



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Pereira Nunes, Moema; Matschulat, Sarah; Kalil Steinbruch, Fernanda
OS DESAFIOS LOGÍSTICOS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EM SUAS OPERAÇÕES
COM A ÍNDIA E A ÁFRICA DO SUL

Revista de Administração da Unimep, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 104-128
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273746863005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

OS DESAFIOS LOGÍSTICOS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EM SUAS OPERAÇÕES COM A ÍNDIA E A ÁFRICA DO SUL

***THE LOGISTICS' CHALLENGES OF BRAZILIANS COMPANIES IN THEIR
OPERATIONS WITH INDIA AND SOUTH AFRICA***

Moema Pereira Nunes (PUCRS) *moemanunes@hotmail.com*

Sarah Matschulat *sarah.mat@gmail.com*

Fernanda Kalil Steinbruch (PUCRS) *fernanda_ks@hotmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/763>

Resumo

O crescimento do comércio internacional tem revelado dificuldades na operacionalização das transações comerciais. A falta de infraestrutura logística no Brasil é cada vez mais destacada no ambiente de negócios global. Quando as empresas brasileiras transacionam com parceiros de países com problemas semelhantes, como África do Sul e Índia, estas limitações se tornam grandes entraves. Este artigo apresenta os resultados da investigação dos aspectos logísticos destas operações, de tal forma que fosse possível revelar que dificuldades as empresas estão enfrentando e que ações estão sendo adotadas para a superação das mesmas. Os resultados deste estudo revelam que apesar do crescimento do comércio entre Brasil-África do Sul e Brasil-Índia, ainda existe a necessidade de se aprimorar os processos burocráticos e a infraestrutura provida a fim de diminuir os gargalos logísticos existentes nos países, principalmente no que diz respeito ao transporte rodoviário e aos portos.

Palavras-chave: Logística. Entraves. Brasil. África do Sul. Índia.

Abstract

The growth of international trade has revealed difficulties in the operation of commercial transactions. The lack of logistics' infrastructure in Brazil is becoming more prominent in the global business environment. When Brazilian's companies transact with partners from countries with similar problems, such as South Africa and India, these limitations become major obstacles. This paper presents the research results of the logistical

aspects of these operations, the difficulties that those companies are facing and what actions are being taken to overcome them. Despite the growth of trade between Brazil - South Africa - Brazil and India, the results of this study show that there is still the need to improve bureaucratic processes and the infrastructure in order to reduce the existing logistical bottlenecks in the countries, especially related to road transport and ports.

Keywords: Logistics. Barriers. Brazil. South Africa. India.

Artigo recebido em: 18/08/2014

Artigo aprovado em: 28/08/2014

Introdução

Nas últimas décadas, diversos países em desenvolvimento têm adotado ações de liberalização econômica, as quais têm permitido o aumento de suas exportações e importações (JU, WU e ZENG, 2009), além de apoiar a descentralização da produção (WEF, 2012). Índia e África do Sul são notórias nos debates sobre o efeito da liberalização comercial no crescimento econômico. Ambos passaram por processos de rápida abertura comercial na década de 1990 (KUCERDA e RONCOLATO, 2011) e, assim como o Brasil, têm apresentado considerável progresso no desempenho econômico nos últimos anos (SINGH, 2012). Entretanto, mesmo com ações de liberalização, como a redução de barreiras tarifárias ou remoção de outras políticas de restrição ao comércio, a facilitação comercial local e os serviços logísticos oferecidos também são fatores que podem afetar a participação dos países no comércio internacional (WEF, 2012). As empresas, visando aumentar sua participação de mercado e reduzir custos, têm optado por fazer parte deste mercado globalizado (CHINELATO, CRUZ e ZIVIANI, 2009). A produção industrial cada vez mais é organizada através de cadeias globais de suprimento sendo os bens processados e agregados de valor em diversos países. Essa fragmentação geográfica da produção tem sido um dos principais propulsores do crescimento do volume de comercializações internacionais nas últimas décadas (WEF, 2012).

De acordo com Arvis et al (2007), um dos fatores fundamentais para o sucesso na integração das cadeias globais de suprimento é a habilidade que uma organização tem para levar bens de um país a outro de forma rápida, confiável e a um baixo custo. A falta de

condições de logística eficiente dificulta o comércio exterior, gerando gastos de tempo e dinheiro e, por vezes, até mesmo inviabilizando negócios (KORINEK e SOURDIN, 2011).

Dificuldades logísticas, como custos de distribuição doméstica e de serviços de transporte, podem ser entraves para novos investidores (WEF, 2012), porém os desafios enfrentados pelos sistemas logísticos globalizados podem variar de acordo com a região (BOWERSOX e CLOSS, 2001) e também com a segmentação da indústria (WANKE e HIJJAR, 2009). De acordo com dados do INTRACEN (2012), tanto a Índia como África do Sul apresentam crescimento nos valores de suas exportações e importações mundiais ao longo da última década. Também é possível observar crescimento comercial desses países com o Brasil. Em 2011, tanto os valores exportados como os importados da Índia para o Brasil foram cerca de 1020% maiores do que em 2001. A África do Sul, maior parceiro comercial do Brasil no continente africano, apresentou um aumento de aproximadamente 296% no valor importado do Brasil no mesmo período, enquanto o valor das exportações teve aumento em 218%. Já com a Índia, enquanto que em 1992 o comércio bilateral foi de apenas 177 milhões de dólares, no ano de 2012 atingiu a marca de 10,6 bilhões, representando 2% do comércio total do Brasil, e tornando a Índia o setimo maior mercado de destino das exportações brasileiras (MERCOPRESS, 2013).

Aspectos relacionados com a percepção da qualidade da infraestrutura logística pelos exportadores brasileiros foram investigados por Wanke e Hijjar (2009). Como resultado eles identificaram que não existe um consenso sobre a percepção da qualidade neste tipo de serviços. Aspectos como o tipo de carga exportada (contêiner ou granel) e configuração da operação (porta-a-porto ou não) levam a divergências significativas de percepção. Neste estudo, aspectos relacionados com o destino das cargas e as percepções de qualidade de infraestrutura no destino não foram abordados. Dado este contexto e à luz das considerações já feitas sobre as relações comerciais de empresas brasileiras exportadoras para a Índia e a África do Sul, esta pesquisa investiga de que forma as empresas exportadoras e importadoras brasileiras estão lidando com os desafios logísticos em suas operações com a Índia e a África do Sul. O estudo compreende uma análise dos aspectos logísticos destas operações, de tal forma que fosse possível revelar que dificuldades as empresas estão enfrentando e que ações estão sendo adotadas para a superação das mesmas.

