

TRANSPORTE E PLANEJAMENTO LOGÍSTICO NAS OPERAÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ANÁLISE DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR CAFEEIRO

Andresa Silva Neto Francischini
Catherine Kétlli Beserra Silva
Diogo Nunes da Silva
Luan Lopes de Sousa

RESUMO

O trabalho tem como objetivo analisar a influência das atividades de transporte no planejamento logístico das operações de internacionalização das empresas brasileiras do setor cafeeiro. Este é um dos setores do agronegócio com maior participação na balança comercial brasileira e apresenta constante crescimento na produção, o que torna relevante o estudo sobre como os gargalos no transporte dificultam e inibem a expansão das empresas em mercados internacionais. É um estudo qualitativo desenvolvido a partir de entrevistas semiestruturadas. A partir dos resultados obtidos, é possível identificar que o planejamento logístico das atividades de transporte tem influência no desempenho das operações de internacionalização das empresas brasileiras. Apesar do ganho competitivo verificado no campo, a infraestrutura brasileira ineficiente proporciona perda de parte da safra durante o transporte. Tal cenário reforça a importância das decisões de profissionais de logística e comércio exterior de forma estratégica, considerando as particularidades do produto e da infraestrutura disponível.

Palavras-Chave: Internacionalização; Setor Cafeeiro; Logística.

1. INTRODUÇÃO

O café é um importante produto nas relações de comércio exterior brasileiras, devido sua alta representatividade nas operações de exportação, trazendo um retorno de capital considerável para o país e ganhando uma posição econômica significativa no cenário mundial (ORMOND *et al.*, 2002). De acordo com dados da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) em conjunto com a Organização Internacional do Café (OIC, 2014), o Brasil é o maior produtor mundial de café, tendo participação de 30% da produção mundial, ou seja, cerca de 1/3 de todo o café consumido no mundo é produzido no Brasil.

O país exporta para mais de 130 países, com uma representação de 33,5% das exportações de café mundial e 5,3% em relação às exportações do agronegócio nacional (SECEX, 2016). Seguindo na contramão do desenvolvimento da produção e do crescimento no volume das exportações, o sistema logístico brasileiro orientou-se no sentido Leste-Oeste, ou seja, da costa (portos) para o interior do continente, visando abastecer o país com produtos importados. Quando o Estado necessita de um sistema logístico oposto, no sentido Oeste-Leste, do interior em direção aos portos, a fim de sustentar o movimento exportador, percebem-se as deficiências existentes na infraestrutura logística, sendo que não se faz muito no intuito de melhorá-la (RAZZOLINI, 2009).

As exportações brasileiras contribuem significativamente para o saldo da balança comercial e, certamente, contribuiria muito mais caso a precária infraestrutura não onerasse os custos dos exportadores (o chamado custo Brasil) em todos os elos da cadeia produtiva (RAZZOLINI, 2016). A distância é o principal condicionante para explicar os custos no transporte. A falta de

investimento em infraestrutura brasileira impacta tanto na elevação destes custos quanto no desincentivo das empresas para dar sequência nos processos de exportação. Apenas 15% das fazendas possuem sistema próprio de armazenagem de grãos, apresentando um percentual de perda de 10%, considerado alto em relação à média mundial. Tais fatos demonstram que o ganho competitivo que o país tem no campo, dentro da produção nas fazendas, se perde no transporte e infraestrutura ineficiente no Brasil (ALMEIDA; SILVA; BRAGA, 2011).

Diante do levantamento realizado sobre o cenário brasileiro e da situação de sua infraestrutura logística, será possível identificar os principais fatores que impactam diretamente nos processos de internacionalização das empresas do setor cafeeiro do país e apontar possíveis soluções para os gargalos e infraestrutura deficiente para o alcance de novos mercados no âmbito internacional.

A pesquisa proposta está dividida em 05 seções, além da Introdução. Na segunda seção consta o referencial teórico em que é abordado o setor cafeeiro brasileiro, as estratégias que as empresas podem adotar para a entrada nos mercados internacionais, as teorias de internacionalização, a situação da logística e infraestrutura de transporte no Brasil. Na terceira é apresentada a metodologia que guiará a realização desse estudo. Na seção quatro demonstramos a análise dos resultados das entrevistas realizadas. Finalmente, na quinta seção são apresentadas as considerações finais e as análises dos objetivos e pergunta de pesquisa apresentados nos procedimentos metodológicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Café no Brasil

Segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), é estimada que a produção de café para 2017 das espécies arábica e *conilon* é entre 43.650 e 47.509 milhões de sacas de 60 quilos de café. Eles citam que este resultado representa uma redução de 7,5 a 15%, quando comparado com a produção obtida no ciclo anterior de 51,37 milhões de sacas.

A mesma companhia ressalta que apesar da redução, a região Sudeste é a que possui a maior produção em safra de café sendo 1.578.347 sacas em 2017, ante a 1.633.795 de 2016. O Estado de Minas Gerais é o que possui a maior produção em safra de café com 977.444 sacas. A estimativa é que sejam colhidas entre 35,01 e 37,88 milhões de sacas do café tipo arábica, que representa 80% da produção do café no Brasil. Para o café tipo *conilon*, a estimativa é que a produção seja entre 8,64 e 9,63 milhões, o que representa um crescimento entre 8,1 e 20%, em comparação com o resultado apresentado do último ciclo (CONAB, 2017).

De acordo com uma análise comparativa realizada pela CONAB (2017) da produção de café *conilon* no Brasil dentre o período de 2012 a 2016, constata-se que obteve oscilações no cenário de desenvolvimento do setor com períodos de alta e de baixa produção.

Atualmente, o Brasil é o maior exportador de café do mundo. No total foram exportados 31,97 milhões de sacas de café para 130 países em 2016, aponta os dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex) (SECEX, 2017).

O Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (Cecafé) obteve no balanço das exportações de março de 2017 o número de 2.707.607 sacas de café exportadas, que comparando com o mesmo mês de 2016, diminuiu 12,7%. Com relação a receita cambial adquiriu-se o número de US\$ 473,4 milhões e preço médio da saca de US\$ 174,85, comparando com o mesmo período do ano anterior, elevou em 4,5% e 19,8% (CECAFE, 2017).

De acordo com os dados obtidos pelo Cecafé (2017), os principais destinos das exportações de café brasileiras no primeiro trimestre de 2017 são os Estados Unidos, com 1.532.845 sacas que representam 19,4% dos embarques; seguidos por Alemanha, Itália e Japão.

O Porto de Santos é o principal local de escoamento do café realizando cerca de 7 milhões de embarques de sacas. Em segundo lugar estão os portos do Rio de Janeiro com a realização de mais de 726 mil embarques de sacas de café (CECAFE, 2017).

Apresentando um constante crescimento, o setor de agronegócio tem demonstrado bons resultados e grande participação na balança comercial brasileira. Segundo o estudo da França Junior Consultoria em 2016, o setor vem seguindo na contramão da crise econômica do país enquanto o PIB do país permanecia estagnado, o setor crescia (CAGED, 2016).

Em janeiro de 2017 o Ministério do Trabalho divulgou que neste mês o número de admissões do setor foi superior ao de desligamentos, resultando um crescimento de 0,70% em novos postos de trabalho. O envolvimento dos agentes nas diversas etapas do processamento e montagem da cadeia produtiva para transformar insumos em produtos finais, se dá como fornecedores de insumos para a produção agrícola, produtores rurais, cooperativas, corretores, indústria de torrefação e moagem, exportadores de café verde, e canais de distribuição ao consumidor interno. Propiciando assim condições ainda melhores para o crescimento do setor e possibilidade de expansão para novos negócios e até mesmo a internacionalização dessas empresas por meio das exportações (CAGED, 2016).

2.2. Estratégias de entrada em mercados internacionais

Internacionalização pode ser definida como uma estratégia adotada pelas empresas para expansão de seus negócios no âmbito internacional (CALOF; BEAMISH, 1995). Welch e Luostarinen (1988) conceituam internacionalização como um conjunto de decisões a respeito das possíveis formas de entrada em mercados internacionais. Entre as categorias de entrada, destacam-se as exportações, o estabelecimento de canais de exportação, a abertura de unidades de produção em outro país entre outras formas de aumentar a participação em mercados internacionais.

Cintra e Mourão (2005), e outros autores, não concordam que o processo de exportação faça parte da internacionalização de uma empresa. Desse modo, a internacionalização só é efetivada a partir da formalização de atividades de produção em outro país. Portanto, sob essa análise, as empresas que apenas desenvolvem atividades de exportação não seriam consideradas internacionalizadas. Porém, na literatura sobre o tema, há autores que consideram as exportações como uma forma de internacionalização das atividades.

