mercadorias e outras não. A Escolha da melhor opção é feita analisando os custos, características de serviços, rotas possíveis, capacidade de transporte, versatilidade, segurança e rapidez.

- Aéreo
- Ferroviário
- Hidroviário

Rodoviário:

No Brasil algumas rodovias ainda apresentam estado de conservação ruim, o que aumenta os custos com manutenção dos veículos. Além disso, a frota é antiga (aproximadamente 18 anos) e sujeita a roubo de cargas.

O transporte rodoviário caracteriza-se pela simplicidade de funcionamento. O Quadro 2 apresenta as vantagens e desvantagens do transporte rodoviário.

Desvantagens:	Vantagens:
<p>. Fretes mais altos em alguns casos; . Menor capacidade de carga entre todos os outros modais; . Menos</p>	<p>Adequado para curtas e médias distâncias; . Simplicidade no atendimento das demandas e agilidade no acesso às cargas; . Menor manuseio da carga e menor exigência de embalagem; . Serviço porta-a-porta: mercadoria sofre apenas uma operação de</p>
<p>competitivo para longas distâncias,</p>	<p>carga (ponto de origem) e outra de descarga (local de destino); . Maior frequência e disponibilidade de vias de acesso; . Maior agilidade e flexibilidade na manipulação das cargas; . Facilidade na substituição de veículos, no caso de acidente ou quebra; . Ideal para viagens de curta e média distâncias.</p>

Quadro 2: Vantagens e desvantagens do transporte rodoviário

Fonte: FIESP –Modais transporte

Marítimo :

O transporte marítimo é o modal mais utilizado no comércio internacional ou longo curso refere-se ao transporte marítimo internacional. Inclui tanto os navios que realizam tráfego regular, pertencentes a Conferências de Frete, Acordos Bilaterais e os outsiders, como aqueles de rota irregular, os “tramps”. O Quadro 3 apresenta as vantagens e desvantagens do transporte rodoviário.

Vantagens	Desvantagens
Maior capacidade de carga;	Necessidade de transbordo nos portos;
Carrega qualquer tipo de carga;	Distância dos centros de produção;
Menor custo de transporte.	Maior exigência de embalagens;
	Menor flexibilidade nos serviços aliado a freqüentes congestionamentos nos portos

Quadro 3 : vantagens e desvantagens do transporte marítimo

Fonte: FIESP –Modais transporte

Alguns Tipos de Navios:

Porta-Container- são navios especializados, utilizados exclusivamente para transportar contêineres, dispoendo de espaços celulares. Os contêineres são movimentados com equipamento de bordo ou de terra. As unidades são transportadas tanto nas células como no convés.

Cargueiros - são navios construídos para o transporte de carga geral, ou seja, carga acondicionada. Normalmente, seus porões são divididos horizontalmente, formando o que poderíamos chamar de prateleiras (conveses), onde diversos tipos de cargas podem ser estivados ou acomodados para o transporte. A fim de diferenciá-los dos navios destinados ao transporte de mercadorias específicas, são também chamados de navios convencionais.

2.5.1 Container

Reefer - Refrigerado. Esse *container* possui um gerador que mantém a mercadoria constantemente em baixa temperatura. Normalmente esse gerador funciona tanto a

combustível (óleo diesel) como eletricidade. Durante o transporte, no navio, ele funciona à eletricidade, sendo ligado à força do navio, através de tomadas; quando em operação de embarque ou desembarque, funciona com seu motor a combustível. A Figura 2 apresenta o modelo de container refrigerado.



Figura 2 : Container Refrigerado

Fonte: www.convicon.com.br/fotos

DEFINIÇÃO - "O container é um recipiente construído de material resistente, destinado a propiciar o transporte de mercadorias com segurança, inviolabilidade e rapidez, dotados de dispositivo de segurança aduaneira e devendo atender às condições técnicas e de segurança previstas pela legislação nacional e pelas convenções internacionais ratificadas pelo Brasil". Esta é a definição dada pelo Artigo 4º do Decreto nº 80.145 de 15 de agosto de 1977

MERCADORIAS CONTEINERIZÁVEIS - O sistema modular de *containers* proposto pela ISO foi projetado com o intuito de atender ao transporte do maior número possível de mercadorias.

Assim, o *container* de 10 pés - com capacidade cúbica de 14 m³ e gravimétrica de 9 toneladas - é adequado para o transporte de mercadorias pesadas e pouco volumosas. Ex.: peças fundidas em metal, pó de ferro etc.

O *container* de 40 pés com 65 m³ e/ou 26 t aproximadas de capacidade, com média de 2,5 m³ por tonelada de carga, é adequado para o transporte de mercadorias volumosas. Ex.: calçados, móveis etc.

O *container* de 20 pés, por ter capacidade cúbica média de 27 m³ e gravimétrica de 18 t, tem um fator de estiva correspondente a 1,5 m³/t, sendo por isso o *container* ideal para uma grande variedade de mercadorias. Essas características fazem com que o 20' seja o *container* mais versátil para o transporte de carga geral.

Apesar de existir uma grande variedade de *containers*, isso não significa que todas as cargas sejam passíveis ou economicamente viáveis de ser transportadas em *containers*. Uma mercadoria, para ser containerizável, precisa atender, pelo menos, aos seguintes requisitos básicos:

- 1) Ser fisicamente possível de containerizar, ou, em outras palavras, ter dimensões ou pesos inferiores, ou no máximo iguais às capacidades dos *containers*.
- 2) Ter um frete ou valor que possa justificar ou suportar economicamente o aluguel do *container*. Normalmente, o aluguel do *container* não deve exceder a 10% do frete da mercadoria.

