

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADEMAR DO AMARAL JÚNIOR

**LOGÍSTICA EM COMÉRCIO EXTERIOR:
ATRIBUTOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DO TRANSITÁRIO DE CARGAS**

BLUMENAU

2007

ADEMAR DO AMARAL JÚNIOR

**LOGÍSTICA EM COMÉRCIO EXTERIOR:
ATRIBUTOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DO TRANSITÁRIO DE CARGAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração: Gestão de Organizações**.

Orientador: Prof. Gérson Tontini, Dr.

BLUMENAU

2007



**LOGÍSTICA EM COMÉRCIO EXTERIOR:
ATRIBUTOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DO TRANSITÁRIO DE CARGAS**

Por

ADEMAR DO AMARAL JÚNIOR

Dissertação apresentada à Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd, para obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela banca examinadora formada por:

Presidente:

Prof. Gerson Tontini, Dr. - Orientador, FURB

Membro:

Profª . Denise Del Pra Netto Machado, Dra., FURB

Membro:

Prof. João Carlos Souza, Dr., UFSC

Coord. PPGAd:

Profª . Denise Del Pra Netto Machado, Dra.

Blumenau, 15 de maio de 2007.

*Ao AMOR, que permeia toda nossa
existência. Sem ele não teríamos condição
alguma de traçar e atingir objetivos, em
todos os sentidos: espiritual, familiar,
profissional, intelectual...*

AGRADECIMENTOS

À minha **família**, que propiciou as condições econômicas e afetivas para que eu realizasse meus objetivos.

A minha esposa **Neuza**, companheira e guerreira, que divide comigo as conquistas e enfrenta as dificuldades que a vida apresenta.

Aos **colegas, amigos, clientes e não-clientes**, que tiveram a paciência no preenchimento do grande questionário para contribuir com esta pesquisa.

Às amigas **Helena** e **Marcilda**, pela força, empatia e vontade em me ajudar na finalização deste trabalho.

Ao professor **Arlindo Schulz** e ao professor **Rubens Roepcke**, *in memoriam*, que sempre serviram de exemplos em minha caminhada profissional.

Ao querido professor de Biologia do ensino fundamental e segundo grau, **Ivan Campestrini**, exemplo na docência e na arte de ensinar.

A todos **os professores** do Mestrado de Administração da FURB.

Ao professor **Dr. Géerson Tontini** em especial, pelo envolvimento, ajuda, paciência e perseverança em mim depositados.

Ao dom da **VIDA...**

*“Todos os grandes avanços da ciência
nasceram de uma nova audácia da
imaginação”.*

(Dewey, educador norte-americano, 1859-1925)

RESUMO

AMARAL JÚNIOR, Ademar. **Logística em comércio exterior: atributos de satisfação de clientes do transitário de cargas.** Blumenau, 2007. 158 f. Dissertação (Mestrado em **Administração: Gestão de Organizações**) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau.

Na operação de comércio exterior (exportação ou importação), os transitários de cargas têm mostrado sua grande importância, em razão direta com o volume de operações que cresce a cada dia no Brasil. Em termos de competitividade, a função dessas empresas operadoras de cargas é considerada vital para o exportador e/ou importador, em razão das exigências que o mercado externo demanda quanto à rapidez, qualidade e segurança desse tipo de operações. O objetivo geral foi identificar os atributos de serviços geradores de satisfação e os que influenciam as empresas exportadoras e/ou importadoras, quando da escolha do(s) seu(s) transitário(s) de cargas. Traçando um paralelo entre a fundamentação teórica e o estudo realizado, buscou-se estabelecer uma relação de atributos que fundamentam essa escolha do exportador e/ou importador, mediante uma amostra composta por 100 empresas exportadoras e/ou importadoras catarinenses, aleatoriamente escolhidas nos segmentos têxtil, metal-mecânico, moveleiro, madeireiro e de serviços, localizada nas regiões do Vale do Itajaí, São Bento do Sul, Rio Negrinho e Mafra. Para o estudo, utilizou-se o Modelo Kano, a Matriz de Importância x Desempenho e a Técnica de Análise de Incidentes Críticos (AIC), de Flanagan (1954). A investigação desenvolvida foi exploratória-descritiva, sendo utilizados os métodos qualitativo e quantitativo, bem como um questionário estruturado não-disfarçado com questões fechadas e abertas para levantamento dos dados. Os resultados deixam evidenciados que os empresários exportadores e/ou importadores consideram características (atributos) atinentes ao desempenho, à confiabilidade e honestidade, à rapidez e à segurança nas informações como sendo de vital importância. As principais conclusões mostram que o que fundamenta a escolha de um transitário de cargas pelo exportador e/ou importador é a confiabilidade da equipe (honestidade e habilidade) e sua capacidade de resposta rápida às demandas do cliente, entendendo-se também a habilidade como instrumento para a melhor negociação de modais de transporte. A fidelidade dos clientes em seus operadores de carga está calcada fundamentalmente nestes atributos.

Palavras-chave: Transitários de Carga. Comércio Exterior. Satisfação. Atributos. Modelo Kano. Matriz Importância x Desempenho. Análise de Incidentes Críticos.

ABSTRACT

AMARAL JÚNIOR, Ademar. **Logistics in foreign trade: attributes of clients satisfaction in transitory cargo handlers (freight forwarders)**. Blumenau, 2007. 158 f. Dissertação (Mestrado em **Administração: Gestão de Organizações**) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau.

Transitory cargo handlers (freight forwarders) have showed their importance in export and import business, particularly because of the growing volume of such operations in Brazil. In terms of competitiveness, the function of such cargo handlers is considered essential for exporters and or importers because of the requirements set by the foreign markets, which includes swiftness, quality and safety of this type of operation. The main purpose was to identify the satisfaction service attributes that influence the exporters and or importers when they are about to procure transitory cargo handlers. By tracing a parallel line between the theoretical basis and the study actually carried out, a list of attributes was established that could evidence the choices made by the exporters and or importers, upon a sample of 100 companies from the State of Santa Catarina, randomly picked up from the textile, metal-mechanical, furniture, wood and service segments, located in the regions of Itajaí Valley, São Bento do Sul, Rio Negrinho and Mafra. For the purposes of this study, the “Kano Model” was used, also the Importance vs Performance matrix, and the Critical Incident Analysis (CIA) technique of Flanagan (1954) too. The investigation carried out was an exploratory-descriptive one, using a qualitative-quantitative method, and for the data survey a not-disguised structured questionnaire was prepared, containing opened and closed questions. The results make clear that exporters give more value to those attributes connected to performance, reliability and honesty, information swiftness and safety as highly important issues. The conclusions are that the basis for choosing a transitory cargo handler (freight forwarders) by an exporter is the reliability of the staff (Honesty and skills) and their capability of quick response to the customers’ demands, also including capability as an instrument for a better negotiation of freight modes. These attributes are the main reasons for Customers’ fidelity to their cargo handlers.