Nesse contexto, Tanure e Duarte (2016) afirmam que existem muitos tipos de modos de entrada no mercado internacional, mas é mais comum serem classificados em três: Por Exportação, que consiste da Indireta, Cooperativa e Direta; Contratual, composta por Licenciamento, *Franchising*, Acordo Técnico, Contrato de Serviços, Contrato de Administração, Contrato de Produção, Aliança Contratual; e Por Investimento, através de Investimento *Greenfield*, Aquisição, Subsidiária de controle integral, e *Joint Venture*. A seguir apresenta-se o embasamento teórico de cada um dos modos de entrada no mercado internacional mencionados anteriormente.

2.2.1. Por exportação

A internacionalização por exportação pode ser definida como a operação de envio de produtos de um país para outro, assim como de serviços ligados a esse processo, como fretes e seguros

(RATTI, 2007). De acordo com Kotler (2000), organizações que desejam iniciar suas operações no exterior devem optar por mercados desenvolvidos, estruturados, com oportunidades de crescimento e que apresentem demanda para a comercialização de seus produtos. O mesmo autor também retrata a importância de escolher a melhor forma de exportação para o tipo de negócio que será realizado. Os tipos de exportação são: direta, indireta e cooperativa.

A *exportação direta* consiste no estabelecimento de uma rede de distribuição própria nos mercados internacionais, o que possibilita o controle elevado das atividades exercidas no outro país, assim como do *Marketing Mix*. Entre os benefícios dessa forma de entrada, destacam-se o conhecimento de mercado, o maior controle sobre a operação e possibilidades de lucros maiores. Entretanto, os custos relacionados ao investimento em recursos, *Marketing Mix*, escolha de um representante e logística são elevados nesse modo de entrada (TANURE; DUARTE, 2016). Kotler (1998) ainda destaca que a exportação direta pode ser realizada através de um departamento interno próprio de exportação; por uma subsidiária de vendas em outro país; por vendedores externos exportadores; distribuidores ou agentes.

Tanure e Duarte (2016) retratam que a *exportação indireta* envolve a contratação de intermediários que realizam as operações no país em que a exportadora está localizada, e eles podem ser uma empresa exportadora, *trading company* ou agentes de exportação. Para a realização das atividades, é necessário preparar o produto para o mercado exterior, o que envolve aspectos como qualidade, adaptação às particularidades locais e critérios de embalagem para o transporte internacional. Também é essencial a atenção à burocracia do mercado de destino buscando adaptar a produção à esses quesitos. Este tipo de exportação traz benefícios como menor comprometimento de recursos e riscos e a promoção ágil de aprendizado do mercado exterior. Porém, há custos relacionados ao controle do *marketing mix* e a dificuldade de manutenção da marca original.

Os mesmos autores afirmam que a *exportação cooperativa* concede a empresa exportadora um controle das operações sem elevado custo. As categorias desse modo de operação são a exportação casada, consórcio ou cooperativas. Na primeira, a organização aproveita a rede de distribuição de outra empresa para a venda de suas mercadorias. As outras estão relacionadas à união de empresas para a realização de atividades no exterior, partilhando os riscos e recursos necessários para o desenvolvimento dessas operações. Rocha e Christensen (2002) definem fatores que impactam negativamente o desenvolvimento de atividades de exportação via consórcio ou cooperativas. Inicialmente, o país não possui tradição na realização dessas operações, além da alta propensão em efetuar processos individuais ao invés de coletivos por parte dos indivíduos envolvidos.

2.2.2. Entrada Contratual

A internacionalização pelo modo contratual pode ser definida como: "associação não patrimonial, de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição no exterior. Envolve transferência de tecnologia ou capacitação de empresas no exterior" (TANURE; DUARTE, 2016, p. 10). Este modo se difere principalmente da exportação por apresentar a possibilidade de realização do compartilhamento de conhecimentos e competências e por não realizar investimentos patrimoniais. Os tipos do modo contratual são: licenciamento, *franchising*, acordo técnico, contrato de serviços, contrato de administração, contrato de produção e aliança contratual. Os tipos mais utilizados são licenciamento e *franchising* (TANURE; DUARTE, 2016).

O *licenciamento* refere-se à acordos contratuais de licença para a produção de mercadorias, uso da marca, tecnologia, processos, *know how*, entre outros. Este tipo de operação proporciona a entrada no exterior com retornos financeiros rentáveis e menor custo de manutenção de marca, e receitas tendem a ser menores do que em outros tipos de operações (CERCEAU; TAVARES, 2002).

De acordo com Kotabe e Helson (2000), o *Franchising* é um tipo de negócio que transfere direitos ao franqueado como o uso de uma marca, direito de distribuição de bens e serviços e transferência de experiência. O franqueador recebe o pagamento por meio de *royalties* ou outro meio de pagamento, traz benefícios para a franquia de utilização do conceito de negócio e marca (TANURE; DUARTE, 2016). Os mesmos autores retratam que o contrato de produção permite que uma empresa seja subcontratada de outra, com a produção sendo realizada sob a marca dela.

2.2.3. Entrada por investimento

A internacionalização por investimento refere-se a empresa com localização e administração compreendidas no exterior (BUCKLEY; CASSON, 1998). Tanure e Duarte (2016) expressam que os tipos desse modo de internacionalização são: por aquisição, *Greenfield* e *Joint Venture*.

A entrada por *aquisição* consiste de empresa nacional que compra marca ou ativos de uma organização no exterior. A sua utilização é mais constante em organizações com muitos produtos diversificados e grande experiência no exterior (TANURE; DUARTE, 2016).

Tanure e Duarte (2016) reforçam que o investimento *Greenfield* está associado a implementação por uma empresa nacional de um negócio em outro país. Ocorre principalmente em empresas que possuem intenso processo de pesquisa e desenvolvimento, possibilitando um maior controle e número maior de expatriados. A entrada por *Joint Venture* envolve o processo em que duas ou mais empresas partilham o controle de um negócio compartilhado objetivando o lucro sem que percam sua posição jurídica (CHURCHILL; PETER, 2005).

Ao menos uma das empresas envolvidas tem sede em país diferente de onde é realizada a operação. Os benefícios adquiridos pela realização dessa operação são: alta prospecção de retorno e controle de grandes operações. Os riscos estão associados a diminuição de controle, interesses conflitantes, formação de novo concorrente, repercussão negativa em marca e perda de *know how* e tecnologia (TANURE; DUARTE, 2016).

2.3. Teorias de internacionalização

As teorias de internacionalização podem ser divididas em três categorias. A primeira engloba as teorias clássicas ou econômicas, que apresentam como característica principal a avaliação de variáveis econômicas como custos e retornos financeiros para análise de processos de internacionalização. Na segunda categoria estão as teorias comportamentais onde as análises partem de aspectos ligados ao desenvolvimento interno da firma (FRANCISCHINI, 2009). Há ainda um terceiro conjunto de teorias, definidas como estratégicas, baseadas em aspectos organizacionais. As principais teorias de cada categoria são apresentadas a seguir:

2.3.1. Teorias Clássicas ou Econômicas

As **teorias clássicas ou econômicas** de internacionalização baseiam-se na análise dos fatores econômicos e a partir do seu resultado, definem a melhor forma de atuação das empresas no

mercado externo. Nessas teorias prevalecem soluções racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que são orientadas por decisões que tragam a maximização dos retornos econômicos (DIB; CARNEIRO, 2006). Dentre as principais teorias clássicas de internacionalização serão apresentadas a Teoria do Poder de Mercado, estudo realizado por Hymer, e o Paradigma Eclético da Produção Internacional ou Modelo OLI, de John Dunning.

A **Teoria do Poder de Mercado** foi desenvolvida por Hymer nos anos 60, período no qual havia uma grande explosão de Investimento Direto no Exterior (IDE) por grandes empresas, em sua maioria originárias dos EUA e da Europa. Tal teoria contrapunha-se à tendência dominante do paradigma neoclássico, que considerava o investimento internacional essencialmente como decisão de portfólio, em que taxas de juros maiores atraíam investidores internacionais. (NEUMANN; HEMAIS, 2005).

Segundo Hymer (1960) os investimentos diretos no exterior não dependeriam da diferença nas taxas de juros, visto que os financiamentos de projetos em países estrangeiros ocorriam por fundos tomados no país hospede, com taxas de juros normalmente maiores do que a do país de destino da empresa. Se o determinante do fluxo de investimentos fosse a diferença na taxa de juros entre duas nações, deveria haver um fluxo unidirecional de recursos de nações de taxas de juros menores, para nações com taxa de juros mais elevados. No entanto, dados empíricos mostram haver investimentos cruzados entre as nações (BEMVINDO, 2014).

