

EFEITOS DO DESEMPENHO DE COMPETITIVIDADE - A cadeia produtiva das pequenas e médias empresas brasileiras em relação ao mercado. Uma análise dos indicadores comparativos de qualidade das empresas, sob o foco do mercado externo.

Autores

NEUBAUER FILHO, Airton. Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia pelo LACTEC

NOVAES, Flávio, Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia pelo LACTEC

Instituição de Ensino: Eadcon- Sociedade de Educação Continuada.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo propor e analisar o desempenho de competitividade das pequenas e médias empresas brasileiras, estabelecendo indicadores comparativos entre a decisão de produção interna sobre os indicadores de desempenho e qualidade das empresas internacionalizadas. A cadeia de custos comparativa entre o processo de produção avalia o incremento da tecnologia, a qualidade da gestão da informação, a infra-estrutura, o sistema econômico, a legislação brasileira e especificamente a legislação aduaneira. Os indicadores de desempenho são identificados através da comparação entre a modalidade de gestão de custos e desempenho de preços, entre a opção de produção interna e a opção das empresas, cada vez maior, de optar pela importação, utilizando-se de expedientes de qualidade de produção e gestão de preços de países mais experientes no processo de engenharia de preços e gestão de mercado.

Palavras-chave: Desempenho de competitividade, Indicadores comparativos de desempenho, Desempenho de custos.

ABSTRACT

This work has for objective to consider and to analyze the competency performance of small and Medias Brazilian enterprises, establishing comparatives indicators between decision of internal production about performance indicators and quality of internationalized enterprises.. The costs supply comparative between the process of production, evaluating the growth of technology, the quality of management of information, understructure, the economic system, the Brazilian legislation, the specify, the custom legislation. The performance indicators are identify throw the comparison between the modality of management of costs in performance of price, between the option of internal production, and the option of enterprises, more and more, to optating for the importation, using expedients of quality of production and management of prices of countries more experients in the process of engineering of prices and management of market.

Key-words: Competity performance, Indicators comparatives of performance, performance of costs.

Key Words : Performance of competitiveness, comparative Pointers of performance, Performance of costs.

1. INTRODUÇÃO

Os tempos mudaram na economia. Os ganhos das empresas já não são substantivos. As práticas de mercado e gestão de preços foram dificultadas pela concorrência, agora, com mais agressividade, também internacional. Atualmente, podemos comprar produtos e matérias-primas de qualquer lugar do mundo, com a mesma, ou melhor, qualidade e invariavelmente, com preços inferiores. Isto inibe os aumentos abusivos de preços, regulando o mercado interno, mas, frequentemente, com injustiças. A equação $\text{Custo} + \text{lucro} = \text{preço}$ não se adequa ao mercado internacional. Na análise da localização geográfica serão considerados os fatores apontados por BALLOU (1993), como as leis de zoneamento locais, os custos, o potencial de expansão, a segurança do local, a avaliação dos aspectos ambientais, entre outros.

O Brasil é um dos países mais competitivos do Mercosul, não só pelo potencial econômico, mas também pela sua área geográfica e potencial de desenvolvimento de exportação, pois, ainda participa com um índice de 1% sobre toda a negociação internacional mundial. Entretanto, existe uma defasagem entre o sistema internacional produtivo e o planejamento e controle de qualidade das empresas de pequeno porte. A partir de 1988, houve um processo de abertura comercial, através de uma política de abertura do comércio internacional, diminuindo a burocracia alfandegária e consequentemente, o grau de proteção da indústria nacional. Por um lado, mesmo gradual, estimulou a concorrência internacional, proporcionou uma diversidade de produtos, estímulo ao desenvolvimento interno e controle de preços. Porém, a defasagem tecnológica, e a falta de ajustes rápidos, principalmente à proporção eqüitativa na constituição dos preços, acarretaram um prejuízo às empresas nacionais. E o quadro atual do fluxo de produção apresenta muitas dificuldades para as pequenas e médias empresas brasileiras importadoras e exportadoras. Segundo KUME (1996) “até 1993 o aumento das importações não foi suficiente para provocar um grande desequilíbrio nas contas externas ou colocar em risco os produtos nacionais, devido às constantes desvalorizações das taxas de câmbio, bem como, a recessão observada naquele período”. Um processo integrado, com base em indicadores produtivos e administração de custos adaptados à dinâmica de mercado, poderão compor uma matriz de referência para as pequenas e médias empresas, além de referenciar o contexto com base na dinâmica do processo de comércio exterior, a

