

# **O IMPACTO LOGÍSTICO NOS CUSTOS DE EXPORTAÇÃO DO PESCADO POTIGUAR: Estudo de Caso da Empresa Potiguar Alimentos do Mar Ltda.**

**Allex OLIVEIRA (1); Daniel MEDEIROS (2); Adauto VALENTIM (3); Maria SOARES (4).**

- (1) IFRN, Avenida Senador Salgado Filho, 1559, Tirol, Natal-RN, e-mail: [allexbreno@gmail.com](mailto:allexbreno@gmail.com)  
(2) IFRN, Avenida Senador Salgado Filho, 1559, Tirol, Natal-RN, e-mail: [danielmedeirosm6@yahoo.com.br](mailto:danielmedeirosm6@yahoo.com.br)  
(3) IFRN, Avenida Senador Salgado Filho, 1559, Tirol, Natal-RN, e-mail: [adauto\\_valentim@msn.com](mailto:adauto_valentim@msn.com)  
(4) IFRN, Avenida Senador Salgado Filho, 1559, Tirol, Natal-RN, e-mail: [maria.soares@ifrn.edu.br](mailto:maria.soares@ifrn.edu.br)

## **RESUMO**

A pesquisa foi realizada em uma empresa exportadora de pescado, situada na capital do estado do Rio Grande do Norte, na qual foram identificados gargalos no que diz respeito à infra-estrutura necessária para o escoamento da produção com destino ao mercado internacional. Isso, por sua vez, é resultante da histórica carência de investimentos em infra-estrutura portuária por parte de gestões anteriores. Acarretando assim, custos logísticos mais acentuados para as exportações das empresas potiguares, uma vez que elas se vêem obrigadas a tomar alternativas mais onerosas para atender a demanda do mercado externo. Este vazio é absorvido pelos portos de estados adjacentes como o Ceará (Pecém) e Pernambuco (Suape). Fato que impressiona o comércio local, visto que o Porto de Natal se localiza geograficamente favorável em relação a seus principais mercados (Estados Unidos e UE) e estrategicamente entre seus principais concorrentes. O estudo também discute as novas perspectivas de caráter prático, tanto para as empresas potiguares quanto para o Rio Grande do Norte, com a possibilidade da navegação de cabotagem pelo Porto de Natal. Para o entendimento desses aspectos, realizou-se um estudo de caso em uma empresa com experiência no ramo exportador do pescado, com o desígnio de apresentar o impacto nos custos logísticos do processo de escoamento da produção para o mercado exterior.

**Palavras-chave:** pescado, gargalos, infra-estrutura

## **1. INTRODUÇÃO**

Ultimamente, para competir, as organizações precisam se adequar aos diferentes contextos, pois a celeridade com que inovações e novas técnicas de gestão são criadas e implementadas faz com que aquelas que não acompanham este ritmo tornem-se organizações defasadas e obsoletas. Isso força o abandono da clássica postura reativa e obriga a adoção de uma postura pró-ativa que permita adquirir e desenvolver novas competências.

Assim, não se pode mais buscar estratégias que, apenas, garantam a sobrevivência imediata. Na verdade, em longo prazo, o alvo deve ser o crescimento e a adesão de novas e maiores fatias de mercado. Isto representa um desafio que, para ser alcançado, exige maiores desprendimentos, dentro e fora da organização, uma vez que os clientes são mais exigentes e esperam um maior nível de serviço a preços decrescentes.

Entretanto, para a realidade das empresas brasileiras, em que pese o processo contínuo de inovações e aperfeiçoamento dos seus produtos e serviços diante do acirrado contexto competitivo das incertezas, o que por si só representa uma carga do qual poucos sustentam, há que se levar em conta os gargalos concernentes à infra-estrutura. Fator de peso no fluxo de negociações internas e externas, neste, inclusive, pode representar muito no que diz respeito à competitividade das empresas e, por conseguinte, da nação.