Keywords: Freight Forwarder. Export and Import Business. Internacional Business. Satisfaction. Attributes. Kano Model. Importance vs Performance Matrix. Critical Incident Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Conceito de Logística com base em seus propósitos	28
Figura 2	–	Processo logístico e suas etapas.....	29
Figura 3	–	Fluxo de materiais e informações numa cadeia de suprimentos linear	32
Figura 4	–	Importância do cliente nos processos-chave da CS	33
Figura 5	–	Modelo de cadeia de abastecimento integrada apresentando o fluxo de materiais e as diferentes organizações que participam desse processo	35
Figura 6	–	Gerenciamento logístico estratégico competitivo.....	45
Figura 7	–	Impacto da logística sobre o ROI	48
Figura 8	–	Principais mudanças econômicas que afetam a Logística	54
Figura 9	–	Modelo Servqual.....	59
Figura 10	–	Oito variáveis de decisão da administração integrada de serviços	60
Figura 11	–	Modelo Kano de qualidade atrativa e obrigatória	65
Figura 12	–	Posicionamento dos elementos de serviços	67
Figura 13	–	Hierarquia de valores do cliente	69
Figura 14	–	Ciclo de classificação do atributo com o tempo	70
Figura 15	–	Classificação de um atributo atrativo	72
Figura 16	–	Extração da classificação dos atributos no Modelo Kano.	73
Figura 17	–	Gráfico de dispersão do índice de satisfação de Berger	75
Figura 18	–	Matriz de Importância <i>versus</i> Desempenho	79
Figura 19	–	Agentes intervenientes no transporte marítimo	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Histograma Modelo Kano	104
Gráfico 2	–	Dispersão correspondente aos resultados da Tabela 9.....	106
Gráfico 3	–	Dispersão correspondente aos resultados da Tabela 10.....	109
Gráfico 4	–	Dispersão correspondente aos resultados da Tabela 11.....	112
Gráfico 5	–	Cruzamento de dados sobre a relação importância versus desempenho da amostra total dos 100 respondentes	114
Gráfico 6	–	Cruzamento de dados sobre a relação importância versus desempenho dos 72 respondentes (não clientes)	117
Gráfico 7	–	Cruzamento de dados sobre a relação importância versus desempenho dos 28 respondentes (clientes)	119
Gráfico 8	–	Cruzamento da importância versus desempenho relativo	121
Gráfico 9	–	Representação gráfica de atributos geradores de satisfação e insatisfação (21 atributos usados no Modelo Kano).....	125
Gráfico 10	–	Representação gráfica de atributos geradores de satisfação e insatisfação (21 atributos usados no Modelo Kano), redistribuídos em 11 grupos.....	126
Gráfico 11	–	Atributos determinantes da escolha do transitário de carga (referente primeira questão discursiva) em ordem decrescente	127
Gráfico 12	–	Representação gráfica de atributos geradores de satisfação e insatisfação (22 atributos usados na análise importância versus desempenho).....	130
Gráfico 13	–	Representação gráfica de atributos geradores de satisfação e insatisfação (22 atributos usados na análise importância versus desempenho), redistribuídos em 11 grupos.....	131
Gráfico 14	–	Atributos determinantes da escolha do transitário de carga (referente à primeira questão discursiva) em ordem decrescente	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Comparativo entre classificação de atributos do Modelo Kano e o Método tradicional.....	67
Quadro 2	–	Atributos avaliados neste estudo – modelo Kano (21 atributos)	100
Quadro 3	–	Atributos avaliados neste estudo – matriz importância e desempenho (22 atributos)	101
Quadro 4	–	Comparação entre os atributos usados modelo Kano (21 atributos) e atributos usados na matriz importância versus desempenho (22 atributos) ...	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Atributos requeridos segundo o tipo de produto.....	69
Tabela 2	–	Questionário do Modelo Kano	71
Tabela 3	–	Gabarito para extração da classificação dos atributos no Modelo Kano	72
Tabela 4	–	Respostas freqüentes das necessidades de clientes.....	74
Tabela 5	–	Coefficiente de satisfação do cliente para atributos de um restaurante	75
Tabela 6	–	Indicadores de competência em serviços.....	93
Tabela 7	–	Resumo de atributos de qualidade segundo seus autores	95
Tabela 8	–	Resultados da análise Kano	103
Tabela 9	–	Índice de atratividade e obrigatoriedade (100 respondentes)	105
Tabela 10	–	Índice de atratividade e obrigatoriedade dos que “nunca” ou “raramente” utilizam serviços de transitários de carga (12 respondentes).....	108
Tabela 11	–	Índice de atratividade e obrigatoriedade dos que com “alguma freqüência” ou “freqüentemente” utilizam serviços de transitários de carga (88 respondentes)	111
Tabela 12	–	Atributos de desempenho	114
Tabela 13	–	Atributos de importância	114
Tabela 14	–	Atributos de desempenho – grupo não-clientes	116
Tabela 15	–	Atributos de importância – grupo não-clientes.....	116
Tabela 16	–	Atributos de desempenho – grupo clientes	118
Tabela 17	–	Atributos de importância – grupo clientes	119
Tabela 18	–	Importância <i>versus</i> desempenho relativo	121
Tabela 19	–	Atributos que geraram satisfação – atributos Modelo Kano	123
Tabela 20	–	Atributos que geraram insatisfação – atributos Modelo Kano	124
Tabela 21	–	Atributos que geraram satisfação – atributos da análise de importância <i>versus</i> desempenho	128
Tabela 22	–	Atributos que geraram insatisfação – atributos da análise de importância <i>versus</i> desempenho	129
Tabela 23	–	Questões referentes às empresas entrevistadas	133

LISTA DE SIGLAS

ALADI	- Associação Latino-Americana de Integração
ALALC	- Associação Latino-Americana de Livre Comércio
BIRD	- Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (Banco Mundial)
CEPAL	- Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e Caribe
CLUSTER	- Concentração de empresas exportadoras do mesmo ramo e na mesma área geográfica
COMMODITIES	- Produtos de consumo alimentício geral
DFI	- Distribuição Física Internacional
ECR	- Efficient Consumer Responde
EDI	- Eletronic Data Interchange
FCR	- Forwarding Cargo Receipt
FMC	- Federal Maritime Commission
FMI	- Fundo Monetário Internacional
FREIGHT FORWARDER	- Transitário de cargas, agente de cargas
GAP	- Janela ou hiato num estudo ou pesquisa
GATT	- General Agreement on Tariffs and Trade
GLOBAL SOURCING	- Fornecimento global
IATA	- International Air Transport Association
ILIS	- Integrated Logistic Information System
INTERMODAL	- Vários tipos de transporte para um produto
MERCOSUL	- Mercado Comum do Sul
OIC	- Organização Internacional do Comércio
PIB	- Produto Interno Bruto
ROI	- Return Of Investiments
ROQ	- Return On Quality
SC	- Supply Chain
SCM	- Supply Chain Management
SWOT	- Forces, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças
TI	- Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 A SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
1.2 A PERGUNTA DE PESQUISA.....	19
1.3 AS PREMISSAS	19
1.4 OS OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo geral.....	19
1.4.2 Objetivos específicos	20
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	20
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	21
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 O COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	23
2.1.1 Base histórica do comércio exterior	23
2.1.2 Brasil na integração econômica mundial.....	24
2.2 BASES CONCEITUAIS E OPERACIONAIS DA LOGÍSTICA.....	26
2.2.1 Conceito de logística e seu processo	26
2.2.2 Logística e cadeia de suprimentos (<i>Supply Chain - SC</i>).....	30
2.2.2.1 Conceito de cadeia de suprimentos.....	30
2.2.2.2 Gerenciamento da cadeia de suprimentos (<i>Supply Chain Management – SCM</i>)	31
2.2.2.3 Processos da Cadeia de Suprimentos (CS)	36
2.2.2.4 Funções da logística em relação aos seus atributos	39
2.2.3 A logística como estratégia competitiva	44
2.2.3.1 Desempenho logístico estratégico	46
2.2.3.2 O planejamento estratégico e a logística estratégica	49
2.2.3.3 Estratégias no setor de serviços	53
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS	55
2.3.1 Conceito de serviços	56
2.3.2 Avaliação de desempenho dos serviços – Atributos da qualidade.....	58
2.3.2.1 Atributos da qualidade - Mensuração	60
2.3.2.1.1 O Modelo Kano	63

2.3.2.1.2 Produto básico, produto esperado e produto ampliado e seu ciclo dinâmico	68
2.3.2.1.3 Classificação do Modelo Kano	71
2.3.2.1.4 Índice de Satisfação de Berger	74
2.3.2.1.5 Matriz de importância versus desempenho	76
2.3.2.1.6 A técnica de Análise de Incidentes Críticos (AIC).....	81
2.4 OS TRANSITÁRIOS DE CARGAS (FREIGHT FORWARDERS).....	84
2.4.1 Transitários de carga – conceitos históricos, constituintes do termo e funções	84
2.4.2 Critérios de seleção dos transitários – Atributos importantes	90
2.4.2.1 Critérios de seleção dos transitários	90
2.4.2.2 Mensuração dos atributos importantes	92
2.5 SÍNTESE DOS ATRIBUTOS OBJETO DESTE ESTUDO	95
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	96
3.1 TIPO E TÉCNICA DA INVESTIGAÇÃO	96
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	97
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	98
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	99
4 RESULTADOS DA PESQUISA	100
4.1 PROCEDIMENTOS E DISCUSSÃO	100
4.1.1 Primeira parte da pesquisa: características dos serviços prestados (Modelo Kano)	103
4.1.2 Segunda parte da pesquisa: importância e desempenho	113
4.1.3 Terceira parte da pesquisa: análise dos incidentes críticos.....	122
4.1.4 Quarta parte da pesquisa: dados sobre transitários	133
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	136
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICES	149

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional entre os distantes pontos do planeta não é novidade. Remonta à longínqua época, já a partir de Aristóteles (384-322 a.C), que descreveu o benefício e a razão de ser do comércio como o intercâmbio do que sobrava de cada um, para conseguir o que a cada um faltava, ou seja, o que se conhece como “escambo”. (SCHWARTZ, 2001)

Santo Tomás de Aquino (1226-1274) e seus discípulos – os doutores Escolásticos – ampliaram a conceituação de Aristóteles, passando a abranger as relações comerciais internacionais como éticas do ponto de vista dos ganhos dos comerciantes, em razão de qual utilidade dava se esses ganhos (SCHWARTZ, 2001). De lá para cá, a concretização do comércio exterior, em sua essência, veio com a conquista das Índias pelos espanhóis (século XV), sob o manto da evangelização dos indígenas e do entabulamento do comércio com as tribos, instalando, assim, o primeiro canal negocial entre continentes distintos.

Em se tratando do Brasil, a partir dos anos 90 (século XX), o comércio internacional (tendo como origem e/ou destino o Brasil) se intensificou graças à abertura do mercado brasileiro às empresas e produtos estrangeiros e, conseqüentemente, ao pleno desenvolvimento do processo globalizador da economia mundial. Esse processo fez com que, no ano 2000, o comércio internacional ostentasse um crescimento superior a 20 vezes, em relação aos níveis registrados em 1950 (PEARSON, 2006).