O tema desta pesquisa justifica-se pelo importante papel que a logística desempenha no comércio internacional, podendo impactar de forma positiva ou negativa a competitividade

das organizações (PONTES, CARMO e PORTO, 2009). Optou-se por realizar a pesquisa com foco nas operações brasileiras com a África do Sul e a Índia por serem países que vêm se destacando por seu considerável desenvolvimento econômico (SINGH, 2012) e devido ao aumento do comércio destes com o Brasil, o qual tem trazido benefícios para o desenvolvimento destes países (PURI, 2007).

Este artigo está organizado da seguinte forma: na sequência é realizada uma investigação da literatura sobre logística internacional, os aspectos metodológicos do estudo são posteriormente revelados, seguidos da análise das operações investigadas e, por fim, das considerações finais da pesquisa.

Logística Internacional

A redução de barreiras ao comércio e o avanço das tecnologias de comunicação e transporte permitiram que as atividades funcionais integradas se difundissem através de diferentes organizações e regiões geográficas, criando um contexto global para as cadeias de suprimentos (FAÇANHA, FELDMANN e SILVA, 2010). Com o aumento do comércio internacional e surgimento de inovações, a logística internacional tem avançado nas últimas décadas (ARVIS et al, 2012), exigindo maiores investimentos para se conseguir o desempenho necessário e manter a competitividade das empresas (FIGUEIREDO e MORA 2009). A logística vem evoluindo desde suas raízes militares do século XIX até as atuais cadeias internacionais de suprimentos (ARVIS et al, 2012), não sendo mais considerada apenas um serviço isolado de transporte ou armazenagem (KERSTEN e KOCH, 2010). Uma maior diversidade de produtos começou a surgir no mercado. As empresas passaram a adotar a multimodalidade de transporte, utilizar sistemas informatizados, até que começaram a se formar as cadeias de suprimentos, caracterizadas pela integração das organizações, primeiramente de forma mais operacional, com fluxo de informações, produtos e dinheiro (SOUZA e MOURA, 2007).

Com o passar do tempo as empresas participantes da cadeia têm buscado trabalhar de forma conjunta, buscando a redução dos custos, dos desperdícios e a agregação de valor para o consumidor final, gerando maior competitividade e expandindo os negócios ao longo prazo (SOUZA e MOURA, 2007). A logística passou a envolver a integração de todas as atividades ao longo da cadeia de valores: da geração de matérias primas ao serviço ao cliente final, deixando de ser apenas uma forma de integração operacional, adquirindo um caráter

estratégico e gerando competição não apenas entre empresas, mas entre as redes de negócio (DI SERIO, SAMPAIO e PEREIRA, 2007).

Enquanto a globalização trouxe diversos benefícios econômicos, também aumentou a complexidade da gestão da cadeia de suprimentos. A tomada de decisão passou a depender de diversos participantes, muitas vezes localizados em diferentes pontos geográficos. Os produtos muitas vezes têm de passar por diferentes entidades da cadeia de suprimentos até chegar ao cliente final (BHATNAGAR e TEO, 2009). As empresas vêm buscando diferencial competitivo, não simplesmente através de compra e venda internacional, mas também da fragmentação da produção e de terceirização (STOREY et al, 2006). A maioria das marcas conhecidas mundialmente depende de uma cadeia de suprimentos caracterizada pela complexidade e instabilidade do ambiente de negócio internacional (FIGUEIREDO e MORA, 2009).

A logística internacional tem o desafio de lidar com as crescentes incertezas relacionadas à distância, demandas, diversidade e burocracias envolvidas nas operações, e que podem variar de região para região (PONTES, CARMO e PORTO, 2009). Conforme o local onde é feita a produção e sua distância do mercado final, são exigidos diferentes níveis de responsividade e agilidade em relação à demanda do mercado (CREAZZA, DALLARI e MELACINI, 2010).

As cadeias globais de suprimentos podem ser bastante variadas e complexas e sua eficiência logística depende de diversos fatores. Por vezes é o governo dos países que tem o papel de prover investimentos em infraestrutura e política, como desenvolvimento de regimes regulatórios para serviços de transporte, criação e implementação de procedimentos aduaneiros eficientes (ARVIS et al, 2012). A infraestrutura logística é essencial nos custos das empresas. No âmbito do comércio internacional, essa condição é ainda mais crítica, pois reflete no preço que as mercadorias de um país chegam ao cliente no mercado externo, implicando no nível de competitividade da empresa (PONTES, CARMO e PORTO, 2009). Entretanto, a eficiência logística não depende simplesmente desses fatores, mas também depende da qualidade dos serviços envolvidos nos processos (ARVIS et al, 2012).

Segundo Sheu, Lee e Niehoff (2006), cada transação internacional e movimentação de mercadoria podem envolver diversos participantes. Enquanto os produtos e as informações se movimentam entre as partes, cresce o risco de perda de informação, avaria dos produtos e de atrasos. Além disso, as empresas podem enfrentar diversos entraves à logística, como

exigência de documentação, modalidades de transporte, processamento de informações e variadas regulamentações. Cada vez mais, a participação de Prestadores de Serviços Logísticos (PSL) tem se tornado fundamental para o gerenciamento da logística internacional. O PSL é parte da cadeia de suprimentos e tem o papel de atender as necessidades das empresas que o contratam, além de contribuir para a satisfação do cliente final da cadeia. Desta forma, um serviço de qualidade duvidosa pode comprometer a competitividade da cadeia como um todo e afetar a percepção dos consumidores finais (MACEDO e CANEN, 2009).

O desempenho da logística de uma empresa não é tão simples de ser mensurado, pois além de depender da condição da infraestrutura, envolve várias organizações, como clientes, fornecedores e os PSLs (FORSLUND, 2007). Para permanecerem competitivas no mercado, muitas empresas decidem focar em suas atividades principais (ou *core business*), utilizando-se do serviço de terceiros para as demais atividades. Desta forma criam oportunidades para o surgimento de novos atores no mercado para suprir a demanda por serviços, especialmente de atividades logísticas (HILLETOFTH e HILMOLA, 2010).