Isso porque deficiências estruturais incidem diretamente na possibilidade de atrasos ou até mesmo em barreiras para a realização de prazos de entrega ou de outras interveniências baseadas no âmbito do desempenho logístico. Um exemplo disso é o que ocorre quando da inexistência de condições para utilização do sistema de transporte apropriado para um determinado serviço, o que obriga as empresas a adotar alternativas mais onerosas para desempenhar seus compromissos, o que acarreta progressiva elevação dos custos logísticos totais e, conseqüentemente, do produto oferecido.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na década de 1970, os investimentos nos portos brasileiros registravam um montante anual de R\$ 389 milhões, valor 373,8% superior à década anterior. Sendo que esse elevado nível de investimento só foi possível devido à reforma fiscal efetuada no final da década de 1960, o que viabilizou recursos para infraestrutura portuária. Já a década de 1980 caracterizou-se por uma forte redução nos níveis de investimentos associada à continuidade da política antiinflacionária de restringir reajustes tarifários. Contudo, o período registrou aumento no percentual de movimentação de cargas, com um acréscimo de 46,9% (308 milhões de toneladas) (ANDRADE, 1995).

Observa-se, pois, que nos períodos supracitados, o país apresentou queda do nível de investimentos na linha do tempo e se caracterizou pela instabilidade financeira por qual atravessava o país.

O baixo nível de investimentos associado ao aumento progressivo das movimentações de cargas acarretou uma redução qualitativa e quantitativa no que concerne a eficiência das operações portuárias. Ora, se os investimentos eram reduzidos, um processo de defasagem era questão de tempo. E foi justamente o que se sucedeu, o resultado veio com o alto custo nas operações portuárias quando comparada aos padrões internacionais, o que, por sua vez, teve reflexo na competitividade dos produtos brasileiro.

Com o colapso do modelo anterior, a reforma do sistema portuário brasileiro, pretendida pela Lei nº 8.630/93, mudou a estrutura dos portos brasileiros e seus serviços, provocando grande ampliação na produção e produtividade.

Consoante Keedi (2007, p.55), “uma das grandes responsáveis pelas maiores mudanças logísticas no país é a Lei nº 8.630 de 25/02/93, chamada de lei de modernização dos portos. É a lei que determinou a privatização das operações portuárias no Brasil, tirando essas operações do estado e entregando-as às empresas privadas para exploração, através de concessões por até 25 anos, com direito a renovação por igual período”.

Destarte, o desenvolvimento tecnológico decorrente da transferência de responsabilidade sobre a movimentação de cargas para o setor, possibilitou a realização de investimentos em equipamentos portuários e o aumento da capacidade dos terminais, com reflexos positivos sobre o custo de movimentação de cargas. De acordo com a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), o custo de movimentação de um contêiner nos principais portos brasileiros sofreu redução de 53% entre 1997 e 2003.

Entretanto, mesmo com os investimentos efetuados, a produtividade média das operações realizadas pela iniciativa privada ainda é inferior às médias mundiais, como pode ser constatado quando se compara a movimentação de contêineres por hora nos portos brasileiros, de cerca de 25 unidades/ hora, com os melhores resultados alcançando 40 unidades/ hora, número este que representa o parâmetro médio considerado adequado por algumas companhias marítimas (LOPEZ, 2005).

Isso porque, apesar da responsabilidade do setor privados pela movimentação de cargas nos portos brasileiros, o atual modelo, adotado com a chamada Lei dos Portos, inclui a manutenção dos serviços de infraestrutura portuária sob a responsabilidade do setor público.

Alguns portos brasileiros enfrentam restrições à navegação de grandes embarcações, em virtude da dificuldade da responsabilidade estatal em realizar investimentos na infraestrutura portuária, como é o caso das dragagens dos canais de acesso aos portos (KEEDI, 2004).

Isso tem gerado um desconforto por parte dos agentes privados, pois fica a expectativa de que seus investimentos não estão sendo aproveitados ao máximo diante do que o estado tem a oferecer.

Segundo Lopez (2005, p. 116), “a infraestrutura portuária brasileira encontra-se próxima da saturação, não só pela falta de investimentos, notadamente de cunho governamental, como também pelo enorme crescimento dos volumes movimentados nos portos. Como exemplo, a exportação cresceu 96% nos últimos dez anos, de 195 milhões de toneladas, em 1994, para 383 milhões de toneladas, em 2004”.

Portanto, como a maioria dos produtos brasileiros embarca por via marítima, as deficiências da infraestrutura portuária se configuram um grande obstáculo, que gera reações de toda a ordem.

### **3. DESCRIÇÃO DA PROPOSTA**

O escopo deste artigo é apresentar o impacto logístico nos custos com a exportação da lagosta de uma empresa que atua no beneficiamento do pescado, no estado do Rio Grande do Norte.