Nomenclatura Brasileira de Mercadorias, onde se referencia as alíquotas de importação, o Siscomex, Sistema Integrado de Comércio Exterior, a equivalência do IPI para as empresas importadoras os custos alfandegários, e os Impostos Estaduais (ICMS). Esta relação deve estar em sintonia com a estrutura de custos interna, para que não haja discrepâncias entre produtos importados e produzidos internamente. O trabalho referencia os indicadores de desempenho entre as duas modalidades, identificando as falhas e soluções para o problema. Podem-se estabelecer metas de desempenho do processo produtivo, envolvendo os órgãos intervenientes, como a receita federal, Polícia Federal, Portos, Aeroportos, Ministério dos Transportes, Estações Aduaneiras e as Empresas envolvidas e seus mercados específicos.

O sistema de comércio exterior e seu fluxo produtivo ainda é muito recente no Brasil. O tempo destinado ao transporte das mercadorias está, ainda, muito acima da média mundial (uma mercadoria fica em média 3 dias entre o porto de chegada e sua disponibilização no barracão, nos países avançados). O mercado é excessivamente dinâmico, impactando de forma definitiva em relação às pequenas e médias empresas. A estrutura ainda demanda de adaptação em relação ao tempo e adequação das empresas perante as dinâmicas do mercado. Atualmente, a falta de planejamento e controle e qualidade e deficiências no processo administrativo causam um prejuízo considerável às empresas. Com um quadro de controle e processos logísticos com padrões de controle de qualidade, há possibilidade concreta de reduzir em até 30% o tempo médio entre a compra e a disponibilização da mercadoria para a venda e a agilidade do processo de giro de estoques, adaptando as pequenas e médias empresas às dinâmicas do mercado.

1.1 O Desempenho Dinâmico das Empresas

Por outro lado, as empresas produtoras nacionais melhoraram muito seu preparo frente à concorrência internacional. Tínhamos uma avalanche de produtos à base de R\$ 1,99. Isto prejudicava muitos produtores, como fabricantes de brinquedo, utilidades domésticas, presentes em geral. 1 container poderia afetar 10 ou mais produtores nacionais. Hoje, 10 anos depois, apesar do valor do Real frente ao Dólar estar por volta de R\$ 1.58, observa-se uma quantidade significativa de produtos nacionais nas prateleiras das lojas que vendem este tipo de produto. Isto denota uma adaptação tecnológica das empresas

nacionais, um amadurecimento dos órgãos intervenientes e um desempenho de qualidade de custos sob o foco da harmonização natural do mercado. De acordo com TABOADA (2002), “Os atributos de agilidade, flexibilidade e confiabilidade, ancorados em um adequado sistema de logística, podem ser utilizados como pilares para estruturação de estratégias competitivas da empresa”. Apesar do índice de custos de importação girar em torno de 100 a 120 por cento de seu valor FOB (free on board - preço base da mercadoria), ainda é lucrativo as Empresas encerrarem seu processo produtivo no mercado interno e passar a estabelecer um contrato de manufatura com origem da China, por exemplo, ainda com uma margem de lucros significativa. Neste caso, temos ainda a condição do Dumping, largamente praticado por este país. De qualquer forma, o equilíbrio deve se dar também no desenvolvimento das exportações e agregação de desempenho de tecnologia.

1.2. A pressão sobre os negócios

Desde a publicação de *"Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate"*, (Reengenharia do trabalho: Não automatize, destrua), de Michael Hammer na *Harvard Business Review*, edição Julho-Agosto de 1990, (paginas 70 a 91), a reengenharia de processos provocou uma desenfreada corrida pelas transformações empresariais, cujas adoções maciças desacompanhadas de uma forte metodologia que amparasse as iniciativas, acabaram por provocar centenas de casos mal sucedidos.

A pressão sobre os negócios obriga as empresas a reverem seus processos constantemente, mas, a reengenharia transformou-se em uma palavra proibida em determinados círculos empresariais devido ao histórico passado.

1.3 O foco no cliente

A origem das novas pressões é notadamente a mudança no foco das atenções das empresas, que antes lutavam para conquistar mercados, e agora lutam para não perdê-los, e nesse ponto o cliente é a resposta para se entender melhor as mudanças, ameaças e oportunidades de crescimento e sobrevivência. A atenção ao ritmo das mudanças dita a sobrevivência das empresas, no melhor estilo darwiniano, onde os menos adaptados

desaparecem, e nessa esteira às vezes as empresas se apressam em antecipar os fatos no tempo.