Na década de 1950, as economias latino-americanas (entre elas, o Brasil como potência emergente) já se preocupavam em adotar um modelo de desenvolvimento baseado na substituição de importações, “como forma de desenvolver a produção interna dos países” (LOPEZ; GAMA, 2004, p. 125) e, paralelamente, incrementar o comércio entre os países da região.

Entretanto, inúmeros entraves (de ordem organizacional, produtiva, logística, tributária e de marketing, entre outros de menor importância) têm assolado o Brasil, no sentido de o País poder alcançar patamares considerados seguros e competitivos em suas relações comerciais internacionais. Exemplo disso é que, no Brasil, entre 1990 e 2001, o crescimento do comércio exterior de bens alcançou uma taxa (considerada tímida pelos analistas econômicos) de 119% (equivalente a uma taxa anual de 7,39%), ao mesmo tempo em que dito período demonstrava uma assimetria entre o crescimento das exportações e

importações (enquanto as vendas externas cresceram apenas 85% - ou 5,75% ao ano –, as compras aumentaram 178% - ou 9,74% ao ano) (LOPEZ; GAMA, 2004, p. 169).

Embora os números atuais (2005-2006) pareçam atraentes, o exportador brasileiro enfrenta, ainda, alguns desafios nos diversos aspectos que compõem a mecânica de comércio exterior, os quais, direta ou indiretamente, acabam por prejudicar seu desempenho, levando-o, conseqüentemente, a sofrer as conseqüências da falta de competitividade em relação a outros pólos exportadores concorrentes.

Entre os desafios interpostos ao processo de exportação, um deles reveste-se de especial importância, ao mesmo tempo em que preocupa o exportador: o da logística de maneira geral ou, melhor dizendo, o conjunto de componentes formado pela preparação e acondicionamento (da carga), movimentação em terminais (portos, aeroportos, estações etc.), licenças de governo (liberações documentais, físicas e financeiras) e transportes interno e internacional. Tal conjunto é denominado de Distribuição Física Internacional (DFI). (LOPEZ; GAMA, 2004, p. 381).

A importância da DFI reside em seu poder de determinar a competitividade, já que a movimentação da carga entre o local de produção e o de destino requer eficiência e qualidade. Levando em consideração que o exportador deve dedicar seus esforços exclusivamente aos aspectos comerciais do seu negócio (atividade-fim) – e não à logística, que é tarefa atribuível a terceiros (atividade-meio) – surgiram, então, as empresas denominadas de Transitários de Carga (*freight forwarder*), cujo escopo é ofertar um rol de serviços completos, literalmente do depósito do vendedor ao depósito do comprador.

Os transitários de carga realizam alguns serviços diretamente, enquanto outros o fazem mediante a contratação de terceiros, tudo para que o exportador consiga o melhor desempenho, com rapidez, qualidade e segurança. Da eficiência desses serviços deriva, portanto, a fidelização do cliente em relação aos seus fornecedores.

1.1 A SITUAÇÃO-PROBLEMA

As empresas exportadoras não necessariamente operam com apenas um transitário de cargas. Às vezes, dependendo do interesse das mesmas, contratam mais de um para operações distintas. A exemplo de outros setores de prestação de serviços, os relacionados à logística se compõem de um conjunto amplo e diversificado de atividades, o que permite aos

fornecedores deste tipo de serviços se especializarem mais em alguns do que em outros, tudo em função da necessária competitividade que o exportador precisa ter para ganhar mercado. Neste sentido, Moreira (2004, p. 6) afirma que “Competitividade é a capacidade que a empresa (exportadora) tem para colocar seu produto no depósito do importador”.

Esse processo de colocar o produto no depósito do importador, contudo, é complexo e demanda experiência, agilidade, eficiência e critério aguçado por parte dos prestadores desses serviços, ou seja, dos transitários de carga. É o processo de logística, enfim, que garante ao exportador parte do seu poder de competitividade, o que aumenta a importância dos transitários de carga. Kobayashi (2000) destaca que a logística, dentro da estratégia empresarial, é ferramenta fundamental para oferecer ao cliente (externo) produtos e serviços com rapidez, baixos custos e satisfação.

Conceitualmente, o transitário de carga, agente de carga, agente logístico internacional ou *freight forwarder* (como é denominado em inglês), “é uma empresa de serviços gerais, com imensos conhecimentos logísticos e ramificações internacionais que costuma substituir o embarcador ou consignatário nas suas operações” (KEEDI, 2002, p. 46). Levado à prática, esse conceito representa o prestador de serviços encarregado de contratar o frete internacional (nos diversos modais de transporte – aéreo, ferroviário, marítimo, terrestre) e de toda a burocracia de liberação alfandegária na origem e no destino, “bem como do transporte desde a empresa vendedora da carga até a empresa receptora do serviço porta-a-porta ou door-to-door” (VOGEL, 2005, p. 36).

O transitário de carga assume responsabilidades diversas e complexas, numa longa lista de atividades que praticamente deixam ao exportador apenas a incumbência de colocar o produto à disposição em sua empresa, para ser retirado já sob a responsabilidade do transitário, processo que finalizará somente quando a exportação estiver no seu destino: o importador. Às tarefas usuais, afetas a um agente logístico internacional ou transitário de cargas, somam-se, ainda, o conjunto de dificuldades da legislação brasileira destinada ao comércio exterior, bem como as deficiências das vias de escoamento da produção até os terminais de transporte internacional. Aparecem, ainda, outras dificuldades que aumentarão mais o trabalho desses agentes de carga, transformando seu desempenho em tarefa de especial relevância para o sucesso do exportador.

Levando-se em consideração que o mercado econômico vigente é globalizado – onde a concorrência tornou-se mais acirrada – ao cliente cabe, hoje, o principal papel no processo econômico por ser sua figura principal. É sob a ótica deste que as empresas podem (ou não)

crescer e expandir suas ações, conforme sejam os níveis de satisfação ou insatisfação que o cliente demonstre pelos serviços prestados. Garver (2003) destaca, neste sentido, que, para se alcançar um contínuo aperfeiçoamento (de desempenho), um volume significativo de pesquisas acadêmicas passou a dar maior importância à mensuração da performance organizacional sob a perspectiva do cliente. Como resultado desta prática, o valor do cliente e as pesquisas de satisfação têm se tornado as variáveis mais abordadas e avaliadas pelas organizações de hoje, já que são “os clientes que decidem quem tem a melhor oferta, e eles são o último julgamento da qualidade de produtos e serviços” (GARVER, 2003, p. 4).

A necessidade de mensuração de atributos de satisfação e de desempenho (e seus respectivos níveis numa escala de importância) que levem o cliente a optar por uma ou outra empresa prestadora de serviços (neste caso, no segmento dos transitários de cargas), como destacado por Garver (2003), tem, assim, importância palpável já que é a partir dessa análise que se pode classificar o nível de competitividade e de desempenho do prestador de serviços.

Utilizada como “pano de fundo” neste estudo, a empresa Capital Corporation Agenciamento de Cargas Nacionais e Internacionais Ltda. é uma organização tradicional, fundada em 1977 em Novo Hamburgo, RS, região conhecida como Vale do Rio dos Sinos e que despontava como sede de importante *cluster*¹ no setor calçadista. Uma das estratégias que contribuiu para o sucesso da empresa foi a invenção de uma modalidade de negociação até então única, o Forwarding Cargo Receipt – FCR, “fazendo com que as negociações fossem fechadas com os clientes no exterior e obrigando os exportadores brasileiros a utilizarem os serviços da Capital (VOGEL, 2005, p. 12). Contando, hoje, com sete escritórios no Brasil (dos quais um é sediado em Blumenau, SC) e com idêntico número de escritórios no exterior, nas principais capitais, a Capital Co. ainda mantém sua matriz em sua cidade-berço, embora possa ser considerada uma organização internacionalizada. A filial de Blumenau, em que pese possuir uma estrutura pequena, atua em toda a amplitude disponibilizada pela matriz, desta servindo-se quando procede a serviços de emissão de documentos ou transmissão de informações via EDI².

Mas será que todas as organizações que atuam nessa área de logística possuem idênticos atributos de desempenho? Quais os atributos que mais estimulam e motivam o exportador e/ou o importador (e lhe(s) dão satisfação) ao escolher seu agente ou transitário de cargas? Dessas formulações surgiu a pergunta de pesquisa.

¹ O conceito de *cluster* identifica uma concentração de empresas do mesmo setor em uma mesma área geográfica em que existe uma cadeia de indústria de suprimentos e de prestadores de serviços auto-suficiente.

² O intercâmbio de informações entre dois elementos da cadeia de suprimento se dá, desde 1980, por via eletrônica, através do EDI (*eletronic data interchange*/intercâmbio eletrônico de dados). (VOGEL, 2005, p. 27).