Seguindo esta proposta através da:

- a) Identificação dos principais entraves no processo de exportação da empresa;
- b) Análise das implicações do processo de exportação da empresa, por meio da navegação de cabotagem pelo Porto de Natal;
- c) Descrição das variáveis que incidem sobre o custo total do processo de exportação.

### **4. METODOLOGIA**

Com embasamento na tipologia de Vergara (1998), que qualifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios. Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva qualitativa e exploratória, quanto aos fins, e como uma pesquisa bibliográfica e de campo quanto aos meios.

Quanto aos fins, seguindo a proposta do referido autor, descritiva visto que os fatos foram observados, classificados, analisados, registrados e interpretados – podendo estabelecer conexões e definir sua natureza, e exploratória uma vez que não há muito conhecimento referente ao tipo do estudo.

Quanto aos meios, de acordo com referido autor, a pesquisa é de caráter bibliográfico, pois houve um levantamento de estudos referente ao tema, baseada em materiais prontos, constituídos principalmente de livros, artigos científicos e periódicos; e de campo, dado que a investigação se deu no local onde ocorre o fenômeno em estudo.

Seguindo este propósito, através de um estudo de caso na empresa Potiguar Alimentos do Mar LTDA, situada na capital do Estado do Rio Grande do Norte, onde foram analisados os impactos nos custos de exportação. A principal intenção em todos os tipos de estudo de caso, é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados alcançados (YIN, 2001).

O processo se deu através de visitas técnicas à Potiguar Alimentos, utilizando o procedimento de indagação mediante entrevistas estruturadas por questionários. Além disso, o conjunto de perguntas foi dividido em duas partes. A princípio, com o intuito de estabelecer uma breve caracterização da empresa e de suas atividades e, em seguida, um arcabouço das razões que estimularam a empresa a aderir os serviços dos portos de Pecém e Suape.

### **5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

#### **5.1 Pesquisa**

A empresa na qual foi desenvolvida a pesquisa é a Potiguar Alimentos do Mar Ltda., sediada na Rua Chile – 164, ribeira, capital do estado do Rio Grande do Norte. Ela atua no segmento de frutos do mar (lagosta, camarão, atum e polvo) desde 1996, e teve início a partir dos esforços empreendedores da Sr<sup>a</sup>. Clarisse de Albuquerque Maranhão Burle, que percebeu um potencial horizonte de oportunidades na indústria de beneficiamento de pescados e molusco.

Atualmente, a Potiguar conta com uma moderna estrutura para industrialização dos seus produtos, além da criação própria de camarões em cativeiros na sua fazenda, localizada em São Bento do Norte — RN.

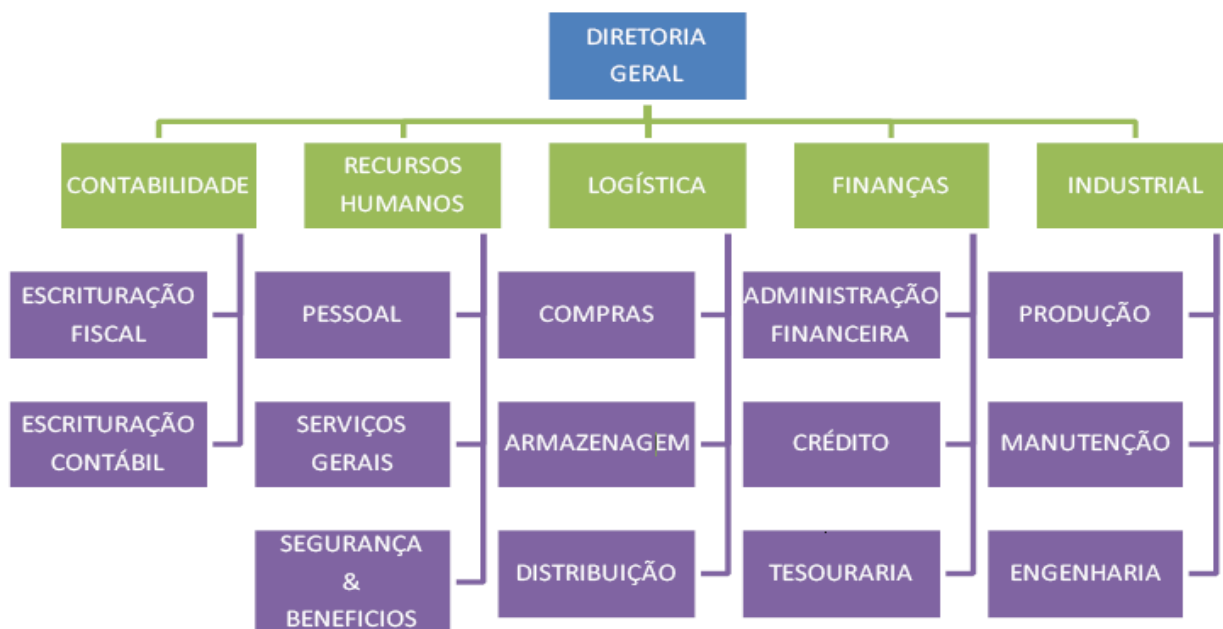
A fazenda conta com 270 hectares de área total e 100 hectares de área concluída — em funcionamento. Toda sua estrutura foi construída com alta tecnologia, para que a produção e a despesca fossem realizadas sem perda de qualidade e de forma a não agredir o meio ambiente. Opera com a captação direta de água do mar, que é levada aos viveiros e constantemente renovada, proporcionando, assim, que toda a água extraída volte ao mar, após passar por uma bacia de decantação, permitindo que a natureza a receba limpa. Além disso, a fazenda está totalmente isolada de centros urbanos, evitando assim riscos de poluentes no processo.