Desta forma Hymer (1970) identificou três principais fatores motivadores para a formalização de investimentos diretos no exterior. O primeiro é a **neutralização da concorrência**, onde poucas empresas que atuam e competem no mesmo mercado se unem a fim de propiciar lucros adicionais através de economias de escalas, ou acordos mais informais, buscando dominar o mercado doméstico e manter uma posição estável em nível de oligopólio internacional.

O segundo refere-se a conquista de **vantagens competitivas**, que possibilitam que as empresas se apropriem dos seus recursos financeiros, gerenciais e tecnológicos e os utilize como diferencial competitivo objetivando o sucesso no mercado internacional. (NEUMANN; HEMAIS, 2005).

Finalmente, o terceiro fator refere-se à **internalização de imperfeições do mercado**, verificado em casos em que a empresa, com o intuito de proteger os seus ativos, pode optar pela realização de investimentos diretos no exterior ao invés de simplesmente exportar ou licenciar seus produtos, marcas ou tecnologia, tendo assim maior controle sobre as atividades desenvolvidas no exterior. (ALMEIDA; ROCHA, 2006).

A **Teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional**, também conhecida como Modelo OLI, é resultado dos estudos de John Dunning (WEISFELDER, 2001). Segundo Duarte e Tanure (2006), o paradigma eclético de Dunning tem como objetivo explicar os motivos de uma empresa produzir no exterior, ressaltando que ao optar pela internacionalização, as empresas devem estar preparadas para competir com as demais firmas já estabelecidas nos mercados estrangeiros.

Tabela 1 – Vantagens do Paradigma Eclético da Produção Internacional

Vantagens de Propriedade:	São específicas da empresa e podem resultar da posse de ativos intangíveis que não estão disponíveis para os seus concorrentes. Essas vantagens podem ser resultantes de fatores criados, desenvolvidos ou adquiridos pela firma, como também surgirem de propriedade de direitos de uso legalmente protegidos, como por marcas e patentes.
Vantagens de internalização:	São as vantagens que tornam mais conveniente à empresa a transferência de ativos por intermédio das fronteiras nacionais, utilizando sua estrutura própria. Optando pela internalização de capital, tecnologia e competência gerencial para produção de bens,

	ao invés de optar pela externalização, com parceria com terceiros, as razões que motivam a internalização são basicamente as imperfeições de mercado.
Vantagens de Localização:	São as relativas ao mercado que recebe o investimento. Normalmente acontece quando o governo local deseja atrair empresas multinacionais para seu território e para tornar-se mais atraente disponibilizam incentivos como melhores condições de arbitragem financeira e administração de risco cambial, oferecem também subsídios e isenções de impostos ou até mesmo propiciam obras de infraestrutura. Para o governo a principal vantagem é o aumento da oferta de emprego e eventuais benefícios indiretos resultado do crescimento da atividade econômica na região.

Fonte: Organizado pelos Autores. Baseado em ALMEIDA e ROCHA, 2006.

Para que os objetivos desta teoria sejam alcançados é necessário que suas vantagens, demonstradas na tabela, superem os custos de operação neste novo ambiente distante e desconhecido.

2.3.2. Teorias Comportamentais

As teorias comportamentais de internacionalização têm como principal objeto de estudo os fatores comportamentais e sua importância no processo de maturação da firma e seus processos, como condutores da atuação das empresas nos mercados externos. A internacionalização depende de atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, que são orientados pela busca de redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir suas atividades (DIB; CARNEIRO, 2006). Destacam-se em meio aos estudos das teorias comportamentais o Modelo de Uppsala e a Teoria de Networks.

As particularidades macroeconômicas foram, até parte do século XX, a única preocupação das organizações, sendo os aspectos internos desconsiderados. Após trabalhos realizados por alguns pesquisadores, os aspectos econômicos deixaram de ser os únicos a serem avaliados em decisões de internacionalização. Os pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, desenvolveram a análise do “processo de internacionalização da firma da escola de Uppsala”, conhecido como **Modelo de Uppsala**. Assim surgiram as teorias comportamentais que complementam as teorias econômicas sobre o tema “internacionalização” (HEMAIS; HILAL, 2002).

A distância psíquica é um dos pontos centrais da visão demonstrada por esse modelo, estando relacionada as controvérsias observadas sobre valores, técnicas gerenciais, cultura e educação dos países (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975). A diferença cultural é um fator importante a ser observado pelas empresas, quanto maior a diferença com relação ao seu país, maior a incerteza na realização dos negócios, o ideal é optar por países culturalmente mais parecidos com o seu de origem, ou de menor “distância psíquica” (CYERT; MARCH, 1963).

Child e Rodrigues (2010) relatam que houve críticas deste modelo relacionado a distância psíquica, e após pesquisas autores descreveram que os fatores que podem influenciar os negócios são os políticos, econômicos e administrativos (DECOSTER, 2014 apud GHEMAWAT, 2001; MURITIBA *et al.*, 2010).

Decoster (2014) apud Klein e Roch (1990) determinaram cinco aspectos que desenvolvem a distância psíquica, são eles: economia, linguagem, sistema político-legal, técnicas de negócios e infraestrutura de comunicação. Outro modelo considera que a distância é composta de quatro tipos: “1) distância cultural: idioma, religião e cultura; 2) distância econômica: desenvolvimento industrial; 3) distância administrativa: sistema político e educacional; e 4) distância geográfica” (DECOSTER, 2014, p. 4 apud GHEMAWAT, 2001).

O processo de internacionalização é desencadeado pelas empresas primeiramente quando partem para uma procura por novos mercados, tendo uma visão interna de que as possibilidades de expansão estão limitadas. Mas, este processo só é possível de ser realizado quando a empresa já possui conhecimento adquirido de experiências naquele país. De acordo com o conceito de distância psíquica abordado, as empresas devem optar em realizar negócios em mercados com características semelhantes ao seu e que sejam atrativos economicamente. O processo inicial seria a exploração dos mercados, para após começar a exportar, o que pode envolver exportação indireta, direta e seguir para o estabelecimento de subsidiária de vendas. A última etapa que define a conclusão do processo de internacionalização de uma empresa é a abertura de uma unidade de produção no país estrangeiro (DIB; CARNEIRO, 2006).

Tanure e Duarte (2016) retratam que o processo de uma forma geral tende a ser lento, mas pode ser acelerado dependendo do tamanho da empresa, condições de mercado estáveis e experiência de mercado. Os modos de entrada e de operação seguem a seguinte ordem: exportação via representantes, exportação esporádica, implementação de uma filial de vendas no mercado internacional e, finalmente, o estabelecimento de unidades de produção.

Network ou “Rede de Relacionamentos” é realizada através de relações de longo prazo entre empresas que exerçam atividades semelhantes em um determinado mercado com o objetivo geral de facilitar a entrada em mercados internacionais, por meio do compartilhamento de conhecimentos e criação de vínculos que definem o nível de internacionalização das operações (TANURE; DUARTE, 2016).

Johanson e Mattson (1988) afirmam que as operações das empresas proporcionam a criação e evolução dos relacionamentos e que estes sofrem mudanças ao longo do tempo por fatores internos ou externos, que afetam o posicionamento da organização em relação à rede na qual está inserida e a sua disponibilidade de recursos.

Tanure e Duarte (2016) afirmam que a participação nesse tipo de rede proporciona acesso a recursos próprios de outros agentes, não proporcionando a apropriação deles, mas contribuindo para a criação de vínculos de longo prazo. Os mesmos autores reiteram que, inicialmente, a teoria teve sua elaboração voltada a explicação dos negócios industriais das empresas e, em seguida, teve sua expansão para o mercado internacional.

2.3.3. *Teorias Estratégicas da Internacionalização*

As teorias estratégicas da internacionalização partem do princípio de que a adoção estratégica de recursos no processo competitivo consiste na busca contínua de vantagens pelas empresas. Uma vantagem competitiva advém de recursos e capacidades que contribuem para a posição superior de uma firma em relação a outras por certo período de tempo. As empresas decidem internacionalizar-se pela utilização do modo de entrada que lhes permite maximizar o desempenho, melhorar o posicionamento no mercado e competitividade em relação à concorrência (TANURE; DUARTE, 2016).

Os mesmos autores retratam que há um conjunto de teorias estratégicas que tem como foco a análise de processos de internacionalização. As principais são a “Teoria do Comportamento Estratégico” e “*Resource-Based View*” (RBV).