As organizações normalmente utilizam os PSLs porque estes permitem que elas foquem em suas competências centrais, oferecem flexibilidade tecnológica e podem dispor de serviços em diversos pontos geográficos (VIVALDINI, 2011), através de cooperações e parcerias com outros PSL em diferentes países, a fim de oferecer melhores serviços a nível internacional (SCHMOLTZI e WALLENBURG, 2010). Segundo Guidolin e Monteiro Filha (2010), a maior parte das empresas brasileiras ainda utiliza os PSLs em atividades específicas, de forma isolada, e não como gestores de logística integrada.

Enquanto a qualidade do produto é um tópico discutido há bastante tempo no campo de operações e gerenciamento, a discussão sobre qualidade de serviço tem se tornado mais presente a partir do desenvolvimento em direção à economia de serviços (KERSTEN e KOCH, 2010). Conforme Almeida e Zilber (2011), a logística pode criar valor e, assim, gerar vantagem competitiva na medida em que os benefícios logísticos percebidos pelos clientes são compatíveis ou maiores que o custo dos mesmos. A utilização de diferentes tipos de PSLs também pode resultar em diferentes percepções de valor quanto aos serviços logísticos (LAI, 2004). No Brasil, Wanke e Hijjar (2009) apresentaram as principais variáveis a serem investigadas para a compreensão das percepções dos principais exportadores brasileiros sobre a qualidade da infraestrutura logística, à luz a diferentes dimensões de segmentos (Quadro 1).

Esta estrutura de variáveis será utilizada como base para o desenvolvimento desta pesquisa segundo as definições metodológicas apresentadas posteriormente.

Variáveis relacionadas às dificuldades logísticas para exportação

1. Infraestrutura rodoviária de escoamento
2. Infraestrutura ferroviária de escoamento
3. Infraestrutura hidroviária de escoamento
4. Infraestrutura portuária de escoamento
5. Infraestrutura aeroportuária de escoamento
6. Infraestrutura de intermodalidade
7. Burocracia
8. Financiamento do governo
9. Legislação tributária
10. Receita Federal – horário de funcionamento
11. Tempo de liberação de mercadorias
12. Greves
13. Custos rodoviários de transporte nacional – escoamento interno
14. Preço do frete internacional
15. Disponibilidade de rotas internacionais de navios
16. Disponibilidade de rotas internacionais de aviões
17. Frequência de navios
18. Frequência de aviões
19. Falta de contêineres
20. Disponibilidade de armazenagem nos portos brasileiros
21. Acesso aos portos brasileiros
22. Filas nos portos brasileiros
23. Deficiência das EADIs
24. Dificuldades nas fronteiras terrestres
25. Deficiência dos portos nos países importadores
26. Distribuição nos países importadores

Quadro 1 – Variáveis relacionadas às dificuldades logísticas

Fonte: Wanke e Hijjar (2009, p. 148).

Método

O presente artigo é classificado como uma pesquisa aplicada exploratória que objetiva entender a natureza e a fonte de problemas, gerando conhecimento para aplicação prática (VERGARA, 2011). A pesquisa tem caráter qualitativo, pois visou captar as perspectivas e interpretações de pessoas, explorando os significados de maneiras e em contextos que não estruturam de forma rígida a direção da investigação (ROESCH, 1999).

O procedimento técnico empregado nesse estudo foi a pesquisa de campo. Conforme Vergara (2011, p. 45), a pesquisa de campo é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. De acordo com Barrat, Choi e Li (2011), a investigação qualitativa empírica caracteriza-se pela utilização de dados do contexto do fenômeno de estudo para a sua investigação. Este tipo de

pesquisa pode ser realizada através de entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

As unidades de análise investigadas para a presente pesquisa foram empresas brasileiras que têm relações comerciais há pelo menos três anos com a África do Sul ou a Índia, através de exportações ou importações de bens. Nestas empresas, o foco foram profissionais dos setores de comércio exterior ou logística, pois supostamente possuem maior conhecimento e melhor entendimento para responder à questão de pesquisa. Um PSL também foi objeto de investigação dado o potencial de contribuir com a análise do ambiente de pesquisa. Os entrevistados foram selecionados por conveniência e a definição do número de entrevistados ocorreu ao longo do processo de pesquisa. Ao passo que novas informações deixaram de ser evidenciadas nas entrevistas, foi considerado que as informações levantadas eram suficientes para a condução do processo de análise.

Foram realizadas entrevistas em profundidade as quais permitem entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, além de compreender os constructos que utilizam como base para suas opiniões (ROESCH, 1999). As entrevistas foram realizadas com auxílio de um roteiro, o qual foi criado a partir das variáveis definidas e testadas por Wanke e Hijjar (2009). Entretanto, visto que os fatores levantados por esses autores referem-se principalmente às dificuldades de infraestrutura logística para exportação, também foram acrescentadas ao roteiro questões referentes a outros aspectos logísticos relacionados com a importação. Os entrevistados deste estudo são apresentados no Quadro 2.

Entrevistado	Setor industrial	Atuação internacional da empresa	Entrevistado	Experiência profissional
E1	Indústria do ramo de borracha e reforma de pneus	A empresa atua há mais de três anos com a África do Sul, tanto com exportações como importações.	Coordenador de logística internacional	O entrevistado está no cargo há pouco mais de um ano, porém possui anos de experiência com este país.
E2.1	Indústria de autopeças	A empresa atua há mais de cinco anos como fornecedora para África do Sul e Índia e como importadora da Índia.	Analista de exportação	Dois anos de experiência no cargo
E2.2			Analista de importação	Sete anos de experiência no cargo.
E3	Indústria do setor coureiro	A empresa atua há três anos com exportações para África do Sul e eventualmente importa da Índia.	Gerente de comércio internacional	O entrevistado trabalha há dois anos na empresa, sendo que já possuía vários anos de experiência com ambos os países no mesmo setor coureiro.
E4.1	Indústria de componentes eletrônicos	A empresa trabalha com a Índia com exportações e importações há aproximadamente 10 anos.	Analista de comércio exterior	Oito anos de experiência no cargo.
E4.2			Analista de logística	Dois anos de experiência no cargo.
E5	Empresa prestadora de serviços logísticos	A empresa possui unidades da África do Sul e na Índia	Coordenador	Não informada.