Sua produção anual gira em torno de 480 toneladas (referente a 2008), sendo, aproximadamente, 200 toneladas exportadas e a outra parte destinada ao mercado doméstico. Produtos como camarão, lagosta, peixe, entre outros, atendem ao mercado exterior de países como os Estados Unidos e a Espanha.

A empresa, atualmente, possui um quadro de funcionários constituído de, aproximadamente, 50-60 colaboradores no frigorífico e mais 180 na fazenda, entretanto este número pode variar conforme a demanda produtiva. Além disso, a firma trabalha com um banco de dados, no qual está cadastrada mão-de-obra temporária.

Os funcionários dessa empresa trabalham num sistema organizacional, no qual o operariado ou o “chão de fábrica” é polivalente, ou seja, desempenham funções diversas, entretanto há a figura da mão-de-obra especializada, como é o caso do fiscal de qualidade, encarregado da indústria, administrador, balanceiro, operador de máquinas. Destaque também para a presença feminina no setor de seleção e caracterização dos frutos do mar, por possuírem uma maior sensibilidade às imperfeições.

O organograma da empresa é composto por: Diretoria Geral, setor financeiro, recursos humanos, contabilidade e o setor industrial. Cada setor possui seu encarregado (líder).



**Figura 1: Representação do organograma da Potiguar Alimentos**

É importante destacar que se sucederam várias dificuldades neste ramo de atividade, o que quase ocasionou o fechamento da Potiguar. Fato este acontecido com alguns de seus concorrentes, por isso a empresa teve que reajustar seu quadro de colaboradores, que permaneceu exclusivamente com o necessário para desempenhar as atividades ora realizadas, o administrativo foi bastante abreviado e o pessoal que atua na fazenda da empresa, por força da diminuição da produção, também sofreu adaptações, com isso a empresa perdeu um pouco da sua eficiência nos diversos setores que a congregam, em virtude da mesma optar, mesmo que indiretamente, por operar com a capacidade produtiva ociosa e que sobrecarrega um mesmo colaborador em várias funções.

Todo o capital de giro é de posse da própria empresa, ou seja, o capital aplicado em investimentos e manutenção é todo proveniente de caixa. Além do que o setor financeiro é superavitário, no qual todo o processo de aquisição, produção e venda é realizada à vista, entretanto há algumas parcerias que a firma estabelece por questões de afinidade e período de relacionamento. Outra característica da empresa que vale ressaltar é a seleção de fornecedores de insumos por cotações, na qual são tomados como parâmetros: O preço, a qualidade e quantidade.

Os principais fornecedores de frutos do mar estão localizados nos estados: Rio Grande do Norte, Ceará e Bahia. Cada um desses com suas peculiaridades. O Ceará e a Bahia configuram-se como os principais produtores e possuem o produto de maior tamanho. Entretanto têm uma relação negativa quanto à questão geográfica que prejudica a conservação do produto devido à distância até a empresa. O Rio Grande do Norte, por sua vez, apesar de deter menor fruto e produção, ganha no quesito qualidade, pois se posiciona mais próximo, o que proporciona um produto com menor índice avaria. Seus principais concorrentes no Rio Grande do Norte são: Salinas e Netuno.