Com relação a **Teoria do Comportamento Estratégico**, Tanure e Duarte (2016) destacam que essa teoria tem como base a busca constante por vantagens por parte das empresas. Os recursos e capacidades são os aspectos que proporcionam um retorno elevado para as empresas. As ações competitivas das organizações afetam o modo de entrada no mercado exterior em busca da obtenção de vantagens.

O modo como a empresa irá se inserir no mercado internacional depende da posição que ela pretende atingir que pode estar associado a desempenho e melhora da posição competitiva. As formas de entradas estão relacionadas a quatro tipos: “evitar conflito, trocar ameaças, seguir a líder e acompanhar posição no mercado doméstico” (TANURE; DUARTE, 2016, p. 31).

Tabela 2 – Formas de entrada no mercado internacional

Forma de entrada	Descreve
Evitar conflito	Empresas estrangeiras que desejam entrar em um mercado externo evitam fazê-lo em indústrias altamente concentradas. Quando o fazem, evitam investimentos tipo <i>Greenfield</i> , que criam capacidade adicional e tendem a aumentar a rivalidade e ocasionar queda de preços.
Trocar ameaças	A entrada de uma firma em um mercado estrangeiro pode ser motivada simplesmente pelo desejo de enfrentar seus competidores em seus respectivos mercados domésticos.
Seguir a líder	Tal comportamento pode relacionar-se a dois aspectos: primeiro, o fato de a internacionalização do concorrente torná-lo mais forte e, portanto, mais perigoso; segundo, a entrada de um concorrente importante em um mercado externo propicia a disseminação de informação na indústria sobre aquele mercado, reduzindo assim o custo de entrada.
Acompanhar posição no mercado doméstico	Aquelas com alta participação no mercado doméstico apresentam maior tendência a se internacionalizar.

Fonte: TANURE e DUARTE, 2016, p. 31.

Os mesmos autores afirmam que os modos de entrada de uma empresa que busca internacionalizar-se serão definidos a partir da análise dos riscos e do nível de controle da operação, iniciando por modos de entrada de menor risco e maior controle como exportação, até chegar no de maior risco e menor controle como a implantação de uma unidade de produção em outro país.

Com relação a **Resource Based Review** (RBV), Tanure e Duarte (2016) afirmam que os recursos e competências organizacionais são os pilares dessa teoria. A exportação tem maiores oportunidades de ser realizada em empresas com maiores recursos, informação e contatos em redes (*network*).

Essa teoria parte da consideração de que a organização tem a função de organizar recursos humanos e materiais para suprimento do mercado de produtos ou serviços, o que deve ser realizado de forma economicamente rentável. A empresa pode ser definida como um conjunto de recursos que necessitam ser geridos e a sua gestão pode realocá-los dentro do processo produtivo de uma empresa da forma que acreditar ser mais adequada para atingir suas metas e objetivos. (PENRONE, 2009).

Os recursos de uma empresa podem ser caracterizados em recursos físicos, humanos e organizacionais (BARNEY, 1991). Os recursos tangíveis são os quantificáveis e de fácil avaliação, e os intangíveis são os de difícil quantificação e avaliação (GRANT, 1991). Prahalad

e Hamel (1990) consideram que uma empresa com uma base sólida tem uma maior prospecção de crescimento, adquirindo assim competências valiosas através da criação de *Core Business*, resultando em vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Os recursos de uma empresa que geram vantagem competitiva são aqueles considerados valiosos, raros, custosos para imitar e estarem imersos na organização da empresa, complementando-se com outros recursos (BARNEY, 1991). Para que recursos sejam considerados valiosos eles devem se manter exclusivos. Empresas que possuem um ramo de negócio valioso, evitam implementar estratégias em que haja parcerias para assim obter um controle maior (TANURE; DUARTE, 2016). Recursos raros são aqueles de difícil imitação e que não existem semelhantes. A dificuldade em imitar pode estar associada a forma como a empresa obtém seus recursos por uma característica histórica, ambiguidade causal ou que sejam complicados socialmente (BARNEY, 1991).

O RBV é um importante instrumento para explicar as vantagens competitivas das empresas tanto em âmbito nacional como internacional. A teoria contextualiza as formas de entrada utilizadas pelas organizações no mercado exterior utilizando as vantagens competitivas já adquiridas e a criação de novas vantagens devido a sua expansão de mercados (PENG, 2001).

2.4. Logística e infraestrutura de transporte no Brasil

A logística consiste na organização, estabelecimento e monitoramento de qualidade da movimentação de produtos, serviços e dados sobre o processo de deslocamento, objetivando o atendimento das necessidades dos consumidores. Trata-se da movimentação de produtos com o menor custo possível até os locais onde há demanda (BALLOU, 2001). É composta pelo planejamento, implementação e controle de todo o processo de uma cadeia de suprimentos. Quando a logística é aplicada ao âmbito internacional torna-se mais complexa e exige um planejamento e controle maior (FERREIRA; MENDES, 2013 apud NOVAES, 2007).

Modal de transporte é o meio utilizado para a realização de transporte de cargas de uma localidade à outra. O princípio da análise de um profissional da área de comércio exterior deve ser baseado no entendimento de que não existe um melhor modal de transporte para ser utilizado, e sim o mais adequado para as limitações de cada tipo de mercadoria. O conhecimento sobre o seu ramo de negócio e as características do produto é primordial para essa definição. Os modais de transportes são classificados como ferroviário, rodoviário, aquaviário e aéreo (FERREIRA; MENDES, 2013). A seguir apresenta-se um levantamento teórico da infraestrutura no Brasil destacando os modais de transporte e demonstrando as suas condições atuais.

2.4.1. Transporte Rodoviário

O transporte rodoviário é responsável por mais de 60% das movimentações de cargas do Brasil (Confederação Nacional do Transporte - CNT, 2017). A malha rodoviária do Brasil é composta por 1.720.756 km de estradas, sendo 211.468 km pavimentados (CNT, 2016). A Federação dos Trabalhadores Rodoviários do Estado do Paraná (Fetropar, 2017) traz informação sobre um estudo desenvolvido pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte (DNIT) em que obteve dados de que 10,8% das rodovias federais, 43,7% das rodovias estaduais e 92,2% das rodovias municipais não são asfaltadas.

De acordo com a Federação dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários (Fetropar) (2017), as estradas brasileiras estão em condições precárias que trazem prejuízos financeiros para as empresas que se arriscam ao movimentarem seus produtos para longas distâncias para atendimento de outras demandas e expansão de mercados. As condições ruins resultam em veículos transitando com excesso de carga, alta velocidade, escassez de manutenção, sinalização ruim, catástrofes climáticas e aumento nos assaltos nas estradas.

Para a realização do transporte e escoamento da carga é necessário também uma infraestrutura de armazenagem bem desenvolvida. De acordo com a Associação Brasileira de Armazenagem (ABCAO), em 2016 haviam no país 17,7 mil armazéns, com capacidade para armazenamento de grãos de 152 milhões de toneladas, o que não supriu a demanda produtiva brasileira, no período de 2015 a 2016 atingiu 210,3 milhões. Devido a essa escassez, as empresas acabam por utilizar os modais de transporte como forma de armazenagem, sendo os produtos enviados diretamente para o destino.

2.4.2. Transporte Aquaviário

O Brasil possui 156 terminais de uso privado, 25 estações de transporte de carga, 2 instalações portuárias de turismo e 37 portos organizados (ANTAQ, 2016). Segundo o relatório anual de 2016 da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), a movimentação total de carga nos portos brasileiros foi de aproximadamente 998,1 milhões. Em comparação a 2015, somente a carga geral solta apresentou crescimento de 7,2% em sua movimentação, ao contrário das demais cargas como granel líquida que apresentou queda de até 3,8% e 1% na movimentação total.

Os maiores e principais portos do país são Santos (SP) com 4.520 navios atracados, Paranaguá (PR) com 1.909 navios atracados e Itaguaí (RJ) com 737 navios atracados. Em 2016, foram 54.973 navios atracados em portos brasileiros, representando uma queda de 7,5% no mesmo período do ano anterior (ANTAQ, 2016).

A Agência Nacional de Transportes também retrata que a maior movimentação de carga no Brasil é para longa distância chamada longo curso. Nos primeiros dois meses de 2017 foram 115 milhões de toneladas e em 2016 foram movimentados 741,5 milhões toneladas sendo que 81,7% pertence a exportação e 18,3% importação. A carga a granel sólida é o perfil de carga mais utilizado com uma movimentação de 569 milhões de toneladas. As principais instalações que embarcam/desembarcam por longo curso são Ponta Madeira (MA), Tubarão (ES) e Santos. Os produtos mais exportados em toneladas são os Minérios, Soja e Contêineres com 63%, 9% e 8% respectivamente.