1.2 A PERGUNTA DE PESQUISA

Enfatizando a importância dos transitários de carga, no contexto operacional de exportação e importação, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais os atributos de satisfação de serviços que levam a empresa exportadora e/ou importadora a escolher uma, entre várias organizações que operam como transitários de cargas, considerando-se que, em tese, todas realizam os mesmos serviços e operam com companhias transportadoras semelhantes (aéreas, marítimas, terrestres) com destinos comuns?

1.3 AS PREMISSAS

Os transitários de carga desempenham importante papel na operação de comércio exterior no Brasil, devido ao auxílio que prestam ao empresário exportador, em suas lides com toda a burocracia documental e também daquela derivada das normatizações governamentais.

Tal importância determina a necessidade de uma operação eficiente, ágil, acessível (em termos de custo) e ampla, baseada nas seguintes premissas:

- a) Quanto maior e melhor o desempenho de um transitário de cargas, mais competitiva será a atuação dos seus clientes em suas operações de comércio exterior;
- b) A mensuração dos atributos de satisfação e desempenho, como vistos pelos clientes e dentro de certa periodicidade, pode colaborar para a melhoria dos serviços dos transitários de carga.

1.4 OS OBJETIVOS

Propõem-se os objetivos geral e específicos, como auxílio ao desenvolvimento do tema, considerando-se que o objeto do estudo é a Capital Co., agente de logística internacional.

1.4.1 Objetivo geral

Identificar os atributos de serviços geradores de fatores de satisfação e insatisfação (que merecem atenção especial) e os atributos que influenciam as empresas exportadoras e/ou importadoras, quando da escolha dos seus transitários de cargas.

1.4.2 Objetivos específicos

- Avaliar e classificar os atributos de qualidade de serviços que afetam o nível de satisfação do cliente do transitário de carga de acordo com o Modelo Kano;
- Mensurar, numa amostra de exportadores e/ou importadores, características determinantes com relação a importância e o desempenho que fundamentam a escolha por transitários de cargas (Matriz de Importância Versus Desempenho);
- Classificar, numa amostra de exportadores e/ou importadores, os níveis de satisfação e insatisfação referente aos atributos citados de acordo com a Análise dos Incidentes Críticos;

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

É entendimento generalizado a necessidade (mais do que isso, a exigência) de serem incrementados os índices de exportação, geradores de divisas e de incentivo ao crescimento do mercado econômico nacional, com seus reflexos sobre o mercado de trabalho (geração de empregos) e sobre a sociedade em si. A balança comercial é importante indicador do desempenho do parque industrial brasileiro e da sua competitividade em terras estrangeiras, colaborando para que o País avance rumo a um lugar de destaque entre as nações de primeiro mundo.

Assim, a priori, todo e qualquer assunto que trate da mecânica exportadora e carree novas abordagens que redundem na melhor qualificação das empresas nacionais (ligadas direta ou indiretamente ao comércio internacional) e no incremento do seu poder de competição, já será, por si só, relevante em sua própria natureza investigativa, visto que poderá trazer subsídios a pesquisas mais profundas que dêem seqüência ao processo de instalação da excelência na operação internacional.

O Brasil ainda é incipiente em seus esforços de conquista de mercados externos e, por isso mesmo, demanda que estudos desta natureza se façam permanentes, motivando estudiosos e pesquisadores do assunto a detectarem novas estratégias de desempenho operacional e logístico, que levem a um maior nível de competitividade, seja para empresas de médio e grande porte, seja para o setor das micro e pequenas empresas.

Dado o exposto, considera-se que a importância desta pesquisa reside na sua atualidade, como assunto em voga nas discussões do ambiente econômico e das pesquisas acadêmicas; no

fato de que os quesitos “qualidade” e “fidelização” serem, hoje, tão procurados pelas organizações empresárias de todos os setores, já que, quando alcançados, conduzem a um maior nível de competitividade e, conseqüentemente, à ampliação do rol de clientes e sedimentação da marca; na valorização da prática da qualidade total, fundamentada na seguinte premissa: quando se têm clientes fiéis e pratica-se, como filosofia empresarial, a qualidade total, afastam-se, assim, as ameaças que rondam o domínio de mercado (seja qual for o setor econômico em que se atue).

Em relação à justificativa da escolha do tema, esta se centra basicamente na necessidade de compreender quais variáveis (atributos) de satisfação influenciam o potencial cliente, na hora de escolha do seu transitário de cargas, podendo trazer benefícios para o desenvolvimento do setor. Esta compreensão poderá trazer vantagens profissionais por meio do desenvolvimento de novas estratégias na conquista de novos clientes, com maior segurança e efetividade.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A investigação limitou-se segundo os seguintes parâmetros metodológicos:

- a) delimitação temporal: o estudo é de corte transversal, ou seja, realizado no momento presente;
- b) delimitação física: a investigação restringe-se às empresas exportadoras e ou importadoras da região do Vale do Itajaí, São Bento do Sul, Rio Negrinho e Mafra, todas situadas no estado de Santa Catarina;
- c) delimitação do tema: o desenvolvimento e a aplicação da pesquisa referem-se, apenas, às operações afetas aos transitários de carga, sem qualquer incursão a outros meandros do comércio exterior.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho dissertativo contempla cinco capítulos: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Análise e Interpretação dos dados, Conclusões e Recomendações.

O primeiro capítulo aborda a introdução ao tema de comércio exterior, seguido da

exposição sobre a situação-problema, a pergunta de pesquisa e os pressupostos como premissas primeiras que orientam o trabalho. Os objetivos (geral e específicos), a justificativa e importância do tema e a estrutura da dissertação completam este primeiro capítulo.

O segundo capítulo congrega todo o suporte teórico sobre o assunto, iniciando pela exposição sobre comércio internacional e a inclusão do Brasil nesse meio, com abordagem conceitual e contextual dos princípios que o regulam e que lhe deram embasamento. Em seguida, expõe-se todo o contexto conceitual e operacional sobre logística, como base fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. A seguir, aborda-se o tema central (transitários de cargas), destacando sua importância enquanto auxiliares fundamentais para a operação de exportação, apontando o rol de serviços que prestam e como estes (serviços) podem auxiliar e facilitar as operações da empresa exportadora. Na continuação, destacam-se estudos atuais sobre a mensuração do desempenho e dos níveis de satisfação dos clientes, em relação aos atributos apresentados pelos transitários de carga, mostrando a relevância que esses estudos possuem para o incremento aos níveis de competitividade das empresas em suas operações de comércio exterior. Para finalizar, apontam-se as teorias modernas que regem a mensuração da performance organizacional sob a perspectiva do cliente, como bases para o estudo de campo, complementando-se com uma tabela dos principais determinantes que compõem o estudo em foco.

O terceiro capítulo aborda os princípios metodológicos da pesquisa, indicando o escopo da mesma, seu objeto, as características do estudo, as técnicas aplicadas à análise e interpretação dos dados, e as limitações que cercam a pesquisa.

O quarto capítulo é dedicado à discussão dos resultados alcançados com a pesquisa de campo, em cruzamento com as bases teóricas e fundamentais que orientam este estudo, expostas no segundo capítulo.

O quinto capítulo encerra este trabalho com a exposição das conclusões do estudo, bem como de algumas recomendações que se considerem pertinentes, a exemplo da proposição de estudos adicionais para o aprofundamento e enriquecimento do assunto.

Na seqüência, têm-se as referências e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas próximas páginas, procede-se à exposição do arcabouço teórico sobre o tema, iniciando-se por uma abordagem histórica e conceitual sobre as bases gerais que fundamentaram o desenvolvimento do comércio exterior e, em seguida, a inserção do Brasil no contexto das relações comerciais internacionais.

A seguir, expõem-se as bases conceituais e operacionais da Logística, elemento fundamental na abordagem do tema-problema que fundamenta este trabalho, uma vez que os serviços prestados pelos transitários de carga, bem como a eficiência destes, fazem parte vital do processo logístico.

Seqüencialmente, abordam-se os principais aspectos que compõem o estudo da qualidade de serviços, apontando os diferenciais que se constituem em vantagens competitivas e que levam o cliente a optar por um ou outro fornecedor prestador de serviços. Neste ponto também se aborda, com ênfase, os determinantes que permitem mensurar o desempenho do prestador de serviços, constituídos em atributos diferenciais.

Encerra-se este capítulo com a exposição de conceitos e bases operacionais que identificam o segmento dos transitários de carga (*freight forwarder*), que, em conjunto com os demais temas expostos, fundamenta este trabalho e permite que se realize o estudo de campo objetivado para resolução do problema e resposta às questões da pesquisa.

2.1 O COMÉRCIO INTERNACIONAL

Nesta seção, apresentam-se: (1) base histórica do comércio exterior; (2) o Brasil no contexto da economia mundial.