Conferências consideram as seguintes capacidades cúbicas dos *containers*:

20 pés - 31,20 m³

40 pés - 62,00 m³

2.6 PRODUTO

Produto é tudo aquilo que pode satisfazer a um desejo, algo que se oferece ao mercado, podendo ser adquirido, usado ou consumido para a satisfação de necessidades. Poderá também criar atenção e causar uma necessidade ou desejo. Os produtos comercializáveis são bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias (KOTLER, 1998).

Do ponto de vista de Czinkota (2001), os produtos configuram-se como A essência de qualquer organização. Sejam bens, serviços pessoas, lugares. ou idéias, as organizações precisam de um produto para oferecer. Em geral, e oferecido aos clientes um pacote de atributos que podem incluir o próprio produto, a sua embalagem e o nome de marca, o serviço que apóia o desempenho do produto, a prontidão, as relações efetivas e corteses com a clientela, uma garantia adequada e assim por' diante (CZINKOTA, 2001, p.22S).

2.6.1 Rotulagem

Os produtos devem estar devidamente rotulados, quanto a:

- Estabelecimento de produção devidamente licenciado (marca de salubridade);
- Denominação de venda (nome do produto);
- Condições especiais de conservação;
- Lista de ingredientes;
- Data de validade, consoante os produtos:
- “Consumir até (dia/mês/ano)”. Ou ”Consumir de preferência antes de... (dia/mês/ano)”,

- Devem ser expostos à venda em equipamentos de conservação de refrigerados.

2.6.2 Embalagem

As embalagens exercem um grande papel no ciclo logístico. Desde a embalagem primária, aquela que contém o produto, passando por embalagens secundárias e terciárias, que promovem a distribuição do produto, até a embalagem quaternária, que permite movimentar, armazenar e transportar. Tudo o que acompanha o produto é embalagem.

Conforme Ballou (1993), primeiramente a embalagem serve para promoção e uso do produto e, em segundo lugar, para a proteção do produto. Enfim, é um instrumento cuja função é aumentar a eficiência da distribuição.

Segundo Bowersox e Closs (2001), a embalagem afeta o custo de todas as atividades logísticas e a qualidade do serviço prestado aos clientes depende da embalagem para manter as especificações de controle de qualidade durante a distribuição.

De acordo com Ballou (1993) e Bowersox e Closs (2001), a embalagem pode ser classificada em dois tipos:

- a) Embalagem para o consumidor: serve para anunciar o produto e para que o produto esteja bem acomodado nas prateleiras das lojas; e
- b) Embalagens para proteção ou industrial: serve para proteção dos produtos aos fatores externos, ou seja, manuseio e transporte do mesmo. Além disso os produtos peças e são embalados geralmente em caixas de papelão ou sacos. Quando essas embalagens são agrupadas em unidades maiores, para fins de manuseio e transporte, essa formação é chamada de unitização.

2.6.3 Perecibilidade

A carne é um importante produto no fornecimento de nutrientes indispensáveis para a saúde humana, servindo como fonte protéica de ótima qualidade, rica em ácidos graxos essenciais, aminoácidos essenciais, vitaminas do complexo B e minerais, segundo Magnoli e Pimentel (2006) mestres em Gastroenterologia, destacando o zinco e o ferro, que é fundamental para diversas funções no organismo, dando suporte ao sistema imunológico. Na carne suína ele é encontrado na forma de mais fácil absorção pelo organismo (SARCINELLI et al., 2007).

A perecibilidade de um produto está relacionada com a sua deterioração física, os componentes da carne justificam a sua perecibilidade, uma vez que favorecem o desenvolvimento de microorganismos responsáveis pela alteração do produto.

2.7 MARKETING INTERNACIONAL

A logística é considerada um dos agentes fundamentais pelos especialistas de *marketing* para a satisfação dos clientes. Segundo Larrañaga (2003):

Quando o departamento de marketing define sua estratégia, esta definindo os canais que utilizara e o nível de serviço que prestará. Se o pessoal de marketing não discute como pessoal da logística se o compromisso a ser tomado é possível de ser executado, o cliente poderá sofrer atrasos nas entregas, poderá haver faltas de produtos e/ou outras falhas próprias da falta de integração entre as duas funções (LARRANAGA, 2003, p.37).

Segundo Rosembloon (1999), a variável distribuição, inserida no composto de *marketing* (produto, preço, comunicação e distribuição), engloba os

componentes de estratégia de canais e de gestão logística. Embora relacionadas, a estratégia de canais é um componente bem mais amplo, uma vez que é todo o processo de estabelecer e operar uma organização contratual responsável por atingir os objetivos da empresa.

Pipkin (2000, p.17) diz: "(...) *marketing* internacional é a realização das atividades empresarias que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para seus consumidores ou usuários em mais de um país, visando obtenção de lucro".

Com a evolução da tecnologia nas últimas duas décadas, o nível de vida de diferentes populações passou a ter benefícios incalculáveis, alcançando um padrão de consumo jamais imaginado. O progresso da tecnologia, dos meios de transporte e da comunicação vem aproximando gradativamente as nações e os mercados consumidores do mundo inteiro, diminuindo, assim, as diferenças culturais e as distâncias físicas e sociais (CARNIER, 1996).

Para Kotabe e Relsen (2000), é importante ressaltar que a maior parte das empresas inicia sua atividade exportadora com pedidos encaminhados por clientes estrangeiros, sem que tenha havido nenhum tipo de esforço por parte da mesma para a colocação de seus produtos.