A cabotagem é outro meio de navegação utilizado no Brasil e movimenta 212,4 milhões de toneladas de carga. Os principais produtos são o petróleo, bauxita e os contêineres que juntos representam 86,5% da movimentação na cabotagem. Na modalidade, as principais instalações são as de Tebar (SP), Tebig (RJ) e Suape (PE) (ANTAQ, 2016).

A navegação por vias interiores é a forma de transporte que menos tem movimentação de carga em toneladas, apesar de estar aumentando a sua representação no cenário nacional. Ela representa 83,8 de milhões de toneladas movimentadas em 2016 e teve um crescimento de 11,3% desde 2010. Como na cabotagem, as principais mercadorias (em milhões de toneladas) são bauxita, soja e petróleo com 23%, 11% e 8% respectivamente. As principais hidrovias para sua utilização é a Amazônica com 46,6 milhões de toneladas movimentadas, seguida por Tocantins-Araguaia movimentando 25,4 milhões de toneladas e Paraná 6,3 milhões de toneladas (ANTAQ, 2016).

2.4.3. Transporte Ferroviário

O transporte ferroviário, segundo informações da Confederação Nacional de Transportes (2013), é responsável por 20,7% da participação na matriz de transporte brasileira, sendo o segundo modal mais utilizado para movimentação de cargas, atrás apenas do rodoviário que possui 61,1% de utilização. A malha ferroviária nacional dispõe num total de 29.706 quilômetros de extensão, deste total 28.840 quilômetros estão divididos entre trechos operados por 12 concessões à iniciativa privada, sendo a sua maior concentração na região Sul, Sudeste e uma pequena porção da região Nordeste. (ANTT, 2011).

O Brasil é um país de dimensões continentais e grande exportador de *commodities*, principalmente minério de ferro, petróleo bruto, soja, café, carne e açúcar, necessita transportar esses produtos por longas distâncias desde a região de sua produção até os portos e por fim até o exterior. Por se tratarem de produtos de baixo valor agregado, grande volume e transportados a grandes distâncias, o ideal é que o transporte fosse realizado pelos modais ferroviário ou fluvial, o que permitiria uma substancial redução de custos, tornando os produtos brasileiros mais competitivos (ANDRADE; REIS; MIGUEL, 2015).

2.4.4. Transporte Aéreo

A ANAC (2016) descreve que a composição aeroportuária brasileira é de 34 aeroportos internacionais e 29 aeroportos domésticos. No transporte aéreo, a falta de infraestrutura logística e a burocracia no transporte fazem com que a liberação das mercadorias demore até uma semana. Nos aeroportos normalmente chegam apenas produtos com alto valor agregado e que necessitam ser entregues com urgência. O transporte de mercadorias através do modal aéreo se caracteriza por serem ágeis e indicados para mercadorias de alto preço, pequenos volumes e encomendas com urgência (FIRJAN, 2013).

Tabela 3 – Vantagens e Desvantagens dos Modais de Transporte

Modal	Vantagens	Desvantagens
Ferroviário	▪ Maior capacidade de carga; ▪ Não tem congestionamento; ▪ Menor impacto ambiental; ▪ Alta eficiência energética.	▪ Pouco flexível em relação a itinerários; ▪ Manutenção cara das linhas férreas; ▪ Necessidade de intermodalidade; ▪ Pouca integração devido a diferença das bitolas.
Rodoviário	▪ Rotas Personalizáveis; ▪ <i>Door-to-door</i>; ▪ Adequado para curtas e médias distâncias; ▪ Integra todos os estados brasileiros.	▪ Alto custo de manutenção; ▪ Poluente com forte impacto ambiental; ▪ Alta incidência de sinistros.
Aquaviário	▪ Alta capacidade de movimentação; ▪ Utilizado por todos os tipos de cargas; ▪ Custo do frete relativamente baixo.	▪ Baixa velocidade; ▪ Maior custo de movimentação de carga e armazenagem; ▪ Grandes chances de danos nas cargas.
Aéreo	▪ Baixos estoques; ▪ Menores tarifas para contratação do seguro; ▪ Maior segurança; ▪ Agilidade de entrega.	▪ Custo alto de frete em relação aos demais; ▪ Menor capacidade de carga por veículo; ▪ Maiores restrições ao tipo de carga.

Fonte: Elaborado pelos autores. Baseado em Ferreira e Mendes, 2013

Segundo Ferreira e Mendes (2013) os custos do transporte têm influência nas características da carga, como peso e volume, tipo de embalagem, valor, distância a ser percorrida e localização dos pontos de embarque e desembarque. Os custos podem sofrer variações pelos tipos de produtos e destino, desta forma, há a necessidade de o profissional de comércio exterior elaborar rotas alternativas e constantemente estudar novas estratégias de logística buscando custos menores e um desempenho superior.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem seu desenvolvimento voltado para a análise do processo de planejamento logístico das operações de internacionalização das empresas brasileiras no setor cafeeiro, os modais de transporte mais utilizados e os desafios do desenvolvimento dessas operações no Brasil. Para isso a unidade de análise será a construção do planejamento logístico das empresas brasileiras atuantes no setor de café que realizam a internacionalização e os principais fatores que influenciam nesse processo.

O atual contexto em que o café está inserido torna atrativa as realizações desta pesquisa sobre esse setor para identificar como os processos logísticos adotados pelas empresas brasileiras influenciam na internacionalização comercial por exportação, de forma em que o planejamento adequado diminui perdas relacionadas ao acondicionamento do transporte e como a perecibilidade deve ser considerada para o sucesso da operação. Após a coleta e análise dos dados ocorrerá a busca pela solução mais adequada para suprir as falhas verificadas ao longo do estudo. Sendo assim, este trabalho tem como pergunta de pesquisa:

Qual a influência da atividade de transporte no planejamento logístico das operações de internacionalização das empresas brasileiras do setor cafeeiro?

Como objetivo geral, pretende-se analisar a influência da atividade de transporte no planejamento logístico das operações de internacionalização das empresas brasileiras do setor cafeeiro.

Com o intuito de atingir o objetivo geral, são considerados os seguintes os objetivos específicos:

- Demonstrar a relevância do setor cafeeiro no mercado brasileiro;
- Descrever os modos de entrada verificados entre as principais empresas com a atuação em mercados internacionais;
- Analisar os processos de internacionalização das empresas consideradas no estudo a partir das teorias que tratam dessa temática;
- Levantar informações sobre a infraestrutura de transporte no Brasil;
- Identificar os processos operacionais de internacionalização das empresas brasileiras no setor cafeeiro e seu planejamento logístico.

De acordo com Roesch (1999) método de pesquisa pode ser classificado como a descrição de todas as etapas de um trabalho científico. O método escolhido de pesquisa deve ser “coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade de dados” (ROESCH, 1999, p. 126).

A pesquisa proposta é classificada como exploratória e descritiva. De acordo com Vergara (1997) a pesquisa exploratória é aplicada quando não se tem muito conhecimento sobre um

determinado assunto e procura-se ter um maior entendimento. Nesse trabalho serão conceituadas todas as operações de internacionalização realizadas pelas principais empresas, as características e o cenário do setor do café no país, bem como a situação atual da infraestrutura logística brasileira para assim ser iniciada a etapa seguinte, a pesquisa descritiva.

Segundo Gil (1999, p. 44) as pesquisas descritivas podem ir “além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”. Sendo assim, a pesquisa descritiva será útil para a verificação de como que a realização de um planejamento logístico de transporte pode influenciar no sucesso das operações de internacionalização por exportação das empresas do setor de café.

Os tipos de métodos de pesquisa existentes são o qualitativo e o quantitativo. Segundo Richardson (1989) o método qualitativo não utiliza de procedimentos estatísticos, não sendo expresso em números e proporciona uma maior compreensão sobre o problema. Este mesmo autor diz que o método quantitativo se refere ao uso da quantificação na coleta de informações e o tratamento deles é por meio de procedimentos estatísticos, dos mais simples aos mais complexos. Será utilizado o método qualitativo neste trabalho, de forma a contextualizar o desenvolvimento do processo de planejamento logístico de transporte e operações para identificar todos os intervenientes.