2.1.1 Base histórica do comércio exterior

O século XVIII foi distintivo em termos econômicos amplos, mas com maior ênfase no que se refere ao comércio internacional. A Europa surgiu e se firmou como o grande motor e beneficiário deste movimento, com índices que, em 1780, alcançavam os três quartos do comércio mundial. Nesse distante cenário, a navegação atlântica se firmava e avançava a

incorporação dos espaços asiáticos na área de influência ocidental, expondo Inglaterra e França como rivais igualmente fortes, embora a primeira se destacasse e se impusesse por seu maior e melhor desempenho (RELACIONES COMERCIALES, 2003).

A unificação da Europa, buscada como reversão à política imposta pelo Ancien Régime da Revolução Francesa, veio da expansão napoleônica e da tentativa de formação do império sonhado por Napoleão, sonho truncado pela derrota deste em Waterloo (1814) e com o subsequente Congresso de Viena (1815) que, “congregando as antigas potências, procurou redesenhar o mapa político europeu pela restauração do poder dinástico” (AMARAL JR.; RATTON, 2002, p. 09-10).

O que se buscava naquela época, em suma, era a união ou concerto europeu, regido por um acordo político-diplomático fundado na balança do poder, o que acabou por não se sustentar, derivando na eclosão da I Guerra Mundial (1914) e, por ausência de consenso entre as potências do Velho Mundo, no segundo conflito mundial (1938-1945) (AMARAL JR.; RATTON, 2002, p. 10).

As negociações multilaterais de comércio surgiram efetivamente a partir do final do segundo conflito bélico mundial (1947-1948), com a assinatura do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (*General Agreement on Tariffs and Trade*– GATT). Essa aliança objetivava o fomento do intercâmbio mundial por meio do livre comércio, a garantia aos investimentos e o auxílio econômico aos países que possuíssem problemas crônicos de balança de pagamentos. Desse movimento surgiu, de um lado, para disciplinar os fluxos financeiros, o Banco Mundial (BIRD) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), e de outro, com o fito de coordenar os fluxos globais de comércio, a Organização Internacional do Comércio (OIC). Nesse contexto, 23 países – entre eles, o Brasil – deram início a negociações que buscavam impulsionar a liberação do comércio, culminando com a assinatura do GATT em janeiro de 1948 (LOPEZ; GAMA, 2004, p. 87-88).

2.1.2 Brasil na integração econômica mundial

De acordo com Lopez; Gama (2004, p. 125-126), já a partir de 1950, notavam-se movimentos destinados à integração dos países centro e sul-americanos, primeiro mediante esforços promovidos pela Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e Caribe (CEPAL) e suas estratégias de incremento ao comércio inter-regional entre aquelas

nações. Esse primeiro movimento deu lugar, em 1960, à criação da Associação Latino-Americana de Livre Comércio (ALALC), cujo escopo era a formação de um mercado comum regional, projeto que acabou não dando o resultado esperado, sendo substituído, em 1980, pela formação da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), que reuniu 12 países da América do Sul e Caribe, entre eles, o Brasil.

Ainda nessa época (1980), o Brasil e a Argentina iniciaram gestões de aproximação e intercâmbio comercial, que culminaram, em março de 1991, com a assinatura do Tratado de Assunção. Esse tratado ampliou a abrangência desse movimento com a inclusão de Paraguai e Uruguai, na formação do Mercado Comum do Sul (Mercosul), visando a reforçar as relações comerciais e estratégicas dos países do Cone Sul e, adicionalmente, do bloco com o restante do globo (LOPEZ; GAMA, 2004, p. 137).

No entanto, Amaral Jr.; Ratton (2002, p. 144-145) destacam que a idéia e a prática do Mercosul não conseguiram alcançar os objetivos pretendidos, notadamente a partir de janeiro de 1999, quando se deu a desvalorização cambial que acabou por tornar o Mercado Comum do Sul “uma união aduaneira agonizante”. Mas o Brasil sentiu que não poderia deter seu processo de integração e inserção internacional, vez que a própria dinâmica do mundo contemporâneo lhe deixou poucas alternativas de alinhamento e negociação em âmbito internacional, levando-o a buscar novas alianças estratégicas (a exemplo dos esforços direcionados à União Européia, considerada um dos mais importantes pilares de impulso para o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro).

Vale lembrar que essas alianças estratégicas buscadas pelo Brasil visam, fundamentalmente, carrear recursos externos que posicionem a balança comercial em patamares atrativos, com saldos positivos que permitam o desenvolvimento e a modernização crescente do país (COUTINHO, 2003, p. 63), o que deriva, naturalmente, em sua maior inserção no comércio internacional. Coutinho (2003) ainda reforça a importância da balança comercial, lembrando que, enquanto em 1985, o Brasil representava quase 2% das exportações mundiais, em 2003, mal chegava a 0,9%, constituindo-se esse dado fator de alerta para o desenvolvimento do país.

Em âmbito mundial, o Brasil mostra-se, ainda, uma economia fechada. Segundo Lopez; Gama (2004, p. 169-170), os números de 2004 não denotam um cenário atrativo ou condizente com o restante do mundo: o Brasil possuía o 11º PIB mundial, mas era apenas o 26º exportador e o 23º importador, respondendo por 0,9% do comércio mundial; como o PIB do Brasil corresponde a 2,0% da renda global, o país deveria estar exportando acima de duas vezes mais para se equiparar à média mundial.

Com base nos indicadores apontados por Lopez; Gama (2004), infere-se que algo possa estar errado nas estratégias de comércio exterior do Brasil, aí se considerando o rol de indústrias exportadoras e a infra-estrutura nacional em sentido geral (transporte, burocracia governamental, custos internos, entre outros), não se podendo deixar de destacar a logística e a distribuição física internacional.

2.2 BASES CONCEITUAIS E OPERACIONAIS DA LOGÍSTICA

Esta seção aborda os seguintes temas e seus respectivos temas correlatos: (1) conceito de logística e seu processo; (2) cadeia de suprimentos (*supply chain* - SC) – conceito, gestão (*Supply Chain Management* – SCM), processos, funções; (3) logística como estratégia competitiva.

2.2.1 Conceito de logística e seu processo

A organização acurada dos fluxos de atividades, de maneira geral, representa uma lógica matemática já que tem a ver, principalmente, com a racionalização de custos, de tempo e de segurança. Em conceituais amplos, a logística pode ser resumida dessa maneira e o termo advém de uma prática militar aplicada à organização dos transportes e do abastecimento das tropas, “representando o conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos meios necessários à realização de ações impostas por estratégia nacional” (LOPEZ; GAMA, 2004, p. 303).

Pode-se entender a logística, agora de maneira ampliada, como uma estratégia que disponibiliza a mercadoria ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, contribuindo mais para a empresa (BALLOU, 2001, p. 21). Pode-se entender, também, como um processo que gerencia estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais e produtos acabados, bem como seus fluxos de informações correlatas, “através da organização e seus canais de marketing, de modo poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo” (CHRISTOPHER, 2002, p. 2), ou, ainda, como uma estratégia empresarial “que serve para oferecer aos clientes artigos comerciais, produtos ou serviços com rapidez, a baixos custos e com satisfação” (KOBAYASHI, 2000, p.17).

Para Kotler; Armstrong (1998, p. 13), o conceito de logística extrapola a mera distribuição física, para alcançar o objetivo maior de colocar o produto ou serviço junto a quem o precisa e no tempo desejado, considerando variáveis, como eficiência, rapidez, qualidade e custos; tal esforço implica, ainda, no requisito de que se torne um gerador de lucro maior para a empresa, o que decorre do perfeito processamento da equação: produto certo, no cliente certo, no lugar certo, na hora certa.

Dornier; Ernst; Fender (1998, p. 2) entendem a logística como “o gerenciamento dos fluxos entre marketing e produção”. O processo de logística atravessa todas as áreas funcionais da empresa, criando interfaces. Assim, a logística administra a interface entre as diferentes atividades de maneira efetiva, encorajando a cooperação entre as funções, como premissa fundamental das operações globais.

Em termos econômicos, a logística, segundo Christopher (2002, p. 166), se constitui em importante desafio para a empresa globalizada, que terá necessidade de atuar cada vez mais neste sentido, isto é, no esforço de “integrar e administrar as interligações entre fornecedores, fábricas, centros de distribuição e clientes”. Lopez; Gama (2004, p. 304) complementam afirmando que o conceito de logística, em tempos mais recentes, foi ampliado de maneira “mais dinâmica e global, transcendendo a gestão de materiais, ao englobar a coordenação sobre processos de manufatura, embalagem, manuseio, processamento de pedidos, distribuição e gerenciamento da informação”. Considerando-se que, hoje, o fator custos tem peso fundamental (aliado à qualidade), a logística, assim, ganhou maior consideração como um fundamento que deriva em racionalização dos custos, o que também pode significar ampliação de vantagens competitivas para o empresário, com a agregação de valor que dela advém quando aplicada adequadamente.