O *marketing* internacional, de acordo com Kotabe e Relsen (2000), busca a adaptação do produto e da promoção aos mercados estrangeiros devido as diferenças culturais locais significativas nos mercados, exigindo que as decisões estratégicas sejam preparadas e adequadas à cultura do país receptor.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização dos objetivos propostos. Primeiramente, está caracterizado o delineamento de pesquisa utilizado, logo uma breve descrição da unidade de análise, técnica de análise de dados e por fim, as limitações para execução deste trabalho.

No desenvolvimento deste estudo aplicou-se o método do estudo de caso que, para Gil (2002, p. 58) é um estudo “profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Para Yin (2005), o estudo de caso é um método adequado para de realização de pesquisa nas ciências sociais, pois permite o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira a permitir seu amplo conhecimento, sendo uma estratégia perfeita quando não há por parte do pesquisador muito controle sobre os acontecimentos, e quando o foco está relacionado a fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A coleta de dados deste trabalho foi feita através de observações. Segundo Martins (2006 p. 13), a observação atenta do caso possibilitará em muitas vezes a descoberta de um problema que precisa ser investigado. Observando pode-se presumir possível regularidade empírica que demanda de explicação. Para se fazer ciência é preciso que os fatos sejam observados e interpretados sabiamente, não deixá-los falarem por si mesmos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho é um estudo de caso na empresa Alibem Comercial de Alimentos Ltda, pois conforme Gil (1999), o estudo de caso permite amplo e detalhado conhecimento sobre o assunto.

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo/quantitativo. Segundo Gil (1999), é caracterizado pelo estudo de um ou poucos objetos, com o objetivo principal de permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. O estudo é a nível exploratório e descritivo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ANÁLISE

A pesquisa foi efetuada na empresa Alibem Comercial de Alimentos Ltda, unidade de Porto Alegre/RS, a empresa possui um total de 100 funcionários na unidade que se dividem nos setores de: mercado interno, exportação, TI, contabilidade, jurídico, recursos humanos, EPD e financeiro.

Embora a empresa possua quadro de 100 funcionários do setor administrativo, as entrevistas e análises dos dados foram efetuadas com os diretores de exportação e funcionários do departamento de projetos e desenvolvimento, por estarem focados diariamente no mercado de exportação podendo dar melhor entendimento no decorrer desta pesquisa.

Os clientes russos que possuem representantes no Brasil também foram entrevistados, porque possuem grande conhecimento do mercado.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Dentre as técnicas para obtenção dos dados que compõem este trabalho, estão: as entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, que segundo RoeA análise documental foi outro método utilizado, conforme Vergara (2000), este tipo de coleta, visa recolher documentos, registros, arquivos, regulamentos, enfim, materiais escritos que podem servir de fonte de informação.

Para o estudo foram utilizadas também as entrevistas, feitas pessoalmente com os Diretores responsáveis pela área de exportação da empresa e funcionários do EPD.

Para Kotler (2000), o método de pesquisa através de perguntas abertas, permite ao entrevistado maior motivação quanto às suas opiniões, e conseqüentemente as respostas podem ser mais reveladoras.

A pesquisa bibliográfica foi outra forma de coleta utilizada. Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é a utilização de material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, jornais e todo material acessível ao público em geral.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram tratados qualitativamente e quantitativamente, através da análise de conteúdo, Roesch (1996), afirma que análise de conteúdo é a informação colhida pelo pesquisador e normalmente apresentada em forma de texto.

Este processo envolve alguns procedimentos como: codificação das respostas, tabulação e interpretação dos dados.

Com base na informação acima, pode-se compor a melhor forma perante a análise dos dados coletados.

No presente estudo foi realizada a análise de conteúdo.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Segundo Yin (apud Roesch, 1999), o estudo de caso possibilita maior flexibilidade na análise dos resultados, porém esta flexibilidade pode também gerar conflitos oriundos da falta de direcionamento por parte do pesquisador na análise dos dados.

Yin (2001), também afirma que, dentre as limitações encontradas nas entrevistas, está à capacidade do entrevistador em conseguir o maior número de evidências para validar ou diminuir a possibilidade de erro na pesquisa.

Através das afirmações acima, pode-se entender que quanto mais evidências o pesquisador obter, sobre determinado assunto, maiores serão as chances de concluir uma pesquisa satisfatória.

3.6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O sistema de distribuição comercial da Rússia alterou-se significativamente desde o fim da União Soviética. As empresas que atuam no setor de compras buscam incessantemente novas oportunidades de negócios. Em Moscou e São Petersburgo, em especial algumas empresas conseguiram alcançar sólida posição no mercado e têm atuado com sucesso ao longo dos últimos 5-10 anos. Tais empresas, assim como as companhias atacadistas e de importação, são

interessantes parceiros comerciais.

Nas grandes cidades russas, a maioria das empresas locais adquire seus produtos junto às grandes companhias de importação atacadista. A consolidação de tais empresas em rede de distribuição é a principal meta de muitos exportadores que abastecem a Rússia. Para o estabelecimento de uma rede de distribuição, em geral, é necessário que o fabricante mantenha escritório de representação na Rússia, responsável por gerenciar a rede de distribuição.

Um CD, por estar mais próximo aos clientes finais, poderá prestar um serviço mais eficiente e customizado aos hábitos culturais e de consumo do mercado.