A administração dos materiais começa quando o fornecedor entrega o produto à empresa arcando com os custos do transporte. A partir daí, a responsabilidade passa a ser totalmente da empresa, recebendo, analisando, lavando, selecionando, classificando, pesando, medindo e empacotando. Depois disso, o produto é armazenado em várias câmaras frias (-18°C), cada uma com sua especificidade (câmara de espera, de semi-acabados e acabados).

A distribuição física é feita de duas maneiras, uma voltada para o mercado interno e outra para o mercado externo. Na primeira, o fruto que não se configura num padrão de exportação, é comercializado diretamente na empresa e o comprador vai buscá-lo no setor de vendas. Na outra, caminhões refrigerados são contratados pela empresa, de Pernambuco e/ou Ceará para Natal, e segue o processo inverso, com o objetivo de escoar a produção pelos portos de Pecém - CE e Suape - PE, onde serão desembarcados. Seus principais importadores são: EUA (Lagosta - Nova Iorque) e Ásia (Atum - Japão). Vale ressaltar que para tanto são exigidos os seguintes parâmetros: Registro de exportação, fiscalização fitossanitária da Anvisa e a regulamentação do Ibama.

A moeda predominada nas transações comerciais que a firma realiza é o dólar. A simultaneidade nas ações realizadas na empresa, no que tange a compra e a venda, ou seja, aos créditos e débitos são estruturados com a mesma rapidez, inclusive em relação às convenções cambiais.

A desvalorização cambial prejudica o processo de exportação da organização, haja vista que o dólar em baixa não compensa o processo produtivo que, por sua vez, é caro e exigente por parte do importador.

## **5.2 Contextualização dos Aspectos Práticos Referente ao Processo de Exportação da Empresa**

A Potiguar Alimentos já possui um vasto conhecimento no mercado exterior devido a experiência ganha com as exportações e com a relação firmada com seus parceiros comerciais, além do conhecimento conquistado em face da instabilidade do mercado internacional, com isso busca alcançar mais e mais parcelas desse mercado que é, por sua vez, pré-requisito na visão da empresa.

Porém, no processo de exportação dos produtos da Potiguar, verificou-se que o Porto de Natal, por não dispor de rotas comerciais regulares para os Estados Unidos – maior importador da lagosta brasileira e principal parceiro comercial da empresa -, bem como por não oferecer a navegação de cabotagem entre seus serviços, representa um entrave no escoamento da produção para o mercado externo. Ademais, essa realidade é prejudicial para as empresas exportadoras do Estado, que há muito tempo têm apontado esses gargalos como fator limitante para o pleno desenvolvimento de suas competências no âmbito do comércio internacional.

Essa conjuntura obriga a empresa a aderir alternativas mais onerosas, como é o caso da exportação pelos portos de Pecém - CE e Suape - PE, uma vez que ela tem que arcar com os custos de todo processo logístico para escoamento de seus produtos pelos portos citados.

O fato da adoção dessas alternativas mais onerosas, por parte da Potiguar, tem impacto direto no preço final do produto, encarecendo-os; da receita obtida, uma vez que ao processo adicionam-se custos intervenientes que não existiriam, caso fossem exportados pelo Porto de Natal; e, por conseguinte, da competitividade da empresa, pois muito dos seus concorrentes nacionais e internacionais possuem condições ideais de infraestrutura para o eficiente processo de escoamento de seus produtos.

Adicione-se a isso a complexidade que ganha o processo, haja em vista que a Potiguar deve contatar empresa terceirizada de fora do estado para o transporte da mercadoria até o porto de desembarço, estar atenta a datas, prazos, horários, rotas etc., que esse porto dispõe, bem como convencionar um despachante aduaneiro para representar a empresa. Uma verdadeira cadeia na qual o equívoco de um agente influi sobre o outro e, muitas vezes, de todo o processo, podendo acarretar sérias complicações para a empresa, fato já registrado em exportações anteriores pela Potiguar.