Um exemplo foi o advento da “bolha”, como chamamos o período dos anos 90 onde as empresas da então aclamada “nova economia” emergiam das garagens californianas e se transformavam da noite para o dia em grandes empresas de comércio eletrônico e tecnologia, nunca a visão “*Taylor Made*” (sob medida) teve tanto sentido, pois a tecnologia emergente prometia individualizar o contato com o cliente, mesmo dentro de um mercado global altamente massificado.

Segundo Jack V. Michaels e William P. Wood, o “*Design to Cost*” depende de um correto diagnóstico e definição do perfil do cliente e na seqüência, toda a cadeia de criação de valor, para que a relação entre preço e valor do produto ou serviço seja adequada para esse cliente. “Isto significa incluir o cliente no processo do desenvolvimento de forma participativa, para definir as características do produto e o preço que estão dispostos a pagar por ele”. (MICHAELS e WOOD, 1979).

2. A ENGENHARIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

As pequenas e médias empresas brasileiras trabalham sob um processo logístico diferenciado. Desde a relação de contratação do frete internacional, o sistema integrado on line de comércio exterior - Siscomex, transporte interno, acondicionamento e distribuição de materiais podem ser adaptados para que, através de um sistema integrado de controle, onde a abordagem da relação do governo com a infra-estrutura adequada à instituição e condução do sistema integrado de comercialização internacional, tendo como resultado um padrão de gestão e organização do fluxo de produção, escoamento, carregamento, transporte interno e internacional e suas relações com os órgãos intervenientes Todos interagindo de forma a obter uma economia e maior competitividade de mercado. Através de um processo de adequação, seguido de um processo de controle dos seus indicadores, gerará um resultado integrado no processo produtivo de comércio exterior. Para isso, é importante o suporte dos elementos que compõe esta cadeia produtiva.

Em função da dinâmica de mercado, o processo de internacionalização sobrecarrega o sistema de informações e conseqüentemente a base para a tomada de decisões. Com este quadro, os pequenos empresários, além do mercado desigual, onde o processo de concorrência não contempla de forma igual os diferentes segmentos em relação à sua constituição e tamanho, os processos legais e trâmites aduaneiros também são compostos de forma a beneficiar as empresas mais estruturadas em seu tamanho e força competitiva de mercado.

Com isso, a processos que compõe as referências externas de uma empresa tornam-se mais difíceis para as pequenas e médias empresas quando se refere ao controle de desempenho e qualidade no sentido estratégico. Apesar da constituição dos processos legais e administrativos do sistema que compõem o fluxo de atividades logísticas de uma pequena e média empresa, é imprescindível que se mantenha estes fatores com um alto grau de consistência, pois, pode ser um diferencial competitivo.

2.1 Indicadores de Suporte de Competitividade

Estruturar e implantar uma solução integrada para os processos que envolvem o fluxo produtivo de comércio exterior, através de um modelo que integre o controle eficiente do tempo médio dos sistemas de produção dos produtos e sua relação com a qualidade percebida pelo mercado voltado a pequenas e médias empresas. O Sistema integrado envolverá os Organismos governamentais intervenientes, direta ou indiretamente no processo de internacionalização, onde será desenvolvida uma matriz de referência, determinando um tempo padrão para o processo logístico e de gestão e organização dos procedimentos que envolvem a exportação de produtos através de pequenas e médias empresas brasileiras. Para COUTINHO (1995), a “competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, expend a renda real de seus cidadãos”

A adoção do método científico tem relevância por indicar o modo como a pesquisa se realiza, por apontar os caminhos e garantir a validade dos resultados

alcançados. Entretanto, para que o trabalho seja considerado científico deve ter estrutura e critérios próprios de coleta, análise de dados aceitos no meio acadêmico.

A seguir serão descritos os procedimentos iniciais, a caracterização da pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados, o tratamento e análise dos dados e a delimitação da pesquisa.

O fundamento da metodologia adotada no neste projeto está no entendimento da rede logística e em processos de produção, escoamento e trâmites de exportação, com base em estudos já realizados com empresas de pequeno e médio porte, tanto em âmbito nacional quanto internacional. A finalidade é o aumento da eficiência logística e gestão e organização dos processos produtivos com vistas ao melhor desempenho das empresas.