Considerando um CD com uma área de 66.000 m² total , 16.000 posições paletes com todos os regimes de temperatura, túnel de congelamento com capacidade para 50 tons, com movimentação 42.000 toneladas/mês e em torno de 200 colaboradores diretos, levando em conta que o produto tem uma validade de até 12 meses,teria um custo médio mensal de U\$ 73,92 p/ton,e um custo rodoviário de U\$7,04 p/km rodado. Este custo deve ser menor ou igual ao custo já existente, se for superior analisa-se os demais custos que envolvem a operação de exportação.

Os principais clientes da Empresa estão concentrados nas cidades de Moscou e de São Petersburgo.

O papel de São Petersburgo, como um complexo portuário é muito alto, porque ele serve a um número significativo de carga marítima internacional na Rússia.

Portanto o provável local para implantação do CD será a cidade de São Petersburgo.

Localizado junto ao porto, de forma estratégica para o recebimento das cargas que chegam nos navios, como também para rápida liberação e remoção das cargas dos terminais portuários evitando assim, os custos de estadia e monitoramento.

Os produtos da empresa destinados para o mercado externo são transportados das plantas da empresa até os portos do país por meio de uma frota terceirizada de caminhões especialmente dimensionados para o transporte de contêineres. Com o intuito de facilitar a logística de exportação, a empresa conta com parceiros que possuem um pátio de contêineres localizado próximo ao porto de Navegantes e Itajaí, no estado de Santa Catarina. Esse pátio funciona como um entreposto de carga para que os caminhões terceirizados façam o desembarque dos contêineres que posteriormente serão transportados até o porto por caminhões que prestam serviços internos (pátio / porto).

O transporte das mercadorias para a Rússia é o marítimo e pode ser feito em dois tipos navios - **Full Container Ship (navio porta-container)** é um tipo de navio especializado no transporte de *containers* comportando todos os tipos como *dry, reefer, tanks, plataforma, etc. (containers reefer de 20' e 40' pés)* ou **Reefer Vessel (navio frigorífico)** é um tipo de navio semelhante ao convencional para cargas secas, com as mesmas divisões em *decks* e porões sendo, porém, os seus porões, devidamente equipados com maquinários para refrigeração. Adequado para transporte de cargas que exigem controle de temperatura tal como carnes, sucos, frutas, verduras, laticínios, etc. Seus diversos porões podem ter controles de temperatura diferentes, possibilitando o transporte simultâneo de cargas que necessitam de temperatura específica.

A estratégia da empresa na implantação de um CD será cuidar da promoção de sua marca e do melhoramento de sua distribuição, por meio da verticalização e aumento da carteira de clientes. Vale ressaltar que, em comparação com a Europa, EUA e Japão, a população russa está em um diferente estágio de consumo. Enquanto os primeiros se preocupam com qualidade, implicações à saúde e variedade dos produtos, na Rússia o problema ainda é renda e capacidade de abastecimento da indústria doméstica, que só se mantém com os altos níveis de importação.

Considerando a realidade do país que durante o inverno torna-se inacessível via mar a idéia de garantir produtos com alto valor calórico e protéico, é

muito pertinente. Como não há acesso dos navios aos portos do país durante o inverno, a importação e consumo de carne suína *in natura* fica comprometida. As importações de carne durante os 9 meses seguintes com níveis acima do consumo para estocagem durante o período de inverno e futuro processamento é um grande negócio e é necessário para a manutenção do abastecimento do país.

A implantação de um CD pela empresa teria como grande diferença estar dispostas a investir nos grandes mercados a partir de projetos de marketing dos produtos e incentivo ao consumo, ou seja, procurar adentrar os mercados criando sólidas bases e não somente exportando ou vendendo por meio de intermediários.

Seria uma oportunidade para a empresa, considerando a necessidade de abastecimento do país e a extensa parceria comercial, firmada diplomaticamente entre ambos os países, levando em conta a importância da Rússia para a sobrevivência da suinocultura brasileira.

Auxiliaria a empresa a sair de uma lógica basicamente exportadora para um mecanismo de investimento externo que, apesar de apresentar maiores riscos, também pode conferir maiores e consolidados ganhos no médio e longo prazo.

A estratégia a ser adotada na implantação de um CD poderia ser de forma individual, onde a empresa teria que adquirir um espaço físico, e criar condições de organizar e administrar toda implantação e funcionamento do CD, ou poderia ser em forma de locação do espaço físico já pronto, apenas administrando o funcionamento, ou ainda em conjunto com outras empresas brasileiras, criando uma parceira onde a administração e os custos seriam divididos, e por último contando com um projeto do Governo Federal Brasileiro de apoio as indústrias, criando condições de se estabelecer como distribuidores diretos dentro do país em questão.

A exemplo disso já existe um Centro de Negócios criado pela APEX (Agência Brasileira de promoção de Exportações e Investimentos), em vários países, inclusive Rússia, na cidade de Moscow, oferecendo melhores condições para a

internacionalização das empresas, dentre elas, inteligência de mercado, promoção de negócios, apoio a instalação local e logística e distribuição.

Enfim podemos observar neste estudo que a viabilidade da implantação de um CD na Rússia, pode dar-se de forma individual ou em conjunto, desde que atenda os objetivos da empresa, que são estar mais próximos dos seus clientes e aumentar o volume de exportações para o mercado russo de forma mais rápida e com menor custo logístico.

4 APRESENTAÇÃO DO MERCADO RUSSO

A Rússia estende-se por 17.075.400 km² (maior território do mundo), é uma nação transcontinental cujo território ocupa uma vasta área da Ásia e da Europa. Em termos populacionais, o país tem a sétima maior população do mundo, com cerca de 142 milhões de habitantes, apresentando uma baixa densidade populacional.