Quadro 2 – Entrevistados

Fonte: Autores

As entrevistas ocorreram por telefone durante o primeiro semestre de 2013. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas que, segundo Godoi (2006), permitem a compreensão do significado atribuído pelo entrevistado ao objeto de estudo e seus atributos. As entrevistas foram gravadas e transcritas, com exceção de E3, com o qual a pesquisa foi feita via correio eletrônico, uma das alternativas para a realização de entrevistas em profundidade (MEHO, 2006). Em relação à análise dos dados obtidos através da pesquisa qualitativa, foi realizada a análise de conteúdo dos mesmos. De acordo com Bardin (2002), este processo envolve a categorização dos dados, a codificação e a sua análise efetiva. Realizou-se uma busca de

dados secundários, a fim de complementar as informações levantadas a partir das entrevistas. Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados a seguir.

Análise Das Operações Logísticas

Para que fosse feita a análise das operações logísticas das empresas brasileiras com empresas da África do Sul e da Índia, foi utilizado o conjunto de variáveis proposto por Wanke e Hijjar (2009) para a condução do processo de identificação de aspectos que dificultam e facilitam o processo logístico nestas operações. O Quadro 3 apresenta a síntese dos aspectos identificados na pesquisa como facilitadores ou entraves das operações logísticas. Na segunda coluna apresentam-se os aspectos relacionados com a operação dentro do território brasileiro. A terceira coluna apresenta os aspectos referentes à África do Sul, e a quarta coluna aqueles relacionados com a Índia.

	BRASIL	ÁFRICA DO SUL	ÍNDIA
Facilitadores	Tempo de liberação para exportação Vantagens ao utilizar um único PSL	Infraestrutura Malha rodoviária Malha ferroviária Distribuição interna Tempo de trânsito Tempo de liberação para exportação Vantagens ao utilizar um único PSL	Serviço aéreo relativamente eficiente Tempo de liberação para exportação Vantagens ao utilizar um único PSL
Entraves	Alfândega e agentes de controle Burocracia Custo de transporte rodoviário interno Falta de modais alternativos Filas nos portos Greves Infraestrutura portuária Liberação das mercadorias importadas Qualidade do serviço de PSLs	Atraso de documentação Greves Rotas e custos de transporte aéreo Rotas marítimas Dificuldades de comunicação e acompanhamento	Atraso de documentação Burocracia Fila nos portos Greves Rotas marítimas Tempo de liberação da mercadoria Transporte rodoviário interno Dificuldade de comunicação e acompanhamento

Quadro 3 – Facilitadores e entraves logísticos

Fonte: Dados da pesquisa

Observando os dados do Quadro 3, é possível identificar que alguns aspectos são contraditórios. Ao passo que o tempo de liberação no Brasil foi identificado como um facilitador, a burocracia e a atuação dos agentes de controle é apontado ao mesmo tempo

como um entrave. O tempo de liberação para exportação também foi destacado como positivo para a África do Sul e Índia, nos quais atrasos de documentação são entraves. Entretanto, como estes aspectos estão diretamente relacionados nos processos de exportação e importação, revela-se como fundamental o entendimento mais aprofundado destes aspectos.

A África do Sul conta com uma infraestrutura considerada de padrão internacional, possui uma malha rodoviária bem distribuída no país, estradas boas e preservadas, além de uma malha ferroviária integrada com vários países africanos e que representa 80% da malha instalada em todo continente (APEX-BRASIL, 2011). O país vem investindo em projetos de infraestrutura, que visam à expansão de estradas e pontes, ampliação da capacidade e eficiência dos portos e melhorias nos acessos e terminais aeroportuários (SOUTHAFRICA.INFO, 2013). Nas operações entre Brasil e África do Sul, o tempo de trânsito do transporte marítimo é relativamente curto, comparando com outros destinos, como a própria Índia. Em relação ao comércio com a Índia, E4.1 destaca como aspecto positivo o serviço aéreo, o qual diz ser consideravelmente mais eficiente que o marítimo e que poucas vezes lhe gerou problemas, apesar de haver limitações com relação ao volume e a tramitação de cargas via courier, além das dificuldades de liberação na Índia.

Com relação ao processo logístico no Brasil, foi identificado que, em processos de exportação, os processos de movimentação de carga e o tempo de liberação normalmente são considerados adequados. De fato, poucas dificuldades foram relatadas no que tangem as exportações. Os entrevistados ainda destacam que poucas vezes seus processos parametrizam em canal vermelho¹.

Com relação aos serviços de prestadores, foi identificada a preferência pela utilização de um único PSL especializado, que realiza o transporte interno, despacho aduaneiro até a contratação do transporte internacional, lhe traz maior tranquilidade para trabalhar comercialmente, dada a credibilidade do prestador e do estabelecimento de uma boa relação de parceria. A qualidade dos prestadores especializados é considerada bastante satisfatória, apesar de eventuais falhas. A terceirização foi percebida como vantajosa para as empresas, especialmente pelo conhecimento especializado e o ganho em escala.

¹ Parametrização é o processo de seleção de processos de exportação e importação para a identificação do tipo de vistoria que será feita na carga. Trata-se de um processo aleatório definido através do SISCOMEX.

Parametrização no canal vermelho significa que haverá conferência dos documentos do processo e conferência física da mercadoria.

As dificuldades logísticas enfrentadas nas operações com a Índia e a África do Sul são diversas. A partir do cálculo da média da classificação dada de 1 a 5 pelos respondentes às diversas variáveis logísticas (modelo de Wanke e Hijjar, 2009), foi possível destacar como dificuldades mais críticas: as filas nos portos (4,2), a burocracia (4,1), o custo de transporte nacional (4,0), a infraestrutura rodoviária (3,9) e portuária (3,9) de escoamento, e o tempo de liberação de mercadoria no Brasil (3,9).

Questionados sobre o escoamento e acesso aos portos, por onde circula a maioria das mercadorias de importação e exportação no Brasil (IPEA, 2012), os entrevistados relatam que muitas vezes há demora para entregar as cargas em vários portos devido às filas, o que acarreta na geração de custos. E4.1 complementa que os portos no Brasil são, em geral, “*pequenos e carecem de infraestrutura*”. Esses custos gerados pelo congestionamento nos portos acabam tornando o produto brasileiro mais caro, o que faz com que empresas busquem produtos em outros países (VALOR ECONOMICO, 2013b).