2.2 Desempenho Tecnológico

A economia fechada ao comércio mundial até a década de 90 fez com que houvesse um atraso no processo e escalada da tecnologia. Nossa informática, extremamente estratégica nos tempos atuais, por exemplo, somente conseguiu se igualar, mesmo de forma ilegal, durante 15 anos, com produtos advindos do Paraguai. Esta defasagem de tempo é considerada enorme neste setor. Este exemplo demonstra a grande importância do comércio exterior, principalmente na qualidade de produto, processo, administrativa, de mercado e de preços. PORTER (1991) chamou a década de 90 “a década da competitividade”. Segundo ele, uma inovação tecnológica pode permitir uma redução de custos. Isto porque leva a empresa a obter, entre outras abordagens, uma liderança de custos, fato significativo na disputa do mercado competitivo global. A transformação tecnológica, somada aos modais mais eficientes, a tecnologia da comunicação e a quebre das barreiras internacionais transformam o ambiente globalizado, mudando a estrutura da indústria atual.

Os preços já não são determinados da empresa pra fora. Hoje, os preços são determinados pelo mercado e as empresas empreendem um processo de engenharia de produto e processo para ajustar e atingir a merca de mercado ou sair dele. Desta forma, a nova equação para o processo de desempenho de pecos é Preço-Lucro=Custo.

2.3 Gestão do Desempenho de Custos

O custo total é a soma de todas as despesas necessárias para atender as necessidades do ciclo produtivo de uma organização. A qualidade de gestão compreende uma somatória da qualidade administrativa, reforçada pelas práticas contábeis e controles financeiros. O resultado se dá através do menor índice de impacto dos custos sobre o preço final do produto. Esta análise compreende, sobretudo, o custo de compra dos insumos de produção, processo produtivo, transporte e distribuição. Podemos definir o desempenho da qualidade de custos através da Medição do Desempenho de Custos Comparativo. Este desempenho é citado em parte LARRAÑAGA (2003), através dos seguintes determinantes:

Resposta rápida: Habilidade da Empresa de satisfazer a necessidade do cliente em tempo;

Discrepâncias mínimas: A discrepância entende-se como a quebra do desempenho do sistema. Demoras, paradas na produção, mercadorias avariadas, problemas na entrega. Todos eles conduzem à perda de tempo e à procura de soluções operacionais. No caso dos produtos importados, estima-se que o Brasil perde mais de 5 bilhões de reais/ano por conta do atraso no processo de burocracia, greves e entraves legais e logísticos na Aduana.

Inventário mínimo: Uma profunda preocupação com o valor do ativo, seu correto dimensionamento e seu giro.

Consolidação de movimento: Aproveitamento do da estrutura de transporte e distribuição, evitando desperdícios e retrabalho.

Qualidade: Compromisso com a TQM, ou Gestão Total da Qualidade. Se a qualidade do produto falha, a logística deve ser revertida.

Suporte durante o ciclo de vida: Estabelecimento do pós-venda, com o atendimento estendido ao cliente. No caso de produtos importados, muitas empresas não se responsabilizam por eventuais danos causados pelo produto. A legislação está amadurecendo e prevendo estas questões, como a exigência de uma etiqueta nos produtos importados para que referencie a responsabilidade.

De acordo com LARRAÑAGA (2003), a escolha das fontes de suprimento e ressurgimento estão baseadas em restrições artificiais, sejam de uso ou de preços. As restrições de uso são limitações impostas pelos governos quanto à venda, importação ou

uso. As restrições de preços são aumentos artificiais de preços sobre produtos obtidos no exterior, impostos pelos governos ou pelas operações da matriz, para manter a viabilidade dos fornecedores locais.

3. INDICADOR COMPARATIVO DE DESEMPENHO

As diferenças entre os custos de produção brasileiros em relação aos demais países, ou seja, os nossos concorrentes internacionais é tão grande que provoca uma inversão nos efeitos da competitividade para a formação dos preços dos produtos aos mercados consumidores. Existem casos em que melhores preços de fabricação ou elaboração, decorrentes de mercados e vantagens naturais ou de custos menores de produção, mas, perdendo mercados, pois nosso preço final acaba ficando mais alto, em função de nosso efeito de territorialidade, distância temporal, elevando os custos e inviabilizando o negócio. Sob o ponto de vista de LOPEZ (2000), os principais componentes do processo produtivo podem ser divididos em 2 grupos:

- a. os que têm participação em valor mais elevada sobre o custo final da mercadoria, ressaltando imediatamente sua importância na cadeia de distribuição: os de transporte, interno ou internacional;
- b. aqueles que, à primeira vista, não impressionam muito, todavia, pelo repetitivo consumo de esforço, instalações ou material, acabam afetando de forma direta as despesas, possuindo inevitavelmente, implicações econômicas e financeiras de magnitude.