A capital da federação é a cidade de Moscou. Além da capital, outras cidades importantes são :São Petersburgo, Vladivostok, Rostov, Novosibirsk, entre outras.

A infra-estrutura na Rússia:

- Ferrovias: 87.157 km
- Rodovias: 871.000 km, sendo 738.000 Km de estradas pavimentadas
- Portos e Terminais: Anapa, Kaliningrad, Murmansk, Nakhodka, Novorossiysk, Rostov-na-Donu, São Petersburgo, Taganrog, Vanino, Vostochnyy
- Aeroportos: 1.623, sendo 616 com pistas pavimentadas. As cidades com maior concentração de clientes na Rússia são:

Moscou - o centro político e empresarial da Rússia, no seu território estão localizados os órgãos do poder estatal da Rússia , levando econômica e financeira estrutura , mais da metade dos bancos comerciais e especializados no país, representantes das principais empresas russas e as empresas líderes globais

São Petersburgo - a segunda maior cidade da Rússia, possui 4,6 milhões (2006) de habitantes é um dos maiores centros culturais da Europa e um importante porto russo no Mar Báltico. Possui um grande número de consulados estrangeiros, corporações internacionais, instalações Científicas e educacionais e numerosas instalações esportivas, bancos e outros negócios estão situados em São Petersburgo. Possui um complexo sistema de transportes, que inclui 4 aeroportos

internacionais, 9 terminais ferroviários e o segundo mais movimentado sistema de metrô do mundo (depois de Tóquio), que é famoso por sua arquitetura e arte.

5 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Alibem Comercial de Alimentos Ltda.

Nome Fantasia: Alibem

Localização: A Matriz está situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Ramo de Atividades: Indústria de alimentos.

Produtos: Carne suína

Capacidade de abates: A empresa abate cerca de 6.000 suínos por dia.

Número de Colaboradores: 3.200

Site: www.alibem.com.br

5.1 HISTÓRICO

A empresa Alibem foi fundada em junho de 2000 na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Seu primeiro frigorífico foi comprado com seis meses de atividade, localizado em Santo Ângelo, no mês de abril de 2001 começaram as atividades de abate de suínos. No início de 2004, foi adquirido o complexo industrial de Santa Rosa onde ampliou o seu volume de abates. Em 2006, mais um frigorífico foi integrado ao grupo. Agra Agroindustrial localizado em Rondonópolis, no Estado do Mato Grosso aumentando a capacidade produtiva e facilitando os negócios na região.

5.2 NEGÓCIO

O negócio da empresa Alibem é produzir alimentos de qualidade.

5.3 VALORES

A Alibem preza os seguintes valores: Qualidade, credibilidade, integridade, trabalho em equipe e rentabilidade: garantia de crescimento sustentável.

5.4 OBJETIVOS

O objetivo da Alibem é ser reconhecida como uma empresa de alimentos de atuação global pelos altos níveis de qualidade e rentabilidade.

6 VIABILIDADE DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

6.1 AVALIAR A VIABILIDADE DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo Lopez e Gama.(pg 315) “Um ponto de apoio no local de destino facilita a formação de lotes econômicos pra transporte, face á natural que de custos de distribuição física em relação direta com o aumento do volume manipulado, e permite maior agressividade nas vendas externas, por meio de ofertas de entrega no ambiente do consumidor final. Isto concilia redução nos custos finais com a possibilidade de aumento da rentabilidade sobre o valor da venda, uma vez que é notório e secular o descompasso entre a rentabilidade na zona de produção e na zona de consumo, em media e longas distancias. Conforme os produtos se aproximam do local de consumo final, seus preços tradicionalmente crescem em proporção geométrica.

O fator proximidade do consumidor tem peso tão importante quanto a agregação de tecnologia aos produtos, na alavancagem dos resultados do comércio exterior brasileiro. Tão mais imediatos serão os frutos quanto mais atenção se dê a ambos os quesitos.

A Federação Russa concede tratamento tarifário preferencial, por meio de seu esquema do Sistema Geral de Preferências (SGP), a certos produtos importados de países beneficiários em desenvolvimento ou menos desenvolvidos. Esses produtos devem ser originários desses países beneficiários, bem como transportados e vendidos diretamente à Federação Russa.

O referido tratamento tarifário preferencial consiste na redução de 25% da tarifa alfandegária aplicável aos produtos elegíveis de países beneficiários em desenvolvimento (por exemplo: Brasil), e de 100% aos produtos elegíveis de países beneficiários menos desenvolvidos.

Pelos critérios do Fórum Econômico Mundial, assim como o Brasil, a Rússia é uma economia cuja competitividade deriva essencialmente da eficiência no uso de fatores de produção. Sob esse aspecto, a Rússia está em descompasso com as economias mais avançadas do mundo, cuja competitividade decorre da aplicação intensiva de tecnologias inovadoras à produção de bens e serviços.

Segundo a agência oficial russa, para a promoção do investimento direto, a Rússia, relativamente a outros países, se destaca como opção atrativa para o investidor estrangeiro por estar entre as economias que mais crescem no mundo, possuir um mercado interno grande, em franca expansão e de poder aquisitivo crescente, em função da expressiva elevação da renda per capita.