Além disso, apesar da liberação de mercadorias para exportação normalmente não gerarem problemas, os processos das cargas de importação são muito demorados. De acordo com E4.1, “*há terminais que, além de lentos na retirada de mercadorias de contêineres das importações, muitas vezes acabam causando avarias nas mercadorias*”. Apesar de ter subido 16 posições no *ranking* de LPI de 2007 para 2012, o que ainda trava o crescimento do Brasil, segundo o Banco Mundial, é a falta de eficiência e eficácia da alfândega e de outros agentes de controle na fronteira (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013), dificuldades logísticas que também foram relatadas pelos entrevistados.

Além da burocracia brasileira, foi destacado que nos processos de exportações para Índia, a legislação daquele país também é um complicador. A emissão de documentos é diferente do que no Brasil, o desembaraço por vezes leva mais de 5 dias, podendo atrasar a entrega ao cliente. Conforme dados do The World Bank (2013), a Índia figura em 127º lugar no *ranking* sobre facilidade de comercializar entre países, e dentre os três é o que mais exige documentos. E2.1 e E1 também comentam sobre o atraso na documentação das cargas importadas da Índia, que impossibilita o desembaraço, gerando aumento de custos com armazenagem e gera o risco de parada na linha de produção. Também na África do Sul, E3 relata casos da documentação chegar após a mercadoria no destino, gerando despesas de armazenagem para o cliente, que possui um prazo muito curto para liberar a mercadoria.

O transporte rodoviário interno brasileiro é um dos aspectos logísticos criticado por todos os entrevistados. O custo no Brasil é muito alto, bem acima da média praticada mundialmente (CNI, 2010) e tende a aumentar, devido à nova legislação, que também restringe o tempo de trabalho dos motoristas (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013b). Os elevados custos de transporte agregam muito ao preço do produto, juntamente com os custos com energia, mão-de-obra e carga tributária, que tornam o Brasil cada vez menos atrativo para a indústria. O Brasil carece de boas transportadoras, além da falta de transportes alternativos, como o transporte ferroviário, o qual é bem mais utilizado em outros países, porém no Brasil são insuficientes (IPEA, 2013). De acordo com Christ e Ferrantino (2011), os problemas gerados pela deficiência no transporte interno podem apresentar três dimensões: o custo financeiro do transporte terrestre, o custo de oportunidade causado pela lentidão nos processos e a incerteza, associada com a imprevisão de chegada das mercadorias e falta de informações. Foi identificado que o problema de transporte interno não ocorre apenas no Brasil, mas que na Índia a situação também é bastante complicada, muitas vezes há congestionamento no acesso aos portos, além das estradas e caminhões muitas vezes serem precários.

Outro empecilho para a logística internacional são as greves, tanto no Brasil, como na Índia e na África do Sul. Em 2012, por exemplo, greves como da ANVISA e Receita Federal brasileira trouxeram alguns entraves para o comércio, como filas de navios esperando para atracar, devido à dificuldade para conseguir autorização junto à ANVISA, além da demora na liberação de processos, principalmente de importações, por causa da “*operação-padrão*” da Receita Federal (ESTADÃO, 2013). No mesmo ano, na África do Sul, caminhoneiros entraram em greve, atrasando a entrega de mercadorias (REUTERS, 2013), assim como na Índia no início de 2013, quando ocorreram protestos de diversos setores, como manufatureiro, de transportes e bancário, em relação a questões trabalhistas, alta de preços e casos de corrupção, causando vários prejuízos ao comércio (JOC, 2013a; VALOR, 2013b).

Questionados sobre as dificuldades com transporte marítimo, foi relatada a existência de problemas consideráveis nos portos brasileiros como lentidão nos processos, atrasos, casos em que cargas deixam de embarcar por questões operacionais e omissões de navios pelos mais diversos motivos. De acordo com E1, “*as omissões de navios remetem em atrasos de entrega, geração de incerteza e perda de competitividade*”, visto a concorrência dentro da África do Sul ser bastante forte, o que faz com que o cliente opte por produtos dentro do

próprio país quando ocorrem maiores entraves, prejudicando as vendas da empresa e diminuindo seu *market share*. Sobre as operações com a Índia com modal marítimo, E4.2 relata que são bastante complicadas, pois não existem rotas diretas, tornando necessário o transbordo em outros portos, como o de Cingapura.

Em relação ao modal aéreo, apesar dos serviços serem considerados satisfatórios, ressalta-se que os preços do transporte para África do Sul são um pouco elevados. E1 destaca que o transporte aéreo poderia ser mais competitivo se existissem rotas saindo diretamente de outras cidades – hoje a maioria dos processos aéreos passa pelos aeroportos de Guarulhos ou Viracopos, em São Paulo. A Empresa 2, que possui um volume considerável de exportações para África do Sul, afirma que uma das dificuldades também é a falta de voos, pois não são muitas companhias aéreas que possuem rota para este país. O fato da empresa contratar serviço rodoviário até São Paulo impossibilita a estipulação de uma data de saída da carga e chegada ao destino logo no início do processo, o que gera insatisfação do cliente.

A respeito dos serviços logísticos, a falta de experiência tem levado a problemas como erros em documentações, ou mesmo a falta destas. Foi destacada também a falta de qualificação na parte operacional de muitas empresas. A falta de qualidade na comunicação entre as empresas em diferentes países é outro aspecto crítico, pois muitas vezes faltam informações adequadas e a diferença de fuso horário reduz o tempo de comunicação durante o dia, o que acaba dificultando o processo de acompanhamento.

Ao passo que se investigavam as dificuldades existentes nas operações internacionais, também foram levantadas algumas medidas adotadas pelas empresas e, posteriormente, realizada uma pesquisa em fontes secundárias a respeito de soluções de melhorias que vêm sendo planejadas pelos governos e órgãos públicos. Não é objetivo deste estudo propor novas soluções para os desafios logísticos identificados, apenas identificamos aqui o que já está sendo executado e poderia, portanto, contribuir com empresas que enfrentam problemas semelhantes. O Quadro 4 apresenta uma síntese do que foi identificado na pesquisa empírica e bibliográfica sobre formas de superação destes desafios. A primeira coluna apresenta o país na qual a dificuldade foi identificada. A segunda coluna apresenta esta dificuldade e a terceira as alternativas para superação da mesma que foram identificadas na pesquisa.