A coleta de dados será realizada utilizando o seguinte recurso metodológico: entrevistas semiestruturadas. Segundo Gil (2008), a entrevista semiestruturada é aquela que o entrevistador tem liberdade de realizar um roteiro básico para ser seguido, mas que pode ser alterado com base nas respostas do entrevistado. Esta só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. A entrevista será com profissionais que atuam com o processo logístico nas empresas do setor de café a fim de obter informações detalhadas dos procedimentos logísticos de transporte para a realização dos processos de exportação, assim como gestores envolvidos nas atividades de internacionalização.

Segundo Marconi e Lakatos (2009) após a realização da coleta de dados eles são preparados e especificados de maneira sistemática. Estes mesmos autores mencionam que após a realização das etapas descritas anteriormente são feitas a análise e interpretação dos dados.

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, foi considerada a técnica definida como “Análise de Conteúdo”. Como método de organização e análise de dados na pesquisa qualitativa, a “Análise de Conteúdo” permite a organização das informações em categorias (BARDIN, 1977). Para esse estudo, foram consideradas as seguintes categorias: Produção (tipos de café e retorno); Trajetória de Internacionalização (início das atividades no exterior, planos de expansão em mercados internacionais, processo de exportação e tipos de exportação); Modais de Transporte (modal mais utilizado em operações internacionais, condições de utilização, possibilidades de melhorias nos modais e concentração em tipos de modais) e Infraestrutura de Transportes (planejamento logístico, pontos negativos relacionados à infraestrutura e impactos sobre as operações internacionais).

A seleção da amostra baseou-se no relatório realizado anualmente pela Revista Exame com as maiores empresas do agronegócio no Brasil. As 400 maiores empresas tiveram em 2016 uma receita líquida de 220 bilhões de dólares. A revista listou a dez maiores do último ano no setor de café.

Tabela 4 – Ranking das maiores empresas do agronegócio de Café

Posição	Empresa/ Cidade (Sede)	Tipo de Produto
1	Cacique – São Paulo/SP	Solúvel
2	Cooxupé – Guaxupé/MG	Grãos
3	Café São Bras – Cabedelo/PB	Indústria de Alimentos
4	Realcafé/ Grupo Tristão – Viana/ES	Grãos e solúvel
5	Três Corações – Varginha/MG	Grãos e outros
6	Unicafé – Santos/SP	Grãos
7	Bourbon Specialty Coffees – Poços de Caldas/MG	Grãos
8	Cafebras – Patrocínio/MG	Grãos
9	Cocatrel – Três Pontas/MG	Grãos
10	Minasul – Varginha/MG	Grãos

Fonte: Revista Exame (2017)

Para as entrevistas foram selecionadas as empresas Cooxupé, Grupo Tristão, Grupo Três Corações, Unicafé e Cafebras devido a sua relevância no setor cafeeiro brasileiro, bem como a sua contribuição para o comércio internacional por meio das exportações de grãos.

Tabela 5 – Empresas selecionadas para Entrevistas:

Ranking	Empresa	Principais Marcas
2	Cooxupé – MG	--
4	Grupo Tristão – ES	• Tristão • Realcafé
5	Três Corações – MG	• Três Corações • Café Santa Clara • Café Pimpinela • Frisco
6	Unicafé – SP	--
8	Cafebras – MG	--

Fonte: Organizado pelos autores. Baseado em Revista Exame, 2017.

A seguir apresenta-se a matriz de amarração definida para o estudo:

Tabela 6 – Matriz de Amarração

Objetivo específico	Referencial teórico	Perguntas (Roteiro)
Demonstrar a relevância do setor cafeeiro no mercado brasileiro.	Produção de café no Brasil (CONAB, 2017); Exportação de café (SECEX, 2017 e CECAFE, 2017); Postos de trabalho e participação do agronegócio na banca comercial (CAGED, 2016).	Qual tipo de café produzido proporciona maior e menor retorno financeiro?
Descrever os modos de entrada verificados entre as principais empresas com a atuação em mercados internacionais.	Internacionalização (CALOF; BEAMISH, 1995 e CINTRA; MOURÃO, 2005). Modos de entrada (TANURE; DUARTE, 2016). Por exportação (RATTI, 2007; KOTLER, 1998 e 2000; TANURE; DUARTE, 2016; e ROCHA; CHRISTENSEN, 2002). Pelo modo contratual (TANURE; DUARTE, 2016 e CERCEAU; TAVARES, 2002). Por investimento (BUCKLEY; CASSON, 1998; TANURE; DUARTE, 2016 e CHURCHILL; PETER, 2005).	Como se desenvolveu a atuação da empresa no mercado internacional? A empresa possui planos de expansão? Como pretendem desenvolvê-los?
Analisar os processos de internacionalização das empresas consideradas no estudo a partir das teorias que tratam dessa temática.	Categorias das teorias de internacionalização (FRANCISCHINI, 2009). Teorias econômicas (DIB, CARNEIRO, 2006; NEUMANN; HEMAIS, 2005; BEMVINDO, 2014; HYMER, 1970; ALMEIDA; ROCHA, 2006; WEISFELDER, 2001; TANURE; DUARTE, 2006). Teorias comportamentais (DIB; CARNEIRO, 2006; HEMAIS; HILAL, 2002; JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; CYERT; MARCH, 1963; DECOSTER, 2014; TANURE; DUARTE, 2016; JOHANSON; MATTSON, 1988). Teorias estratégicas (TANURE; DUARTE, 2016; PENRONE, 2009; BARNEY, 1991; PENG, 2001).	De que forma vocês realizam a análise da empresa e de mercado para expansão da atuação no mercado internacional? Como as redes de relacionamento influenciam neste processo?
Levantar informações sobre a infraestrutura de transporte no Brasil.	Logística (BALLOU, 2001; FERREIRA; MENDES, 2013 apud NOVAES, 2007). Modais de Transporte (FERREIRA; MENDES, 2013). Transporte rodoviário (CNT, 2016; CNT, 2017; FETROPAR, 2017). Armazenagem (ABCAO, 2016). Transporte aquaviário (ANTAQ, 2016). Transporte Ferroviário (ANTT, 2011; ANDRADE; REIS; MIGUEL, 2015). Transporte aéreo (ANAC, 2016; FIRJAN, 2013)	Quais tipos de transportes utilizam? Entre eles quais apresentam melhores condições e quais necessitam de mais melhorias? Quais os impactos positivos e negativos da infraestrutura de transportes atual no Brasil nos processos de exportação? O que pode ser melhorado nos modais utilizados? Com relação aos modais de transportes, o que mais atrapalha na expansão das suas atividades no exterior?

Identificar os processos operacionais de internacionalização das empresas brasileiras no setor cafeeiro e seu planejamento logístico.	Exportação brasileira de café (SECEX, 2016; CONAB, 2017; SECEX, 2017; CECAPÉ, 2017). Escoamento da safra (CECAPÉ, 2017). Setor cafeeiro (CAGED, 2016; MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2017). Os tipos de exportação (RATTI, 2007; KOTLER, 2000; TANURE; DUARTE).	Como vocês realizam a exportação? Existem intermediários ou atividades de cooperação com outras empresas do setor? Como é realizado o planejamento logístico para as suas exportações? Como conciliam qualidade da operação e menores custos?
---	--	---

Fonte: Organizado pelos autores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados foi desenvolvida com base na análise das respostas de entrevistas, realizadas a partir de um roteiro, com o Gerente da Divisão de Logística e Operações da Cooxupé, identificado como Entrevistado A e com o Gerente de Finanças e Logística da Cafebras, identificado como Entrevistado B.

Tabela 7: Análise dos Resultados.

	Cooxupé	Cafebras	
Tema	Respostas - Entrevistado A	Respostas - Entrevistado B	Base teórica e análise
Café que proporciona maior retorno	Não declarado.	Depende de onde é produzido e qual o objetivo da produção. Comparando o café arábica e conilon, as regiões do Cerrado Mineiro, Sul de Minas, Matas de Minas e Mantiqueira, apresentam o tipo arábica como o de maior viabilidade devido as condições geográficas e climáticas.	De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB (2017), o café tipo arábica representa 80% da produção do café no Brasil, sendo a região sudeste a que possui a maior produção em sacas de café e o estado de Minas Gerais o maior produtor.
Como se desenvolveu a iniciação no mercado internacional	Não declarado.	Por meio da junção de interesses com a empresa Montesanto Tavares, aliado ao objetivo da companhia japonesa Itochu Corporation de firmar parceria no Brasil para trabalhar com cafés de alta qualidade.	A teoria de networks é a que melhor se enquadra para explicar a forma pela qual se desenvolveu a estratégia de internacionalização da Cafebras.