De acordo com os dados obtidos do último processo de exportação empresa, realizado no dia 22/06/2010, foi possível esboçar os principais custos que incidiram sobre a venda da lagosta para os Estados Unidos, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 2: Representação esquemática dos custos envolvidos no processo de exportação da Potiguar Alimentos, através do Porto de Pecém – CE.**

ITEM	VALOR
CAPATAZIA	R\$ 445,00
BL FEE	R\$ 200,00
GENSET	R\$ 460,22
FRETE TERRESTRE	R\$ 2.328,98 (ICMS:12% SEGURO + ACIDENTE: 0,10% SOBRE O VALOR DA MERCADORIA E CNTR)
DESPACHANTE ADUANEIRO	R\$ 280,00
CAIXARIA	R\$ 3,910,00
ACESSÓRIOS	R\$ 848,40
CERTIFICAÇÕES	R\$ 489,89
CONTROLE PARA VISTÓRIA FÍSICA	R\$ 990,00
PESAGEM CONTÊINER	R\$ 176,00
FRETE MARÍTIMO	R\$ 3.208,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 13.336,49</b>

Vale salientar que a quantidade de produto total exportada nesta operação foi de 8.164,8Kg de lagosta, o que gerou um valor total de R\$ 480.094,80.

Pode-se, em face do exposto, constatar que os custos com o processo de exportação da empresa, via o porto de Pecém, são elevados, e que essa operação só se tornou viável em face do elevado volume negociado, bem como do preço agregado que a mercadoria possui.

Competir no mercado mundial em tais condições influi diretamente no desempenho competitivo da empresa, uma vez que empresas do mesmo nicho e do mesmo porte, situadas em regiões que dispõem de um aparato estrutural satisfatório ao pleno desempenho de suas competências logísticas, podem disponibilizar seus produtos no mercado internacional com maior flexibilidade, agilidade, rapidez e a um menor custo possível.

Esse conjugado de fatores ganha maior relevância quando se evidencia que o tempo demandado para fazer o produto chegar ao comprador estrangeiro é uma variável crucial, com fortes reflexos no tocante a eficiência no suprimento, na praça e no contexto econômico, tendo em conta que os atrasos acarretam custos por conta de repetição de procedimentos, desgastes de pessoal, armazenagens adicionais, alongamento do fluxo de caixa e encargos adicionais com financiamentos, dentre outras várias possibilidades. Entretanto, de acordo com a Potiguar, o *know-how* e o volume de exportações trabalham favoravelmente para atenuar os reflexos negativos de atrasos, diminuindo, assim, as chances de ocorrerem atrasos nas operações executadas.

Contudo, o Porto de Natal passa por um processo de dragagem de aprofundamento do seu canal de acesso, o projeto prevê a ampliação dos 10m para os 12,5m, que, de acordo com a Companhia Docas de Natal - CODERN, possibilitará a navegação de cabotagem. Com isso, contemplando o comércio exterior do estado, pois tanto as empresas potiguares que operam no mercado externo, via terminais portuários de outros estados, quando as que possuem potencial exportador, mas não o fazem por levar em conta a interveniência dos custos envolvidos, poderão usufruir dessa modalidade, o que implicará, por sua vez, no maior desenvolvimento econômico do Rio Grande do Norte.

Destarte, a modalidade de cabotagem com chegadas e saídas regulares irá trazer uma tranquilidade maior para a Potiguar Alimentos, que não precisará mais se preocupar em buscar meios alternativos para o escoamento de sua produção, dado que esse serviço colocará a mercadoria em terminais portuários que possuem linhas regulares para os Estados Unidos, reduzindo assim todas as despesas associadas à fretagem terrestre, tais como: ICMS, seguro, aluguel de genset, taxas portuárias, dentre outras.

Como se não bastasse às dificuldades enfrentadas pelas empresas exportadoras do estado, em face dos gargalos estruturais, é conveniente perceber que o próprio Estado perde com isso, pois quem de fato se beneficia são os estados que recebem os produtos potiguares com o intuito de exportá-los.

Feito um comparativo das vendas externas do pescado potiguar em 2009, o estado do Ceará obteve um faturamento de US\$ 42,1 milhões, enquanto o Rio Grande do Norte, US\$ 28,7 milhões. No entanto, quando se compara o volume exportado para o mesmo período, o Rio Grande do Norte figura como sendo o maior exportador do produto, registrando 7 milhões de quilos, já o estado do Ceará ocupa a quarta posição no ranking, com 2,89 milhões de quilos (DIÁRIO DE NATAL).