A Rússia, comparativamente a outros países europeus, não figura entre os mercados mais seguros, transparentes e previsíveis para alocação do investimento estrangeiro. A taxa de retorno, no entanto, tem se mostrado superior ao investimento feito em outros países. Apesar disso, o retorno do capital estrangeiro investido fica na contingência da identificação de nichos de mercado em que a empresa estrangeira possa atuar com um diferencial de competitividade em relação às empresas locais, ou da identificação de parcerias com empresas locais com potencial para projeção internacional da empresa estrangeira que venha a estabelecer presença comercial na Rússia. Existem ainda outros fatores determinantes da decisão de investimento a ser considerados pelo empresário brasileiro (possibilidade de triangulações, posicionamento estratégico visando retornos de longo prazo, deslocamento de competidores etc.).

Algumas poucas cidades, notadamente Moscou e São Petersburgo, onde se tem concentrado o investimento estrangeiro, ostentam padrões de consumo comparáveis aos da União Européia, enquanto a maior parte das regiões está mais próxima dos padrões dos países menos desenvolvidos.

Rússia procura manter e ampliar uma esfera própria de influência econômica (a zona do rublo) e se colocar no mundo como um pólo econômico autônomo, estreitando relações com outras grandes economias da Ásia (em

particular Irã, Índia, China, Coréia e Japão). O país ensaia ainda uma projeção econômica em outros continentes, situação em que se insere a ampliação do comércio com o Brasil e um possível fluxo de investimentos recíprocos Brasil-Rússia.

O setor de distribuição e vendas na Rússia está em forte expansão e tem recebido massivos investimentos estrangeiros. Segundo o Serviço Federal de Estatísticas da Rússia, em 2007, os investidores estrangeiros alocaram a cifra de US\$ 37, 2 bilhões em serviços de vendas no atacado e no varejo, mais que o total de investimento estrangeiro recebido pelo Brasil no mesmo período.

Nas grandes cidades da Rússia (especialmente Moscou e São Petersburgo), os canais de distribuição e vendas evoluem rapidamente para o modelo encontrado nas economias mais desenvolvidas, isto é, há crescente participação de grandes empresas articuladoras de redes de fornecimento e pontos de vendas com abrangência nacional, além de vínculos com cadeias produtivas globais.

O investimento estrangeiro no mercado russo de distribuição e vendas no varejo é considerado ainda distante dos níveis de saturação encontrados em mercados maduros. A afirmativa acima é válida mesmo quando em comparação a mercados da Europa Central e do Leste de recente adesão à economia de mercado e integração à União Européia. Há, portanto, vários nichos de mercado com potencial para exploração. As empresas estrangeiras do setor de distribuição e vendas podem utilizar a Rússia como base para alcançar mercados de vários países que outrora integraram a extinta URSS, com os quais o país ainda mantém estreitos vínculos econômicos e comerciais: Ásia Central, Bielo-Rússia, Casaquistão, Cáucaso (exceto Geórgia), Ucrânia e Moldávia.

Na era soviética, a Rússia dispunha de um sistema de transporte e logística que operava de maneira independente das empresas de países fora do bloco soviético, servindo preferencialmente grande parte da Europa Central e do Leste, além de países com as quais a extinta URSS mantinha estritos vínculos

econômicos na Ásia, África e Caribe. Atualmente, as empresas russas procuram restabelecer antigas rotas e serviços, podendo ser instrumentais para os exportadores brasileiros com foco naquelas regiões e países.

Atualmente a Rússia é o destino de 65% das exportações brasileiras de carne suína, um volume de 404,739 mil toneladas, correspondentes a US\$ 805 milhões (segundo dados da ABIPECS), sendo a maior parte de carcaça congelada (baixo valor agregado). O país estabeleceu uma política de cotas para importação de carnes e, apesar do Brasil ser seu principal fornecedor de carne suína, não possui uma cota própria, ficando suas exportações restritas a uma cota compartilhada com diversos países.

A tarifa de importação é de 15% e a extra-cota 60%. No entanto as oportunidades brasileiras no mercado russo são oriundas principalmente da incapacidade dos demais países em abastecer (ainda que parcialmente) a demanda, em face da baixa capacidade produtiva ou problemas com epizootias. A alta competitividade brasileira, cujo custo de produção de carne suína é o menor do mundo, faz com que os importadores optem pela carne advinda do país. O breve aumento da produção interna de carne na Rússia (totalizando 4,7 milhões de toneladas, mesmo com o incentivo governamental) faz com que o país ainda dependa quase em 50% de importações. Se considerarmos as estimativas de que em 2010 o consumo de carnes chegará a 10 milhões de toneladas. Essa dependência se manterá por bastante tempo, com as quotas pressionando os mercados mais resistentes, e as reexportações aflorando nos momentos de crise.

6.2 ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

As alternativas de internacionalização ou métodos de entrada em mercados externos são abordadas por diversos autores que oferecem quadros esquemáticos de estratégias de entrada, porém todos convergem para uma

constatação: quanto maior o comprometimento da empresa em relação ao mercado externo, maior seu estágio de desenvolvimento nesta atividade. Neste contexto, as empresas têm que se adaptar constantemente às mudanças, desenvolvendo e implantando estratégias conforme esse processo. Aquelas que se dedicam a tomar a iniciativa terão mais probabilidade de converter as mudanças em uma vantagem competitiva a seu favor (CERVIÑO, 2006, p. 25). As várias modalidades de entrada nos mercados externos são classificadas por Hollensen (2004) de acordo com a tríplice controle-risco-flexibilidade, dividindo-os em modos de exportação, modos intermediários e modos hierárquicos.