Planos de expansão e análise de mercado	Não declarado.	Partiram da abertura de novas filiais no mercado interno e também do trabalho constante da equipe comercial e outras empresas do grupo, como a Ally, que tem forte presença nos Estados Unidos e Europa e a Itochu, que domina o mercado asiático. A empresa também realiza também a análise da viabilidade de cada ponto onde pretende atuar/expandir seus negócios verificando quais são as tendências de demanda em cada destino, através de uma análise orçamentária e preocupação com o fortalecimento do posicionamento da empresa.	Segundo Tanure e Duarte (2016), network ou rede de relacionamentos é realizada através de relações de longo prazo entre empresas que exercem atividades semelhantes em determinado mercado com o objetivo geral de facilitar a atuação em âmbito internacional por meio do compartilhamento do conhecimento e criação de vínculos que definem o nível de internacionalização das operações.
Modal de transporte utilizado no mercado interno	Transporte Rodoviário.	Transporte Rodoviário.	De acordo com a Confederação Nacional do Transporte – CNT (2017), o Rodoviário é responsável por 60% das movimentações de cargas no país, além de oferecer rotas personalizáveis que integram todos os estados brasileiros. O modal oferece a opção door to door para atender o mercado interno como também é o mais adequado para curtas e médias distâncias, conforme abordado no quadro de vantagens e desvantagens dos modais de transportes baseado em Ferreira e Mendes (2013).
Modal de transporte utilizado no mercado externo e o que apresenta melhores condições de utilização	Transporte Marítimo pelo porto de Santo é utilizado em todos os processos.	Transporte Marítimo e o Aéreo em menor proporção. O Marítimo é o considerado mais viável devido ao custo aceitável e condições satisfatórias de armazenagem dos nossos produtos e o que mais necessita de investimento em infraestrutura.	A Agência Nacional de Transportes - ANT (2017) reforça que a maior movimentação de cargas no Brasil é para longas distâncias, sendo que nos primeiros dois meses de 2017 foram movimentadas por este modal 81,7% de cargas destinadas à exportação. Firjan (2013) destaca que o modal aéreo se caracteriza por ser mais ágil e indicado para mercadorias de alto preço, pequenos volumes ou encomendas com urgência.

Pontos negativos da infraestrutura de transporte no Brasil	Grande parte da frota está sucateada, como causas, há quebras constantes dos veículos, atraso nas entregas e furtos de cargas. Fretes mais caros devido aos pedágios. Os portos estão com sua capacidade de escoamento seriamente comprometidas, o que gera altas tarifas portuárias e até decisões dos armadores de retirarem seus navios dos portos.	Dificuldades do transporte rodoviário, que conta com más condições das pistas de rodagem e altos custos de combustíveis. Para o envio do produto ao mercado internacional, é clara a falta de estrutura dos portos brasileiros, bem como baixo volume de containers disponíveis em diferentes épocas do ano.	De acordo com a Federação dos Trabalhadores Rodoviários do Estado do Paraná – FETROPAR (2017), as estradas brasileiras estão em condições precárias, o que ocasiona prejuízos financeiros para as empresas que se arriscam na movimentação de produtos para longas distâncias. Tais condições resultam em veículos transitando com excesso de carga, alta velocidade, escassez de manutenção, sinalização ruim, catástrofes climáticas e aumento dos assaltos nas estradas.
Concentração da utilização de um modal por falta de infraestrutura	A concentração no uso do modal rodoviário ocorre devido à falta da malha ferroviária, o que aumenta os custos de transporte.	Não declarado.	Segundo informações da CNT (2013), o modal ferroviário é responsável por apenas 20,7% da matriz de transporte brasileira. A CNT também destaca que o país é caracterizado principalmente por exportar commodities, e devido sua grande extensão territorial há a necessidade de transportar os produtos por longas distâncias desde a região da produção até os portos e, por fim, até o exterior. Devido as características desse tipo de produto, o cenário ideal seria o transporte realizado pelo modal ferroviário, o que permitiria uma redução substancial dos custos e aumento de competitividade. (ANDRADE; REIS; MIGUEL, 2015).

Possibilidades de melhorias	O modal ferroviário é mais barato que o rodoviário, desta forma, deveria haver programas de fomento e investimento tanto pelo governo quanto pelo setor privado, já que pouco mais de 28 mil quilômetros de trecho no país operam por 12 concessões a iniciativa privada.	Não declarado.	O modal ferroviário concentra-se na região sul, sudeste e pequena porção do Nordeste. O quadro de desvantagens aborda a pouca flexibilidade em relação aos itinerários, manutenção cara e pouca integração entre as linhas férreas devido as diferenças de bitolas (FERREIRA; MENDES, 2013). Caso algumas melhorias na infraestrutura de transporte no Brasil fossem concretizadas, resultariam em benefícios às operações de exportação realizadas pelas empresas, devido a possibilidade de uso da intermodalidade, reduzindo custos, perdas na produção e ganho de competitividade no mercado internacional.
Planejamento logístico e Processo de exportação	Inicialmente o departamento de qualidade da Cooxupé envia amostras para os clientes aprovarem. Na sequência, assim que possuem a aprovação, a empresa inicia o processo logístico para atendimento do cliente. Para tanto, a empresa utiliza ferramentas de comunicação integrada entre os departamentos de exportação, planejamento e controle da produção, controle de qualidade, transporte, armazém, fiscal e financeiro.	A exportação é realizada por meio do transporte marítimo com o auxílio do despachante aduaneiro para o desembarço da mercadoria. O departamento de logística é responsável pelo planejamento da operação, levando em consideração todos os detalhes de determinado embarque para cada tipo de venda, a partir da análise da disponibilidade dos produtos, localização ideal para estufagem dos containers, e disponibilidade de caminhões, containers e navios.	Conceito de logística definida por Ballou (2001), que consiste na organização, estabelecimento e monitoramento da qualidade, da movimentação de produtos, serviços e dados sobre o processo de deslocamento para atender as necessidades dos consumidores com o menor custo possível até o local de entrega.
Tipo de exportação	Direta.	Direta.	Segundo Tanure e Duarte (2016), requer uma rede de distribuição própria nos mercados internacionais, obtendo maior controle de suas atividades e do marketing mix. O processo de internacionalização realizado pelas empresas Cooxupé e Cafebras coincide com o abordado por Kotler (1998), destacando que a

			exportação direta pode ser realizada através de um departamento próprio de exportação.
--	--	--	--

Fonte: Organizado pelos autores.

Por meio da análise realizada foi possível identificar como o transporte e planejamento logístico impactam nos processos de internacionalização das empresas e responder a pergunta de pesquisa deste projeto que está evidenciada nas considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das informações levantadas neste trabalho em conjunto com a análise das entrevistas realizadas com profissionais da área de logística, foi possível responder aos objetivos específicos e a pergunta de pesquisa, relacionando-os com os aspectos teóricos que fundamentam as teorias de internacionalização, modos de entrada no mercado internacional, cenário do setor cafeeiro no Brasil, a infraestrutura logística e os modais de transportes.

O setor cafeeiro é de grande representatividade no cenário econômico do país, visto que este representa 5,3% do agronegócio nacional (SECEX, 2016). A produção está concentrada na região sudeste, principalmente no estado de Minas Gerais e norte de São Paulo, obtendo no início de 2017 um crescimento no número de postos de trabalho na proporção de 0,70% em toda a cadeia produtiva (CONAB, 2017; CAGED, 2016). No âmbito internacional, o Brasil é o maior produtor de café em grãos sendo que 1/3 de todo o café consumido no mundo é produzido no país. As exportações brasileiras são destinadas para mais de 130 países, equivalente a 33,5% de todo o café exportado no mundo (OIC, 2014). Tal cenário proporcionou o crescimento do setor de agronegócio no país e aumentou a participação na balança comercial brasileira (RAZZOLINI, 2016). Demonstrando assim, a **relevância do setor cafeeiro no mercado brasileiro**.

Com relação aos modos de entrada, **nas empresas estudadas, as operações estão concentradas na exportação direta**, havendo um ou mais departamentos envolvidos nas atividades, proporcionando maior controle dos processos e do *marketing mix* da empresa construindo uma sólida rede de distribuição internacional.

Com base nas entrevistas realizadas, observou-se que **a teoria de *networks* pode ser aplicada para melhor explicar o desenvolvimento das atividades e atuação no mercado internacional das empresas** exportadoras de café em grãos do Brasil.