Portanto, o condicional comparativo torna-se subjetivo quando deparamos com as questões políticas, onde privilegiam de forma inadequada Empresas maiores, deixando de atender as pequenas e médias empresas. Estas com deficiência de tecnologia, com um elevado índice de custos de produção, deficiente controle de qualidade, enfim, descartadas do processo, por não atingirem patamares mínimos para o mercado. Paladini (2002) demonstra a deficiência na utilização de referências externas, na alocação de recursos ou na abrangência das metas em relação aos patamares de desempenho e de qualidade alinhados com os objetivos do negócio.

3.1 Exemplos de Desempenho de Custos para Produção Interna:

Considerando a produção interna de maletas executivas, será estabelecido um efeito de custos proporcionais ao custo final do produto. Tomaremos como exemplo a produção de 2800 maletas:

Custos para Produção:

Matéria-prima	R\$ 7,20
Mão-de-obra	R\$ 2,05
Luz, água, telefone	R\$ 0,13
Aluguel	R\$ 0,15
Custos Produção	R\$ 2,53
Embalagem	R\$ 0,15
Armazenagem	R\$ 0,10
ICMS	R\$ 2,8
IPI	R\$ 1,50
IR	R\$ 1,20
Outros Custos	R\$ 1,00

Fonte: SEBRAE

Somando-se, teremos um desempenho de custo total de R\$ 18,81. A expectativa de lucro será variável, considerando o mercado de maletas importadas. A qualidade do produto é uniforme, pois, o processo produtivo estabelece um padrão de controle capaz de manter em níveis satisfatórios e necessários ao mercado consumidor.

3.2 Exemplos de Desempenho de Custos para Importação de Maletas Executivas - Importação:

Mercadoria	Origem	Modal	Custo Mercadoria
-------------------	---------------	--------------	-------------------------

Maletas Executivas 2800 unidades	China	Marítimo	R\$ 29.762,92 Custo unit R\$10,62
--	-------	----------	--------------------------------------

Fonte: Secretaria da Receita federal

Estas mercadorias estão sendo importadas de vários fornecedores, do mesmo fornecedor, mas terceirizando a sua produção a vários pequenos fabricantes.

Considerando-se o Custo do Frete Internacional de R\$ 2.990,00 e o seguro incluso, teremos o custo da mercadoria estimado em R\$ 32.752,92. Este valor será tomado como base de cálculo para a incidência dos impostos e taxas:

Imp. Importação	20%	R\$ 6.550,58
IPI	15%	R\$ 4.912,58
PIS	1.65%	R\$ 721,37
COFINS	7,60%	R\$ 3.322,68
ICMS	3.00%	R\$ 1.617,95
Marinha Mercante	25% S/ Frete	R\$ 747,50
Sub-Total		R\$ 17.872,66

Fonte: Secretaria da Receita Federal

Agregando-se outros custos diretos incidentes como, liberação do manifesto de carga, despesas portuárias e de liberação Alfandegária, teremos um total de R\$ 2.500,00

Com isso, teremos um total de custos de R\$ 23.362,66.

Na venda, ainda incidirá a diferença do desconto do ICMS e Imposto de Renda.

Vamos considerar 30% de lucro, então:

Custo Mercadorias	R\$ 53.125,58
ICMS Vendas	R\$ 6.375,06

12%	
-----	--

Fonte: Secretaria da Receita Federal

Resultado: O desempenho de custo ficou em R\$ 31.331,48 sobre o custo inicial, que será de R\$ 29.762,92. Significa um índice de nacionalização de 1.05 ou 105% de custo sobre o valor de compra da mercadoria. Cada maleta, agregando-se 105% de custo mais 30% de lucro, custará R\$ 14.33 no atacado. O padrão de qualidade demonstra diferenças de padrão. Isto porque os fabricantes são diversos e terceirizados. O controle de qualidade e reengenharia de processo produtivo não é possível, considerando-se a distância.