Em se tratando do Brasil, o conceito de logística empresarial pode ser considerado recente. “O processo de difusão teve início, de forma ainda tímida, nos primeiros anos da década de 90, com o processo de abertura comercial, mas se acelerou a partir de 1994, com a estabilização econômica propiciada pelo Plano Real” (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000, p. 17). Para as empresas brasileiras, a logística moderna veio se mostrar uma importante ferramenta, principalmente no enfrentamento dos atuais riscos e no aproveitamento das oportunidades hoje emergentes. De acordo com Fleury; Wanke; Figueiredo (2000, p. 19), os riscos derivam das enormes mudanças que devem ser implementadas, enquanto as oportunidades emergem dos enormes espaços “para melhorias de qualidade do serviço e aumento de produtividade, fundamentais para o aumento da competitividade empresarial”.

Fleury; Wanke; Figueiredo (2000, p. 27-36) entendem a logística como algo mais complexo e a conceituam como “um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial, capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados”; portanto, a primeira e grande dimensão conceitual da logística é o foco sob o qual a empresa “enxerga seu relacionamento com os clientes”. Este conceito é fundamental para a compreensão da logística moderna, integrada, pois privilegia uma visão da mesma como um serviço customizado que possa contribuir para o sucesso dos clientes.

Embora a logística sempre tenha existido em amplo sentido, atualmente, a sua amplificação conceitual e sua importância sobrevalorizada, como já exposto, permitem que seja representada em três definições básicas, como exposto na Figura 1.

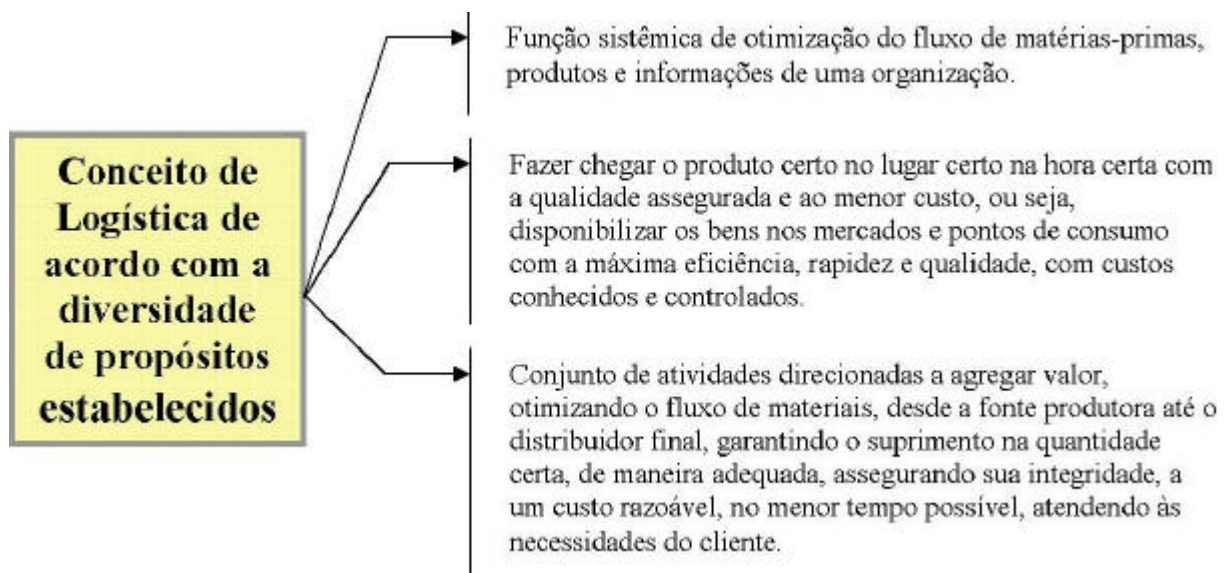


Figura 1 – Conceito de Logística com base em seus propósitos

Fonte: Lopez; Gama (2004, p. 305).

Analisando-se o exposto, pode-se, agora, elaborar um enfoque próprio de logística. Entende-se a logística como um conjunto de ações estratégicas integradas que envolvem processos internos e externos, inter-relacionando-os de tal maneira que, ao final, resultem em desempenho geral, melhorado, agregando valor aos produtos e serviços ofertados ao cliente e constituindo-se em vantagens competitivas diferenciadas que buscam a fidelização do mercado. Em tempos de globalização, a fidelização de clientes parece ser um dos grandes desafios para as empresas e, mais ainda, para aquelas organizações que buscam a exportação como meio de sedimentar suas estruturas, destacando-se nos seus mercados. Buscar esse destaque no mercado, bem como expandir o mesmo para novos horizontes, parece ser prática inviável sem um estudo logístico apurado (GOMES; RIBEIRO, 2004, p. 8).

A Figura 2 representa o conceito de logística sob a ótica das etapas do seu processo.

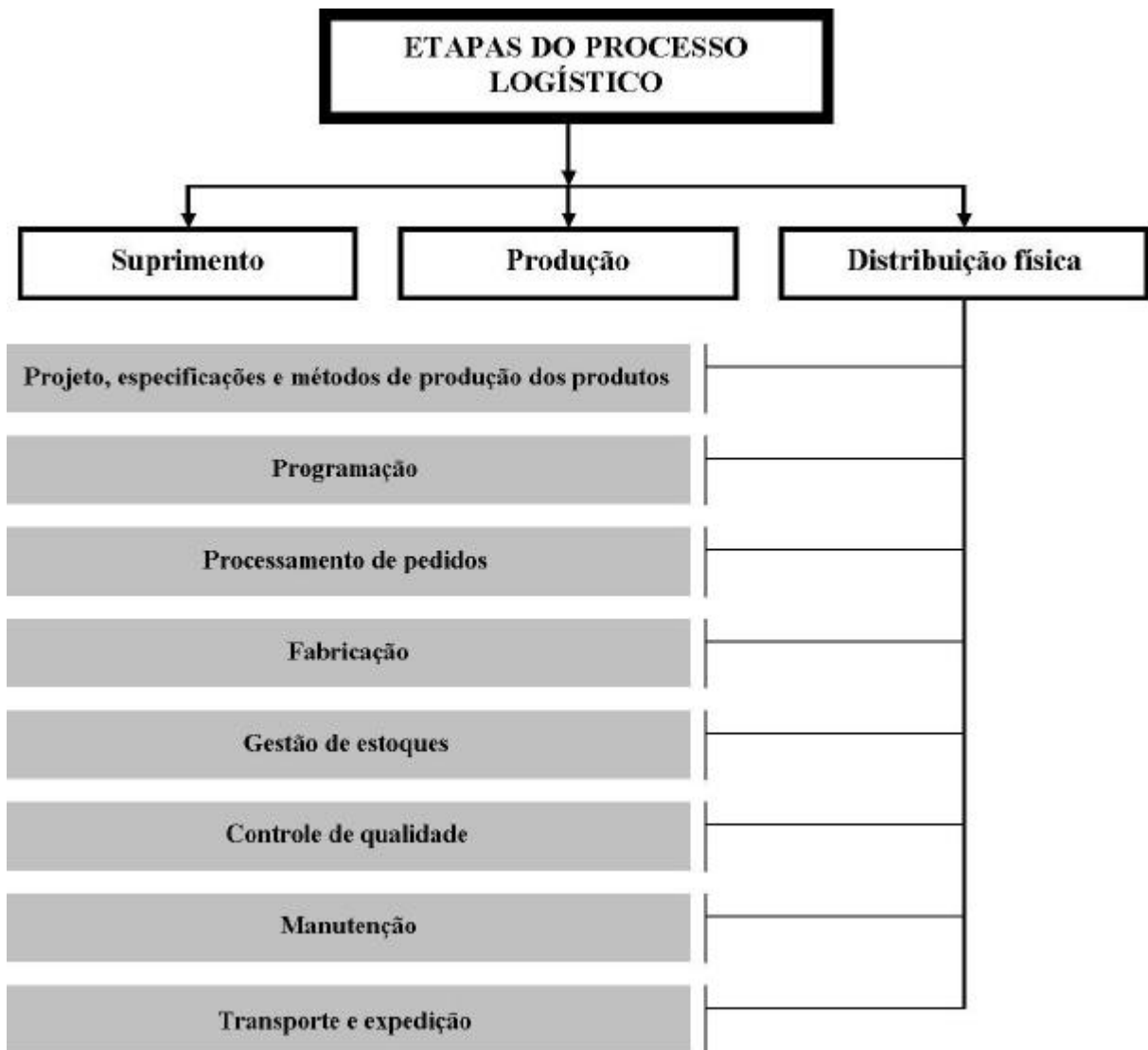


Figura 2 – Processo logístico e suas etapas

Fonte: Gomes; Ribeiro (2004, p. 09).

A logística, portanto, mostra-se como uma ferramenta ou função de múltiplas facetas operacionais e estratégicas, atinentes à cadeia produtiva da empresa, à sua relação com os clientes, ao gerenciamento dos custos finais dos produtos e serviços, à garantia de eficiência e à agregação de valor, tudo em benefício da satisfação do cliente (ROCHA, 2003, p. 14). É, assim, um conceito amplo e aplicado a uma prática antiga, mas que sofre expressivas alterações à medida que as operações mercadológicas vão se transformando e dinamizando, com novas práticas e novos ordenamentos econômicos em âmbito mundial, exemplo típico, na atualidade, das demandas impostas pela globalização da economia.