A infraestrutura de transporte no Brasil é ineficiente perante as necessidades das empresas, uma vez que o país é caracterizado pela exportação de *commodities* e possui dimensões continentais, a mercadoria percorre longas distâncias da área de produção até o ponto de

escoamento. Apesar do país possuir uma extensa malha rodoviária, cerca de 10% das rodovias são pavimentadas, há a falta de investimento para melhoria das estradas, a frota de caminhões é sucateada necessitando maior periodicidade de manutenção, além dos altos custos como os de pedágios e de combustíveis, reduzindo assim as vantagens da utilização do modal que é adequado para pequenas e médias distâncias e integração com outros modais. Se aumentar o investimento para melhorar a qualidade das estradas do país, proporcionará assim, maior segurança durante o transporte das cargas e agilizará o processo que será desenvolvido em menor proporção de tempo reduzindo os custos diários dos empresários e riscos. Outro aspecto é a malha ferroviária deficiente, caso ocorra a extensão e melhoria desse modal trará muitos benefícios para as empresas, pois o transporte rodoviário, que é mais caro, será utilizado para a operação que é mais indicado, as curtas distâncias, e as longas distâncias serão desenvolvidas pelas ferrovias trazendo além da redução dos custos maior segurança contra acidentes e roubos. O **planejamento logístico realizado pelas empresas entrevistadas** contempla diversos departamentos que desenvolvem suas atividades através da comunicação integrada com o objetivo de realizar o atendimento ao cliente com segurança e qualidade.

Os profissionais das áreas de logística e comércio exterior possuem o desafio de analisar a estrutura disponível no país para utilização em conjunto com as características próprias do seu negócio e particularidade de cada operação, optando assim por meios que lhes proporcionem maiores vantagens de mercado, aumento da sua participação e competitividade no âmbito internacional resultando na expansão dos seus lucros.

Conclui-se **que a atividade de transporte tem grande influência no planejamento logístico das operações de internacionalização das empresas brasileiras do setor cafeeiro**. Desse modo, respondendo à questão de pesquisa, o planejamento logístico adequado é fundamental para o sucesso das operações de internacionalização. Foi possível identificar uma série de gargalos que dificultam a redução de custos e prejudicam as possibilidades de expansão dos negócios, além das condições precárias dos modais de transportes e de infraestrutura.

Finalmente, é importante destacar que esse estudo não esgota as possibilidades de pesquisa sobre o tema. Foram tratadas as informações de duas empresas do setor cafeeiro e há outras oportunidades de análise, o que pode envolver outras empresas e objetivos diferentes. Ainda, os resultados não podem ser generalizados, pois apenas dois casos foram estudados e resultados diferentes podem ser evidenciados em outras empresas que atuam no setor.

REFERÊNCIAS

ABCAO. **O Brasil terá este ano a maior safra da história: 232 milhões de toneladas, Segundo a CONAB**. Disponível em: <<http://www.abcao.org.br/noticias/o-brasil-tera-este-ano-a-maior-safra-da-historia-232-milhoes-de-toneladas-segundo-a-conab/>> Acesso em: 20 de mar de 2017.

ALMEIDA, F. M.; SILVA, O. M.; BRAGA, M. J. **O comércio internacional do café brasileiro: a influência dos custos do transporte**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010320032011000200003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 20 fev 2017.

ANAC. **Aeroportos**. Disponível em: < www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/aeroportos> Acesso em: 25 mar 2017.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTAC. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. Disponível em: <<http://portal.antaq.gov.br/wp-content/uploads/2017/05/Relatorio-Gestao-2016.pdf>>. Acesso em: 20 mar 2017.

ANTT. **Ferrovária**. Disponível em: <<http://portal.antt.gov.br/index.php/content/view/4751/Ferrovitaria.html>> Acesso em: 21 mar 2017

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1977.

BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*. v. 7, n.1, 1991.

BEMVINDO, B. **Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira: Estudo do Caso Vale**. (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2014.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. *Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach*. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, v. 29, n. 3, 3rd quarter, 1998.

CALOF, J. L.; BEAMISH, P. W. *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. *International Business Review*, 4 (2): 115-131, 1995.

CECAFÉ - Conselho dos Exportadores de Café do Brasil. Relatório Mensal de Exportações de Café de abril de 2017. Disponível em: <<http://www.cecafe.com.br/publicacoes/relatorio-de-exportacoes/>>. Acesso em: 14 de abr 2017.

CERCEAU, J.; TAVARES, M. C. **Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral. Caderno de Ideias CI0220, dez. 2002.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. **Padrão e motivos da internacionalização de empresas chinesas**. In: Oliveira Jr., M.M. e colaboradores. *Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global*. Porto Alegre: Editora Bookman, p.41, 2010.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. **Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras**. Focus RI Assessoria e Consultoria em Relações Internacionais. São Paulo, 2005.

CNT. **Transporte aéreo internacional de cargas cresce 72,1% em 11 anos**. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/transporte-aereo-internacional-de-cargas-cresce-72-em-11-anos-cnt>> Acesso em 15 de mar 2017.

CNT. **Rodoviário**. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Modal/modal-rodoviario-cnt>> Acesso em 15 de mar 2017.

CONAB. **Acompanhamento da Safra brasileira – Café**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/17_01_17_14_51_54_boletim_cafe_-_janeiro_de_2017.pdf> Acesso em 28 de fev 2017

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, 1963.

- DECOSTER, S. A distância psíquica no processo de internacionalização de uma empresa na Índia. São Paulo: ESPM, 2014.
- DIB, L.A ; CARNEIRO, J. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas.** Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. Anais... Salvador: EnANPAD, 2006.
- FIRJAN. **Brasil mais competitivo: ganhos com o funcionamento 24 horas dos órgãos anuentes nos aeroportos.** Rio de Janeiro, 2016.
- FRANCISCHINI, A. S. N. **Tecnologia e Trajetória de Internacionalização Precoce na Indústria Brasileira.** 2009.
- FERREIRA, G.; MENDES, Z. **Negócios internacionais e suas aplicações no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Almedina, 2013.
- FETROPAR. **Transportes de cargas leva a culpa, mas condição das estradas brasileiras é problema social.** Disponível em: < <http://fetropar.org.br/transporte-de-cargas-leva-a-culpa-mas-condicao-das-estradas-brasileiras-e-problema-social/>> Acesso em: 20 de mar 2017.
- ANDRADE, M.; REIS, S.; MIGUEL, P. L. S. **Panorama do Transporte Ferroviário no Brasil – Desafios e Oportunidades.** FGV PROJETOS, 2015.
- GHEMAWAT, P. **Distance still matters,** Harvard Business Review, v. 79, n. 8, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANT, R. M. **The resource: based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation.** California Management Review, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. **O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica.** In: ROCHA, A. (Org.). A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- HYMER, S.H. (1960). **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment.** PhD Dissertation. Published posthumously. Cambridge: The MIT Press.
- HYMER, S.H. (1970). **Empresas Multinacionais: a Internacionalização do capital. As empresas multinacionais norte-americanas e a concorrência japonesa no Pacífico.** Edição Graal.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. **Internationalization in industrial systems – a network approach.** In: BUCKLEY, P. J.; GHauri, P. (ed.). The internationalization of the firm: a reader. London: Academy Press, p. 303-21, 1993.
- KOCHE, J. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação científica.** 28. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- MINISTÉRIO DO TRABALHO. **CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged>> Acesso em 04 de mar 2017.
- NEUMANN, R.; HEMAIS, C. A. **Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional**. In: HEMAIS, Carlos A. O desafio dos mercados externos, teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- ORMOND, J.G.P, DE PAULA, S.R.L, FILHO, P.F, DA ROCHA, L.T.M. **Agricultura orgânica: Quando o passado é Futuro**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n. 15, p. 3-34, mar. 2002.
- PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009.
- PENG, M. W. **The resource-based view and international business**. Journal of Management, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990.
- RATTI, B. **Comércio internacional e câmbio**. 10 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.
- RAZZOLINI, F. E. **Transporte e Modais com suporte de TI e SI**. Curitiba: IBPEX, 2009.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. **Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais**. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto G. (Org.). Gestão internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. **Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação – 1978-1990**. In: ROCHA, A. (org.) A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS et al. **A economia e o agronegócio no Brasil e no sul do Brasil**. Revista acadêmica de economia. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/08/rambp.htm>>. Acesso em: 11 set. 2016
- SILVA, A. L. C.. **Introdução à análise de dados**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2016.
- VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WEISFELDER, C. J. **Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition**. In: AXINN, C.; MATTHYSENS, P. (Orgs.). Reassessing the internationalization of the firm. Amsterdam: Advances in International Marketing, 11, p.13-46, JAI, 2001.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. (1988). **Internationalization: Evolution of a Concept**. Journal of General Management, 14(2), 34–55.