4. CONCLUSÃO

Em função da dinâmica de mercado, o processo de internacionalização sobrecarrega o sistema de informações e consequentemente a base para a tomada de decisões. Com este quadro, os pequenos empresários, além do mercado desigual, onde o processo de concorrência não contempla de forma igual os diferentes segmentos em relação à sua constituição e tamanho, os processos legais e trâmites aduaneiros também são compostos de forma a beneficiar as empresas mais estruturadas em seu tamanho e força competitiva de mercado. Segundo RODRIGUES (2004), Os preços de produção e os preços de mercado em função das condições internas de determinado país, mas sim, tomando como referência as condições mundiais de produção. Uma Empresa cujo custo de produção seja maior do que o de suas competidoras em nível mundial, somente pode subsistir sob a proteção de barreiras protecionistas, o que o processo de globalização torna cada vez mais difícil. Conforme FIGUEIREDO (2000), entre os objetivos dos portos concentradores e alimentadores estão à redução do custo operacional dos armadores, a melhoria do acesso entre os diversos pontos da hinterlândia (retro-área), a ampliação da interface com mercados internacionais. Um terminal portuário é a interface com outras modalidades de transporte e delas depende. Por isso uma infra-estrutura logística multimodal que agregue o modal rodoviário e ferroviário tem muita importância. Disso resulta o aumento da qualidade de atendimento ao cliente final, a redução de tempo e de custo.

Apesar da constituição dos processos legais e administrativos do sistema que

compõem o fluxo de atividades logísticas de uma pequena e média empresa, é imprescindível que se mantenha estes fatores com um alto grau de consistência, pois, pode ser um diferencial competitivo. TUBINO (1999) aborda este processo quando cita "A implantação de um sistema *just in time* integrando a produção do cliente com a produção do fornecedor traz ganhos significativos na redução daquelas atividades que, convencionalmente, se sobrepõe entre os dois sistemas, fazendo com que a cadeia produtiva consiga um retorno sobre seus investimentos maior do que conseguiria cada empresa individualmente."

Dentro do processo da internacionalização das pequenas e médias empresas, podemos considerar a participação da logística na cadeia de valor, onde, argumenta NOVAES (2001), "É importante observar que grande parte das medidas possíveis para melhorar a cadeia de valor depende de um bom equacionamento das atividades logísticas, não tratando tão-somente das operações logísticas clássicas, mas é eminentemente estratégica, ou seja, atua fortemente na concepção, planejamento, implementação e execução dos projetos estratégicos da empresa".

Hoje em dia, a possibilidade de flexibilizar a tecnologia de fabricação, com o foco da redução do custo de manufatura, sobretudo para os processos de exportação, bem como, as parcerias com fornecedores de matérias-primas, pode ser a relação de sobrevivência das empresas de pequenos e médios portes. A rapidez do processo produtivo aliado aos trâmites uniformizados de comercialização mundial, culminando com o tempo de transporte e distribuição de forma dinâmica, nos dá a possibilidade de se estabelecer parâmetros de controle de qualidade e de tempo, resultando na economia substancial e um diferencial para as empresas atentas a estas ferramentas.

5. REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, A. E. *The four logistical revolutions*. Paper of the Regional Science Association, v. 59, 1986, University of Umea, Sweden.
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- COUTINHO, Luciano; Ferraz. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. 3 Ed. Campinas: Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas. 1995.

- COLIN, J. *Les evolutions de la logistique en Europe: vers la polarisation des espaces. I*
- FIGUEIREDO, G. *O papel dos portos concentradores na cadeia logística global*. Anais do XX ENEGEP 2000.
- HAMMER, Michael - *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, Harvard Business Review, Julho-Agosto de 1990, (Páginas 70 a 91)
- KUME, Honório. *A Política de Importação no Plano Real e a Estrutura de Proteção Efetiva*. Texto para discussão numero 423 do IPEA. 1996.
- LOPEZ, José Manoel. *Os Custos logísticos do Comércio Exterior Brasileiro*. Aduaneiras. 2000
- LARRAÑAGA, F. *A Gestão Logística Global*, São Paulo, Aduaneiras, 2003.
- MICHAELS, Jack e WOOD, William - *Design to Cost* - Braun Brumfield 1979.
- NOVAES, A *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Campus, Rio de Janeiro, 2001.
- PALADINI, E *Avaliação Estratégica da Qualidade*. São Paulo, Atlas, 2002.
- PORTER, Michael - *Estratégia Competitiva* - Campos, 1991.
- RODRIGUES, R. *Comércio Exterior, Teoria e Gestão*. Atlas, São Paulo, 2004.
- TABOADA, C. Entrevista *Revista FAE Business*, Curitiba, 2002.
- TUBINO, D *Sistemas de Produção: A Produtividade no chão de Fábrica*. Editora Artes Médicas (Bookman), Porto Alegre, 1999.