De acordo com o subsecretário estadual da Aquicultura e Pesca – Antônio Alberto Cortez, esse comportamento é reflexo da concentração das exportações cearenses no gênero lagosteiro, que possui preço por quilograma superior a qualquer outro produto pescado (DIÁRIO DE NATAL).

Ora, se o volume do pescado exportado pelo estado do Rio Grande do Norte em 2009 foi superior ao dobro do Ceará, que, inclusive, obteve o maior faturamento em dólares, é possível constatar, até pela análise do processo de escoamento da produção da Potiguar Alimentos para o mercado exterior, que a lagosta potiguar encontra as plenas condições de escoamento pelos portos de outros estados, mais precisamente Pecém no Ceará.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que o atual processo de escoamento da Potiguar Alimentos só se torna viável e interessante economicamente em decorrência da alta escala produtiva comercializada da lagosta, bem como do valor agregado que a mercadoria possui no mercado externo. Essa constatação justifica, em parte, o fato de um dos principais produtos da empresa, o camarão, não está sendo exportado, uma vez que a produção em escala não compensa os custos logísticos absolutos, dado que o valor deste produto, atualmente, está em baixa no mercado internacional.

Sem deixar, é claro, de levar em consideração que outros fatores intervenientes, como a desvalorização cambial, as intempéries climáticas e o cenário de crise recente, influem direta e indiretamente no processo.

No entanto, conforme analisado, ações governamentais, como é o caso da viabilidade da navegação por cabotagem pelo Porto de Natal, tendem a amenizar os custos envolvidos no processo de exportação das empresas potiguares, haja em vista a possibilidade de comercialização de seus produtos em contextos adversos.

Essas adversidades, como é o caso da ausência de estrutura que permita o escoamento eficiente aos mercados consumidores do pescado, obriga a Potiguar Alimentos a tomar medidas mais onerosas para exportar sua mercadorias. Recursos estes que poderiam ser alocados em investimentos com pesquisa, melhoria de processos, adequação e modernização de ativos, o que poderia resultar num melhor desempenho da organização no mercado em que ela atua.

Portanto, os investimentos em infra-estrutura têm impacto direto no cotidiano econômico do estado do Rio Grande do Norte, dado que mais empresas no circuito exportador poderá significar maior geração de renda, emprego, salários, vendas, maior arrecadação de impostos, maiores investimentos, que, por sua vez, permitirão agregar valor aos produtos, maior competitividade dos produtos regionais em nível nacional e internacional, maior disponibilidade de crédito na praça, dentre várias outras consequências.

## 7. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS. **Anuário 2009**. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal/Anuarios/Portuario2009/Index.htm>>. Acesso em: 15 de Julho de 2010.

ANDRADE, Clésio. **Desafios para uma logística de transporte: Portos e Navios**. São Paulo: Atlas, 1995.

BOWERSOX, D. J. & CLOSS, D. J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

**BRASIL**. Lei 8.630/93. Dispõe Sobre o Regime Jurídico da Exploração dos Portos Organizados e das Instalações Portuárias, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 1993.

Centro de Estudos em Logística (CEL) do Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Transporte de Cargas no Brasil**: Ameaças e Oportunidades para o Desenvolvimento do País. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

KEEDI, Samir. **Logística de Transporte Internacional**: Veículo Prático de Competitividade. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

\_\_\_\_\_. **Logística de Transporte Internacional**: Veículo Prático de Competitividade. 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

LISBOA, Renato. Exportação de pescado cai 39% no RN. **Diário de Natal**, Natal, 23 de janeiro de 2010. Disponível em: <[http://www.dnonline.com.br/ver\\_noticia/30960/](http://www.dnonline.com.br/ver_noticia/30960/)>. Acesso em: 13 de outubro de 2010.

LOPEZ, J. M. C. **Exportação Brasileira**: A Verdadeira Participação das Empresas. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Exportação Passo a Passo**. Brasília: MRE, 2004.

MOREIRA, Bendito Fonseca. **Bases e Fundamentos para uma Política de Comércio Exterior**: O Comércio Exterior como Instrumento de Indução ao Desenvolvimento Econômico e Social. Rio de Janeiro: AEB, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso \_ Planejamento e Método**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.