País	Dificuldade logística	Alternativa
Brasil	Filas e acesso aos portos Tempo de liberação de mercadorias	Plano Nacional de Logística Portuária Porto Sem Papel Portos e aeroportos 24h
	Parada de produção devido aos atrasos Perda de competitividade internacional	Antecipar entregas nos portos e aeroportos Bom relacionamento com cliente Embarque aéreo Programação de embarques com maior antecedência Utilização de outros fornecedores
	Custo e disponibilidade de transporte rodoviário	Plano Nacional de Logística e Transporte Estabelecimento de contrato com transportadoras
	Custo e disponibilidade de transporte internacional Problemas operacionais Problemas de comunicação	Estabelecimento de contrato com armadores ou empresas de logística
África do Sul	Qualidade da infraestrutura logística	Plano Nacional de Infraestrutura
	Falta de rotas marítimas em determinados portos	Utilização de portos alternativos Utilização de centros de distribuição em diferentes países
Índia	Tempo de liberação de mercadorias	Portos e aeroportos 24h
	Competitividade internacional	Investimentos em infraestrutura logística Criação de políticas mais simplificadas
	Aumento da complexidade das cadeias de suprimento	Desenvolvimento de competências no setor de recursos humanos

Quadro 4 – Dificuldades e alternativas identificadas

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito das dificuldades enfrentadas com filas nos acessos aos portos e com tempo de liberação de mercadorias, a Secretaria de Portos da Presidência da República – SEP/PR iniciou nos últimos anos o chamado Plano Nacional de Logística Portuária – PNLP, o qual pretende expandir a capacidade do sistema portuário brasileiro, visando adequar-se ao crescimento econômico do país e a demanda pelos serviços, assim como melhorar o desempenho da gestão dos portos (SEP, 2013).

Uma das soluções que vem sendo adotadas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior é o processo de Porto Sem Papel – PSP. Trata-se de um sistema criado para agilizar a logística portuária, reduzir o tempo de estadia dos navios nos portos e também o tempo gasto com a documentação das cargas, que é de quase seis dias (PAC, 2013; SERPRO, 2013). Outra medida, recentemente adotada no Brasil foi a operação “Porto 24h”, que tem por objetivo aumentar o desempenho dos processos de movimentação de cargas e de estocagem no retroporto, através de atendimento pleno dos órgãos anuentes durante todos os

dias da semana, 24 horas por dia, para liberação de mercadoria, embarcações e veículos nos portos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013a). Essa medida também deverá ser implantada nos aeroportos, visto que hoje os principais aeroportos brasileiros levam em média de 5 a 10 dias para liberação de cargas, enquanto que nos principais aeroportos do mundo este tempo é de menos de 10 horas (FIRJAN, 2013). Medida semelhante foi adotada nos principais portos e aeroportos da Índia em 2012, a fim de melhorar o fluxo das cargas e diminuir as barreiras no comércio internacional (JOC, 2013).

Enquanto isso, para evitar o risco de parada de produção, devido aos atrasos das mercadorias importadas, as empresas tem adotado ações como a programação de embarques na origem com maior antecedência e manutenção de bons níveis de estoque. Para as exportações, por exemplo, E2.2 afirma que tenta antecipar as entregas nos portos, porém que isso nem sempre é possível dada a capacidade de produção. Para melhor atender seus clientes, E1 relata que muitas vezes opta pela utilização de diferentes centros de distribuição localizados em pontos estratégicos em diferentes continentes. Os entrevistados destacaram a importância do bom relacionamento com o cliente, buscando sempre fornecer informações atualizadas dos processos de forma a assegurar informações precisas sobre a previsão de entrega das mesmas.

Quanto ao transporte rodoviário, em face ao aumento da economia e da demanda por serviços, também foi criado, pelo Ministério de Transportes, o Plano Nacional de Logística e Transportes – PNLT (MT, 2013). De acordo com Silva et al (2013), investimentos em transporte rodoviário são importantes para a garantia da inércia da economia e podem também colaborar com o aceleramento de seu crescimento. Neste cenário, estão previstos desembolsos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para o setor de infraestrutura, sendo que no primeiro trimestre de 2013 foram investidos R\$ 9,2 bilhões, dos quais 50% foram destinados ao transporte rodoviário. Entretanto, esses investimentos só devem aumentar à medida que forem feitas concessões na área de logística ao setor privado (VALOR, 2013).

Segundo informações do governo sul-africano, o país também vem investindo em questões logísticas para melhorar sua competitividade e facilitar o comércio internacional. O Plano Nacional de Infraestrutura foi estabelecido com o objetivo de desenvolver os setores rodoviário e ferroviário, criar infraestrutura adequada de armazenagem e logística, assim como reduzir as barreiras ao comércio, instituindo processos aduaneiros mais eficientes e

desenvolvendo os regulamentos e processos burocráticos. O governo acredita que o crescimento do comércio exterior gera prosperidade, auxiliando na diminuição de pobreza, desemprego e desigualdade (SOUTH AFRICA GOVERNMENT, 2013).

A Índia vem realizando esforços para a promoção de competitividade, entretanto, ainda possui algumas áreas que necessitam de melhorias. Aspectos como a conectividade de rodovias e ferrovias aos portos e a complexa legislação ainda precisam ser melhorados (PANIGRAHI e PRADHAN, 2012). É preciso investir em infraestrutura logística e estabelecer políticas mais simplificadas, além de desenvolver competências no setor de recursos humanos, devido ao aumento da complexidade na gestão das cadeias de suprimentos e a mudanças nas demandas do mercado (WEF, 2012).

Com relação à utilização de serviços, uma das alternativas relatadas pelas empresas para enfrentar as dificuldades com o modal rodoviário, foi a realização de um contrato com algumas empresas transportadoras para evitar a falta de disponibilidade de transporte rodoviário e melhorando a programação e previsão de entregas. Como medida em relação aos serviços de transporte internacional, para evitar que as cargas não embarquem no navio programado, pode ser realizado o contrato direto com armador para garantir espaços semanais, principalmente para os destinos mais frequentes, o que também ajuda a obter preços mais competitivos. O desenvolvimento de um relacionamento direto com armador ou um PSL especializado em determinado destino pode trazer maior garantia de embarque, aumentando a percepção na qualidade no serviço, devido às melhores tarifas e maior suporte nos desembarques.