Expostas as bases conceituais da logística, pelo menos no que concerne aos principais autores que discorrem sobre esse tema, passa-se, agora, para o segundo elemento principal do assunto, constituinte da base funcional e metodológica do conceito.

2.2.2 Logística e cadeia de suprimentos (*Supply Chain* - SC)

A logística empresarial engloba um conjunto de funções manipulado por meio de um sistema denominado cadeia de suprimentos (*Supply Chain* - SC) que, na prática, varia de empresa para empresa em razão de diversos diferenciais e peculiaridades de cada organização. Na seqüência, expõe-se o conceito desse sistema, seu gerenciamento, sua estrutura e suas funções.

2.2.2.1 Conceito de cadeia de suprimentos

O conceito de cadeia de suprimentos, de acordo com a *American Production Inventory Control Society* – USA, acopla dois componentes que, no somatório, definem cadeia:

- a) os processos envolvendo fornecedores-clientes e ligando empresas, desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado;
- b) as funções dentro e fora de uma empresa que garantem que a cadeia de valor possa fazer e providenciar produtos e serviços aos clientes. (PIRES, 2004, p. 47).

Taylor (2005, p. 20) se refere, inicialmente, ao conceito de cadeia de suprimentos como “um conjunto de instalações conectadas por rotas de transporte” e, mais adiante, como “um sistema coerente que funcione com um objetivo único”. Em ambos os casos, concorda-se com o autor, pois se considera que a cadeia de suprimentos pode ser entendida como um conjunto de instalações conectadas por rotas de transporte, tendo em vista que essa cadeia congrega diversas organizações, em vários níveis de importância e em localizações usualmente separadas (fisicamente), o que demanda essas rotas para a intercomunicação entre os componentes da cadeia.

Chopra; Meindl (2003, p. 3) ajudam a esclarecer a exposição de Taylor (2005), ao afirmarem que a cadeia de suprimentos é um conjunto de estágios “envolvidos, direta ou

indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente”, o que significa dizer que, nesta afirmação, estão incluídos todos os atores que contribuem para que exista um produto ou serviço e para que este chegue até o seu consumidor final. Esses atores, basicamente, são os produtores de matérias-primas, fabricantes, fornecedores, depósitos, empresas de transporte, redes varejistas e, no final, os próprios clientes.

Johnson *et al.* (1999, p. 37) definem a cadeia de suprimentos como uma linha extensa de elos que abrange a natureza (como provedora da matéria-prima natural) até o consumidor final, dando uma idéia mais clara da amplitude envolvida por esse conceito, seja em que setor for. Uma cadeia de suprimentos, portanto, se define, segundo estes autores, como o conjunto que envolve desde o mais primário provedor de uma matéria (princípio do processo) até o último elemento que consome o produto final.

Ilustrando o seu conceito de cadeia de suprimentos, Johnson *et al.* (1999, p. 37) afirmam que a cadeia de suprimentos de um cereal qualquer, por exemplo, inicia com a semente desse cereal a ser plantada e termina com o cereal no prato do consumidor. Em relação ao conceito desses autores, poder-se-ia dizer que a semente já é fruto de alguém (um agricultor ou um centro de desenvolvimento de sementes) que a produziu para ser colocada à disposição de varejistas do ramo, para, então, um agricultor adquiri-la, semeá-la, colher, acondicionar, transportar, vender para o fabricante do cereal etc., até o consumidor final. Em suma, é um processo extenso e repleto de dificuldades e entraves derivados do longo caminho que se percorre para a elaboração de um produto, seja de consumo, durável ou de outro tipo.

2.2.2.2 Gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM)

O complexo processo que compõe uma cadeia de suprimentos demanda que, por envolver um número substancial de atores, deva ser monitorado e gerenciado com eficiência e de maneira eficaz. Johnson *et al.* (1999, p. 38) resumem numa questão a importância da cadeia de suprimentos, quando relacionada com sua gestão: “Quão ampla é sua cadeia de suprimentos? Para muitas empresas, a cadeia de suprimentos se estende dos fornecedores dos seus fornecedores aos clientes dos seus clientes e muito além”. Reconhecendo os níveis de investimento representados por este sistema, é essencial que os controles sobre gastos com estoques e suas variáveis operacionais sejam gerenciados efetiva e eficientemente. No mesmo sentido, Bertaglia (2003, p. 7) enfatiza, afirmando:

A administração dos estoques deve receber atenção especial, uma vez que podem ser armazenados em diferentes etapas do processo, apresentando características diversas, como matéria-prima, produto semi-acabado, produto acabado ou produto com valor agregado para o cliente e consumidor. A visão departamentalizada ou segmentada da organização pode oferecer restrições quanto à identificação do volume real de estoque existente. Dessa forma, o **controle do estoque global** é fundamental para a redução do nível de capital investido. (Grifos no original)

O gerenciamento das funções logísticas (estoques, armazenagem, transporte, processamento de pedidos, compras e manufatura), hoje, é realizado dentro de um processo inter-relacional formando o moderno conceito de logística integrada, ou seja, constituída como um instrumento de marketing, “uma ferramenta gerencial, capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados” (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000, p. 31). O referido processo inter-relacional, que permite a integração logística, tem relação estreita com uma cadeia de atores, que envolve fornecedores, suprimentos, produção, distribuição e clientes, entre os quais se constata, na prática, um fluxo de materiais e outro de informações (GOMES; RIBEIRO, 2004, p. 7). Dornier *et al.* (1998, p. 216) ilustram esse fluxo conforme a Figura 3.

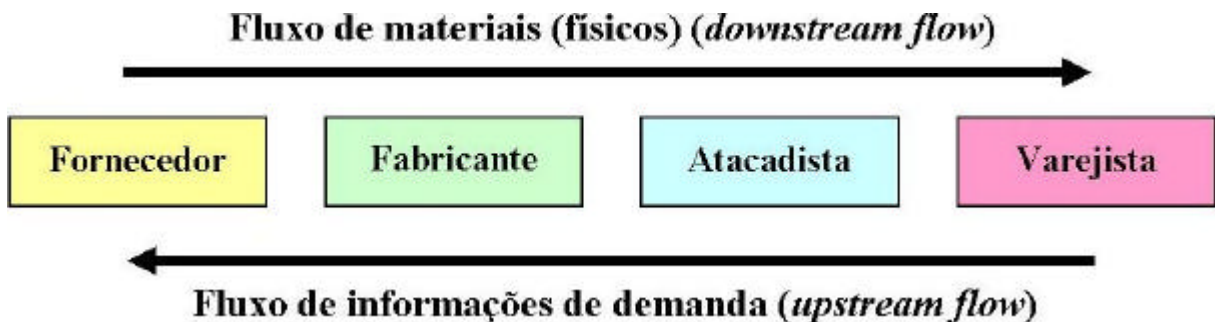


Figura 3 – Fluxo de materiais e informações numa cadeia de suprimentos linear

Fonte: reproduzido de Dornier *et al.* (1998, p. 216).

Na prática, fala-se do gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management* – SCM) como algo estreitamente ligado ao conceito de canal de distribuição. De acordo com Fleury; Wanke; Figueiredo (2000, p. 40), canal de distribuição é um conceito firmado no âmbito do marketing e significa “o conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes, internos e externos, que executam as funções que dão apoio ao marketing de produtos e serviços de determinada empresa”. Tais funções referem-se às compras, vendas, informações, transporte, armazenagem, estoque, programação da produção, e financiamento. Cada uma delas e seu conjunto compõem, em suma, o canal de distribuição, e podem ser agrupadas, segundo os mesmos autores, em duas classes:

- a) membros primários e
- b) membros especializados.

Os membros primários são identificados como os participantes diretos e que assumem o risco pela posse do produto (fabricantes, atacadistas, distribuidores, varejistas). Já os membros especializados são os participantes indiretos, por meio da prestação de serviços aos membros primários, mas sem assumir riscos da posse do produto (empresas de transporte, armazenagem, processamento de dados e prestadores de serviços logísticos integrados) (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000, p. 40-41).

Ainda para Fleury; Wanke; Figueiredo (2000, p. 42), o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser entendido conceitualmente como uma “abordagem sistêmica de razoável complexidade que implica alta interação entre os participantes, exigindo a consideração simultânea de diversos *trade-offs*”, que, como visto, podem ser internos ou interorganizacionais. Já para Gomes; Ribeiro (2004, p. 120), a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) “é o controle de materiais, informações e finanças dentro do processo que vai do fornecedor ao consumidor, passando pelo fabricante, atacadistas e varejistas”. Cabe, assim, à GCS, coordenar e integrar esses fluxos (como expostos na Figura 3) em várias organizações empresárias, com ênfase para os processos de compra entre cada um dos elos.