Os modos de exportação englobam as exportações indiretas, as exportações diretas e exportações cooperativas; o risco é baixo, porém, há um baixo controle das operações de exportação e uma alta flexibilidade. Os modos intermediários ou contratuais incluem contratos de produção, licenciamento, franquia, *joint ventures* e contratos de gerenciamento; o risco e o controle são divididos entre os participantes da cadeia de suprimentos. E, nos modos hierárquicos ou de investimentos, incluem-se representantes de vendas no mercado doméstico, representantes de vendas do mercado estrangeiro, subsidiária de venda/serviços e produção, centros regionais/organização transnacional, aquisição e construção de uma filial no exterior; existe um alto controle das atividades de exportação, porém o risco é alto e a flexibilidade é baixa, devido à grande quantidade de recursos.

No entender de Kotabe e Helsen (2000, p. 251), “os diferentes modos de entrada podem ser classificados conforme o grau de controle que oferecem à empresa entrante, de baixo controle a alto controle”. Os modos de entrada que oferecem amplo grau de controle, exigem compromissos de recursos e envolvem muito risco. Por isso, a opção pelo modo de entrada deve ser realizada de acordo com a realidade particular de cada empresa. Antes de se expandir geograficamente para novos mercados, a empresa deve analisar o ambiente global para posteriormente estabelecer os mercados alvos (KEEGAN e GREEN, 2003). Segundo Cerviño (2006, p. 37), “os novos mercados apresentarão variáveis não

controláveis do ambiente e sobre as quais a empresa tenha que realizar uma análise pormenorizada sobre que fatores são similares aos do seu mercado de origem e quais mostram diferenças significativas para a futura gestão do negócio”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Drucker (2002), a logística é a última fronteira na busca de vantagem competitiva real, portanto, o uso de centros de distribuição permite a exploração de novos mercados, aumento do *market share* e, conseqüentemente, conquistar uma posição única e sustentável, garantindo a participação em um mercado cada vez mais concorrido, exigente e atualizado com as necessidades de seus clientes.

O objetivo deste estudo foi avaliar a implantação de um CD na Rússia, capaz de atender de forma econômica o mercado, geograficamente distantes das fontes de produção, oferecendo níveis de serviço cada vez mais altos em termos de disponibilidade de estoque e tempo de atendimento. A funcionalidade destas instalações dependerá da estrutura de distribuição adotada pela empresa. O centro de distribuição tem um papel fundamental dentro da logística, centralizando o estoque de toda a cadeia a fim de obter vantagens econômicas e de eficiência.

Foram abordados aspectos relevantes ao entendimento do tema, como conceitos e definição de logística, exemplos de armazenagens e transporte. Definição e operacionalidade dos centros de distribuição, suas funções básicas e as vantagens de sua adoção.

A distribuição física e os modais disponíveis, conceitos de produto, rotulagem, embalagem e perecibilidade. A definição de *marketing* internacional, e sua importância na internacionalização das empresas. Foram apresentados os métodos e procedimentos, o delineamento da pesquisa, a definição da análise e técnica de coleta de dados. A análise dos dados e suas limitações, bem como também a apresentação da análise dos dados. Foram apresentados o Mercado Russo e a empresa Alibem.

Foram feitas análises da viabilidade da implantação do CD, as estratégias de entrada no mercado internacional.

Um setor que tem sido particularmente obrigado a enfrentar o mercado mundial é a suinocultura brasileira, especialmente quando se pensa no caso de sua participação no mercado russo.

O estudo apresentado ofereceu uma visão geral sobre a viabilidade da implantação de um CD na Rússia, levando em conta que as empresas brasileiras são, cada vez mais, forçadas a enfrentar o mercado mundial, tendo que desenvolver estratégias de inserção de seus produtos e marcas sob pena de serem ultrapassadas e se tornarem pouco competitivas. Assim, a participação no mercado mundial não é apenas mais um diferencial para um crescente número de empresas, é uma questão de sobrevivência.

Para determinar uma implantação de um CD na Rússia, recomenda-se um estudo mais profundo para saber se a Empresa esta dispostas a investir seriamente no desenvolvimento do CD, conhecendo os riscos, custos e possibilidades de retorno.

REFERÊNCIAS

ALIBEM – Alibem Comercial de Alimentos Ltda. Disponível em: <<http://www.alibem.com.br>>. Acesso em 10 Mar. 2010.

A Análise Setorial de Centros de Distribuição, elaborada pela Gazeta Mercantil (2001).

BANZATO, Eduardo et. al. Atualidades na armazenagem. São Paulo: IMAM, 2003

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 4ª ed., 2001.

BOWERSOX, D. J. & **CLOSS**, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

CALAZANS, Fabíola. (2001) - *Centros de distribuição*. Gazeta Mercantil: Agosto.

CANAL RURAL. Apesar da crise, produção de carne suína aumentou em 2009. Disponível em <<http://www.canalrural.com.br>>. Acesso em 20 Jul. 2010.

CARNIER, Luiz Roberto, *Marketing Internacional para Brasileiros*. São Paulo, Aduaneiras, 1996

CAVANHA FILHO, A. O. *Logística: novos modelos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Centro de Negócios<<http://www.apexbrasil.com.br>>Acesso em 29 ago.2010

CHIAVENATTO, Idalberto. Administração de materiais: uma abordagem introdutória. Riode Janeiro: Campus, 2005.

CERVIÑO, Julio. Marketing Internacional. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006

Container<<http://www.convicon.com.br>>Acesso em 26 ago.2010.

CZINKOTA, Michel R. marketing: As melhores praticas.Porto Alegre: Bookman,2001.