Considerações Finais

A partir das entrevistas e coleta de dados secundários, foram identificados alguns facilitadores presentes nas operações com esses países, como o tempo de trânsito para a África do Sul e também sua infraestrutura, o serviço aéreo para a Índia, considerado mais eficiente que o marítimo, os processos de liberação das mercadorias para exportação no Brasil e a qualidade com relação a serviços prestados por empresas de logística. Por outro lado, também foram identificados vários entraves, principalmente as filas de acesso aos portos nos países, a burocracia, infraestrutura de transporte, serviços de órgãos anuentes e as próprias empresas PSLs.

Foi constatado que as empresas conseguem superar algumas destas dificuldades à

medida em que investem em planejamento, contratos com PSLs e atendimento ao cliente. Também foram identificadas medidas que vem sendo adotadas por parte dos governos em face ao crescimento econômico dos países e ao aumento da demanda por serviços, como investimentos em infraestrutura de transporte e planejamentos para melhoria dos processos logísticos, principalmente no setor portuário, por onde passa a maioria das exportações e importações.

Os resultados deste estudo apontam para o fato de que, apesar do crescimento do comércio entre Brasil-África do Sul e Brasil-Índia, existe ainda a necessidade de se aprimorar os processos burocráticos e a infraestrutura provida para diminuir os gargalos logísticos existentes nos países, principalmente no que diz respeito a transporte rodoviário e portos. Estas melhorias reduziriam os entraves dos processos levando a possibilidade de elevação do nível de competitividade da indústria nacional no cenário global.

Com o aumento do comércio e da complexidade das cadeias globais, estratégias logísticas tornam-se fundamentais para a minimização de custos financeiros e de oportunidade, assim como para o melhoramento da percepção de qualidade dos serviços aos clientes, fatores essenciais para a competitividade das empresas. Recomenda-se, portanto, que as empresas que operam ou que pretendem operar nesses países levem em consideração as possíveis dificuldades logísticas presentes nesses cenários, estudando-os com maior profundidade e analisando também as particularidades do setor produtivo e do mercado, a fim de possibilitar a realização de um planejamento logístico adequando e evitar transtornos e impactos negativos que possam prejudicar sua competitividade no mercado internacional.

Algumas das limitações deste artigo referem-se ao número de empresas investigadas, que representam apenas algumas dentre milhares empresas brasileiras que comercializam com os países em questão, o que impossibilita a generalização das informações obtidas. Não obstante, devido ao caráter exploratório e abrangência do tema, tornou-se difícil o aprofundamento do estudo e a mensuração com assertividade. Desta forma, algumas soluções apresentadas limitam-se às particularidades das empresas entrevistadas, tornando-se necessária a avaliação de cada caso em particular para sua aplicação.

A partir deste estudo é possível propor outras investigações sobre o tema através do aprofundamento da discussão acerca do impacto em diferentes setores produtivos ou em cada empresa, através de estudos de casos. Outra oportunidade, através de diferentes métodos de pesquisa, é realizar estudos comparativos sobre desempenho operacional de empresas

exportadoras ou importadoras em um mesmo setor produtivo e identificar dificuldades na gestão empresarial que devem ser aprimorados para minimizar o impacto das dificuldades logísticas enfrentadas.

Referências

- ALMEIDA, M. V.; ZILBER, M. A. Operadores logísticos como fonte de vantagem competitiva: um estudo exploratório baseado na visão de recursos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.9, n.2, 2011.
- APEX-BRASIL. **África do Sul. Perfil e Oportunidades Comerciais 2011**. Disponível em <www.apexbrasil.com.br>. Acesso em: setembro de 2012.
- ARVIS, Jean-François [et al]. **Connecting to compete: trade logistics in the global economy**. World Bank, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** – primeira parte, história e teoria. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARRAT, M.; CHOI, T.Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**. Vol 29, pp. 329–342, 2011.
- BHATNAGAR, R.; TEO, C-C. Role of logistics in enhancing competitive advantage. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, n. 3, 2009.
- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHINELATO, F. B.; CRUZ, D.B.F.; ZIVIANI, F. *Made in Brazil*: O Impacto da Infraestrutura da Logística Brasileira nas Operações de Comércio Exterior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 13, n. 3, pp. 44-55, 2009.

CHRIST, N.; FERRANTINO, M. J. Land transport for export: the effects of cost, time, and uncertainty in Sub-Saharan Africa. **World Development**, v. 39, n. 10, pp. 1749-1759, 2011.

CNI. A indústria e o Brasil: uma agenda para crescer mais e melhor/Transporte de Carga: Agenda para um Brasil mais competitivo. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2010.

CREAZZA, A.; DALLARI, F.; MELACINI, M. Evaluating logistics network configurations for a global supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, pp. 154-164, 2010.

DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M.; PEREIRA, S. C. F. A evolução dos conceitos de logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 125-141, 2007.

ESTADÃO. Operação-padrão na Receita e greve na Anvisa afetam importação. Disponível em <www.estadao.com.br>. Acesso em: março de 2013.

FABBE-COSTES, N.; JAHRE, M.; ROUSSAT, C. Supply Chain Integration: the role of logistics service providers. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 1, pp. 71-91, 2009.

FAÇANHA, S. L. O., FELDMANN, P. R., SILVA, M. A. Tendências e desafios brasileiros na logística globalizada do século XXI. **XIII SEMEAD**, São Paulo, 2010.

FIGUEIREDO, K. F.; MORA, D. M. M. A segmentação dos operadores logísticos no mercado brasileiro de acordo com suas capacitações para oferecer serviços. **RAC Eletrônica**, v. 3, n. 1, pp.123-141, Curitiba, 2009.

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Brasil mais competitivo: ganhos com o funcionamento 24 horas dos órgãos anuentes nos aeroportos.** Disponível **Revista de Administração da UNIMEP – v.14, n.2, Maio/Agosto – 2016. Página 123**

em <www.firjan.org.br>. Acesso em: abril de 2013.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Alfândega impede avanço do comércio do país.** Disponível em <www.folha.com.br>. Acesso em: abril de 2013.

_____. **Começa operação “Porto 24h” para agilizar embarques e reduzir custos.** Disponível em <www.valor.com.br>. Acesso em: abril de 2013a.

_____. **Nova legislação vai mudar o transporte rodoviário brasileiro.** Disponível em <www.folha.com.br>. Acesso em: abril de 2013b.

FORSLUND, Helena. The impact of performance management on customers' expected logistics performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, pp. 901-918, 2007.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 4.

GUIDOLIN, S. M.; MONTEIRO FILHA, D. C. Cadeia de suprimentos: o papel dos provedores de serviços logísticos. **BNDES Setorial**, n. 32, pp. 433-484, 2010.

HILLETOFTH, P.; HILMOLA, O-P. Role of logistics outsourcing on supply chain strategy and management. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 3, n. 1, pp. 46-61, 2010.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Infraestrutura – O nó dos portos brasileiros.** Disponível em <www.ipea.gov.br>. Acesso em: outubro de 2012.

JOC – The Journal of Commerce. **India to launch 24-hour customs service at major ports.** Disponível em <www.joc.com>. Acesso em: abril de 2013.

_____. **National strike closes India's Nehru Port.** Disponível em <www.joc.com>. Acesso em: abril de 2013a.

JU, J.; WU, Y.; ZENG, L. The Impact of Trade Liberalization on the Trade Balance in Developing Countries. **IMF Staff Papers**, v. 57, n. 2, 2009.

KERSTEN, W.; KOCH, J. The effect of quality management on the service quality and business success of logistics service providers. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 2, pp. 195-200, 2010.

KORINEK, J., SOURDIN, P. **To What Extent Are High-Quality Logistics Services Trade Facilitating?** Trade Policy Working Papers, No. 108, OECD Publishing, 2011.

KUCERA, D.; RONCOLATO, L. Trade liberalization, employment and inequality in India and South Africa. **International Labor Review**, v. 150, n. 1-2, 2011.

LAI, Kee-hung. Service capability and performance of logistics service providers. **Transportation Research Part E**, v. 40, pp. 385-399, 2004.

MACEDO, M. A. S.; CANEN, A. G. Diversidade Cultural e Prestação De Serviços Logísticos: Um estudo exploratório. **Ingeniare – Revista Chilena de Ingeniería**, v. 17, n. 3, pp. 412-422, 2009.

MEHO, Lokman I. E-mail interviewing in qualitative research: A methodological discussion. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 57, n. 10, pp. 1284-1295, 2006.

MERCOPRESS. **India, seventh market for Brazilian exports; bilateral trade reaches 10.6bn dollars in 2012.** Disponível em <www.mercopress.com>. Acesso em: março de 2013.

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento. Disponível em <www.pac.gov.br>. Acesso em: abril de 2013.

PANIGRAHI, J. K.; PRADHAN, A. Competitive maritime policies and strategic dimensions for commercial seaports in India. **Ocean & Coastal Management**, v. 62, pp. 54-67, 2012.

PONTES, H. L. J.; CARMO, B. B. T.; PORTO, A. J. V. Problemas logísticos na exportação brasileira da soja em grão. **Sistema & Gestão**, v. 4, n. 2, pp. 155-181, 2009.

PURI, Lakshmi. **IBSA: An emerging trinity in the new geography of international trade**. UNCTAD, 2007.

REUTERS. South Africa truckers sign wage deal, strike off. Disponível em <www.reuters.com>. Acesso em: abril de 2013.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMOLTZI, C.; WALLENBURG, C. M. Horizontal cooperation between logistics service providers: motives, structure, performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 6, pp. 552-576, 2011.

SEP – Secretaria de Portos. Disponível em <www.portosdabrasil.gov.br>. Acesso em: maio de 2013.

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados. Disponível em <www.serpro.gov.br>. Acesso em: abril de 2013.

SHEU, C.; LEE, L.; NIEHOFF, B. A voluntary logistics security program and international supply chain partnership. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 4, pp. 363-374, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.
Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SILVA, Francisco G. F [et al]. Investimentos em transportes terrestres causam crescimento econômico? Um estudo quantitativo. **Journal of Transport Literature**, v. 7, n. 2, pp. 124-145, 2013.

SINGH, Surendar. A study trade and investment relations in IBSA countries in the WTO era. **Journal of Applied Management & Computer Science**, v. 1, 2012.

SOUTH AFRICA GOVERNMENT. **National Development Plan 2013. Out Future-make it work.** Disponível em <www.gov.za>. Acesso em: maio de 2013.

SOUTHAFRICA.INFO. SA infrastructure build 'well under way'. Disponível em <www.southafrica.info>. Acesso em: maio de 2013.

SOUZA; C. D.; MOURA; J. S. A evolução dos prestadores de serviço logístico: Prestadores de serviços tradicionais, operadores logísticos e integradores logísticos. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2007.

STOREY, John [et al]. Supply chain management: theory, practice and future challenges. **International Journal of Operation and Production Management**, v. 26, n. 7, pp. 754-774, 2006.

THE WORLD BANK. Disponível em <www.worldbank.org>. Acesso em: abril de 2013.

VALOR ECONOMICO. **Desembolsos do BNDES para infraestrutura só crescerão em 2014.** Disponível em <www.valor.com.br>. Acesso em: abril de 2013.

_____. **Índia deve ter grande greve na quarta e na quinta, inclusive em bancos.** Disponível em <www.valor.com.br>. Acesso em: abril de 2013a.

_____. **Logística brasileira leva Japão a comprar milho da África do Sul.** Disponível em <www.valor.com.br>. Acesso em: abril de 2013b.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

VIVALDINI, M. Prestadores de Serviços Logísticos: identificando suas competências. **Produto & Produção**, v. 12, n. 2, pp. 24-47, 2011.

WANKE, P. F.; HIJJAR, M. F. Exportadores Brasileiros: Estudo Exploratório das Percepções sobre a Qualidade da Infraestrutura Logística. **Produção**, v. 19, n. 1, pp. 143-162, 2009.

WEF. **Outlook on the Logistics and Supply Chain Industry 2012.** Global Agenda Council on Logistics & Supply Chains 2011-2012. World Economic Forum, 2012.