Departamento de Promoção Comercial e Investimentos – Ministério das relações Exteriores<<http://www.braziltradenet.gov.br>>Acesso em 15 ago.2010.

Desenvolvimento-Ministério do desenvolvimento Indústria e comercio Exterior<<http://www.mdic.gov.br>> Acesso em 15 ago.2010.

DIAS, Marco Aurélio P. Transportes e Distribuição Física. São Paulo: Atlas,1987.

DORNIER, Philippe-Pierre, **ERNST**, Ricardo, **FENDER**, Michel & **KOUVELIS**, Panos. *Logística e Operações Globais – textos e casos*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DRUCKER, P. Ferdinand. Administração para o futuro, os anos 90 e avirada do século,São Paulo: Pioneiras, 1996

Estratégia de internacionalização, 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009 <http://www.ifbae.com.br> Acesso em 16 ago.2010

FAIRBANKS, M. Operação integrada aprimora serviços. Disponível em: <http://www.quimica.com.br/revista/qd447/logistica1.html>. Acesso em: 02 set ,2010.

FARAH JR., Moisés. Os desafios da logística e os centros de distribuição física. Revista FAE Business, n. 02, junho 2002.

FERREIRA, P. C. P. Técnicas de armazenagem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FIGUEIREDO, K. F., et al. Logística empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F. Gestão Estratégica do Transporte. 2002. Disponível em <http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca.htm?fr-estrat-trans.htm>. Acesso em: 15 ago, 2010.

GASNIER, D. G. Logística não é transporte. Disponível em: <http://www.imam.com.br/logistica/Artigos.asp?iD=5>. Acesso em: 15 ago, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Global21 –Guia do exportador <http://www.global21.com.br> >Acesso em 15 ago.2010

GOMES, Carlos Francisco Simões; **RIBEIRO**, Priscilla Cristina Cabral. Gestão da cadeia desuprimentos integrada à tecnologia da informação. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

GOPAL, C. Integrated Distribution Management: Competing on Customer Service, Time and Cost. McGraw-Hill Trade, 1993.

HILL, Arthur - *Centros de Distribuição: estratégia para redução de custos e garantia de entrega rápida e eficaz* - 4ª Conferência sobre logística colaborativa, 2003

HOLLAND, Neila A. A internacionalização dos negócios: guia prático para a gestão e o marketing internacional.

Internacionalização versus exportação: o caso da suinocultura brasileira <<http://rodrigocintra.com.br>> Acesso em 02 set.2010

JBS. Disponível em: <<http://relatoriojbs.riweb.com.br>> Acesso em 30 ago,2010

KEEGAN, W. J.; **GREEN**, M. C. Princípios de Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTABE, M.; **HELSEN**, K. Administração de marketing global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACERDA, Leonardo (2000) - Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ.

LARRANAGA, Felix A. A gestão Logística Global. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; **GAMA**, Marilza. Comércio exterior competitivo. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

LUDOVICO, Nelson. Logística Internacional: um enfoque em comércio exterior. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUNARDI, Ângelo Luiz. Operações de câmbio e pagamento internacionais no comércio exterior. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MAGEE, J. F. *Logística industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição*. Tradução: Ana Lúcia Boucinhas. Pioneira, São Paulo, 1977.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo:ATLAS, 2006.

MATOS DE SÁ, Paulo Irvin, TCC/2009-1 <<http://www.fateczl.edu.br>> Acesso em 28 ago.2010

Modais transporte. Disponível: <<http://www.fiesp.com.br>> Acesso em 16 ago.2010

MOURA, Reinaldo A. *Administração de Armazéns*.
Instituto IMAM, 2000

NOVAES, Antônio Galvão - *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*.
Editora Campus, 2003.

Pereira, Elaine Vanessa, Estudo de Caso <<http://www4.ifes.com.br>> Acesso em 16 ago.2010.

PIKIN, Alex. *Marketing Internacional*, São Paulo: Aduaneiras, 2000.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais*. São Paulo: Atlas, 2002.

Revista FA E B U S I N E S S , n.2, jun. 2002

Revista Log&Mam - *Troca de Armazéns por um CD com Lucro*. Setembro/2001

Revista Técnica IPEP, São Paulo, SP, v. 5, n. 1/2, p. 71-80, jan./dez. 2005

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Alexandre M. (1999) - *Estratégias de picking na armazenagem*. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ

ROSEMBLOON. B. Marketing Channels. 6th. ED. The Dryden Press, 1999.

SANTOS; Anderson. Especialista em Logística Empresarial – UNIMEP, p.35

São Petersburgo<<http://pt.wikipedia.org>>Acesso em 28 ago.2010

SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, artigos08/235
<<http://www.economia.aedb.br>>Acesso em 28 ago.2010

SOARES, Cláudio César. Introdução ao comércio exterior : fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo : Saraiva, 2004.

SUINOCULTURA – Revista Suinocultura Industrial. Consumo de produtos básicos. Disponível em: <<http://www.suinoculturaindustrial.com.br>> Acesso em 20 jul. 2010

Unidades Operacionais <<http://www.standardlog.com.br>> Acesso em 16 ago.2010

Ventorini, Paulo Ricardo, estudo de caso<<http://www.lume.ufrgs.br>>Acesso em 29 ago.2010

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000

WANKE, Peter - *Aspectos fundamentais do problema de localização em redes logísticas*. Revista Tecnológica – Março/2001

WATSON-GANTY, C., Localização de Centros de Distribuição, Dissertação de Mestrado. EPUSP, 1978.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre:Bookman, 2005