Vale lembrar que todo o esforço de gerenciamento da *supply chain* tem vários alvos, várias dimensões sujeitas à medição de desempenho. Mas, conforme destacado por Christopher (2002, p. 85), “O primeiro ponto-chave é que o cliente deve ser a referência básica para a medição, uma vez que o mais importante são suas observações em relação ao desempenho”. Fleury; Wanke; Figueiredo (2000, p. 44) deixam clara essa importância do cliente, quando expõem os sete processos de negócios considerados chave no gerenciamento da cadeia de suprimentos (Figura 4), entre os quais o cliente ocupa o primeiro e o segundo lugares.



Figura 4 – Importância do cliente nos processos-chave da CS

Fonte: adaptado de Fleury; Wanke; Figueiredo (2000, p. 44).

A este respeito, Bertaglia (2003, p. 4-5), que essa nova sistemática deu lugar a novos conceitos, entre os quais surgem aqueles que enfocam o consumidor ou cliente como ator principal de toda essa dinâmica gerencial. Christopher (2002, p. 16) reforça a exposição de Bertaglia (2003), ao expor que “o cliente no mercado de hoje é mais exigente, não somente em relação à qualidade do produto, mas também quanto aos serviços”. Ainda para Christopher (2002, p. 17), o mercado vai adquirindo cada vez mais um perfil mercadológico de commodities, o que dificulta cada vez mais, também, a percepção de diferenças técnicas entre produtos concorrentes, por parte dos clientes. Desse impasse surge, então, a necessidade de serem criadas vantagens diferenciais por meio de valor adicionado, o qual, em termos crescentes, tem sido o serviço ao cliente. Neste sentido, Christopher (2002, p. 17) complementa:

O serviço ao cliente pode ser definido como um fornecimento consistente das utilidades de tempo e lugar. Em outras palavras, os produtos não têm valor, até que eles estejam nas mãos do cliente, na hora e lugar exigidos. Existem claramente muitas facetas do serviço ao cliente, variando da pronta entrega até o apoio pós-venda. Essencialmente, o papel do serviço ao cliente deve ser a melhoria do ‘valor de uso’, significando, com isso, que o produto passa a ter mais valor aos olhos do cliente, porque o serviço adicionou valor à essência do produto. Deste modo, pode-se alcançar uma diferenciação significativa na oferta total (que é a essência do produto mais o pacote de serviços).

Este *plus* é que, em suma, redundará em vantagem competitiva para a organização, diferenciando seus produtos por meio dos serviços prestados. Compreende-se que isto representa a renovação de conceitos antigos, agora adaptados à realidade mercadológica atual, em que a figura principal é o consumidor e o desempenho do gerenciamento da cadeia de suprimentos é reconhecido como possuidor de excelência em serviços, de onde derivam as vantagens diferenciais sobre os concorrentes.

Nesse sentido se enquadra o conceito ECR (*Efficient Consumer Response*), entendido como “resposta eficiente às demandas do consumidor”, uma das teorias mais ricas (BERTAGLIA, 2003, p. 4), criadas no mundo moderno dos negócios. A Figura 5 ilustra a estrutura desse processo.

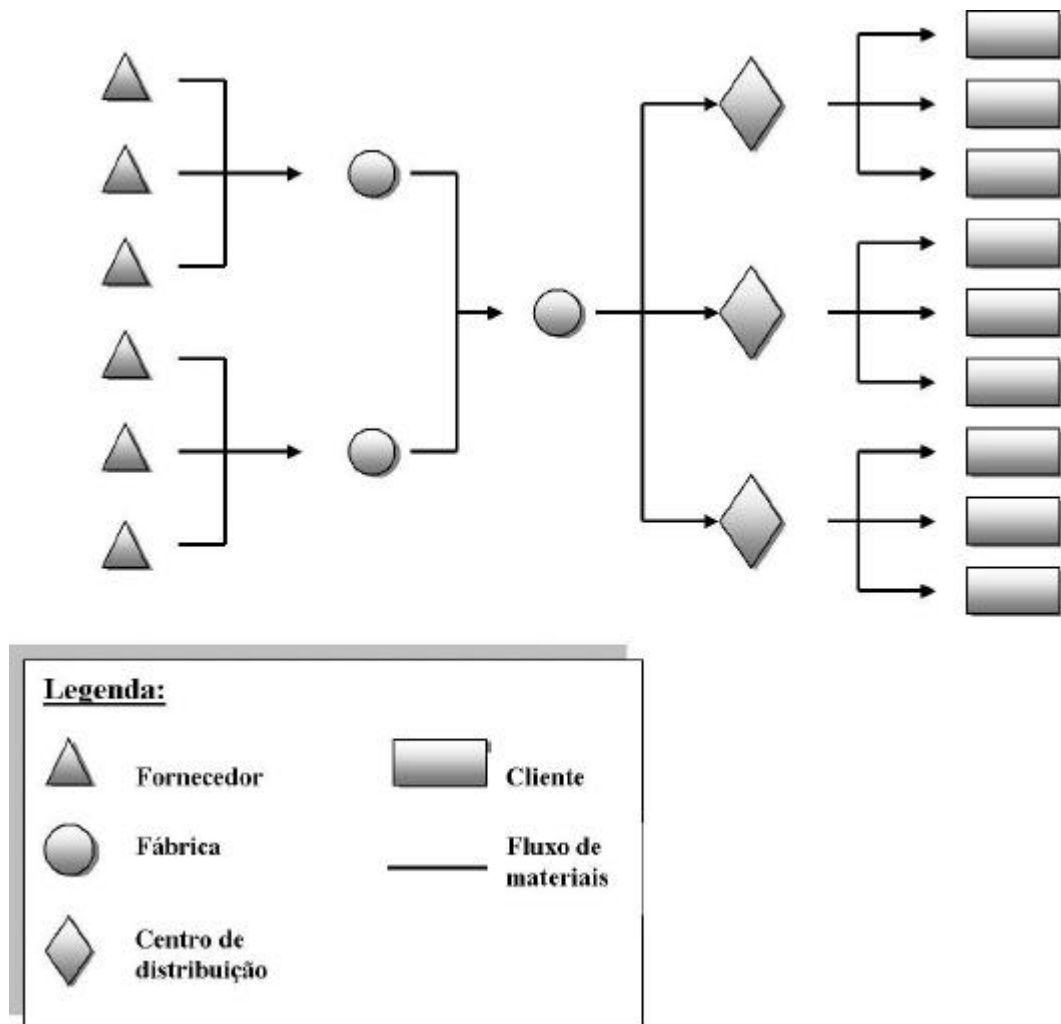


Figura 5 – Modelo de cadeia de abastecimento integrada apresentando o fluxo de materiais e as diferentes organizações que participam desse processo

Fonte: reproduzido de Bertaglia (2003, p. 4).

Na Figura 5, observa-se o fluxo todo voltado ao atendimento das demandas do cliente, que detém, hoje, o lugar principal de comando em todos os sentidos que afetam a dinâmica mercadológica. Conforme destacam Dornier *et al.* (1998, p. 99), é de acordo com as características dos clientes e o nível de performance dos atores num determinado mercado, que as expectativas são mais ou menos elevadas. Estes autores reforçam, ainda, que, num determinado canal de distribuição, as expectativas variam de acordo com as características dos consumidores e sua política gerencial de produtos. “Alguns clientes requerem respostas

rápidas por varias razões, como dificuldades financeiras, dificuldades de espaço de estocagem ou políticas não específicas de estocagem”. Nesses casos, a falta de eficiência do vendedor pode comprometer toda a cadeia de suprimentos e, conseqüentemente, o sucesso da operação.

2.2.2.3 Processos da Cadeia de Suprimentos (CS)

Os processos que compõem uma CS buscam, como objetivo principal, “atender à demanda, seja ela para completar um nível de estoque ou um pedido de cliente” (BERTAGLIA, 2003, p. 146) e são reconhecidos como os grandes contribuintes para a redução de custos, “gerando impactos positivos no crescimento das vendas e dos lucros, por meio da diminuição dos ciclos e aumento de flexibilidade”. Entretanto, ressalta-se que não há um padrão consensual de processos entre as organizações, uma vez que estas operam em diferentes setores, com variáveis distintas que são inerentes a cada segmento de mercado. Contudo e de maneira genérica, podem ser apresentados indicadores de como devem se comportar os processos de uma CS e de que forma eles afetam o sistema organizacional.

Melech *et al.* (*apud* AMARO, 2002, p. 19-20) se referem conceitualmente aos processos componentes da logística como o conjunto de três macro-processos que envolvem atividades-chave da cadeia de suprimentos: (a) logística de suprimento, (b) logística de produção e (c) logística de distribuição. Os processos da cadeia de suprimentos, assim, podem ser analisados sob esses três aspectos macro que, genericamente, aplicam-se a praticamente todas as organizações empresariais.

O primeiro macro-processo (logística de suprimento), segundo Amaro (2002), envolve os fornecedores e a empresa, sendo, portanto, “[...] a fonte de todas as matérias-primas, embalagens e outros insumos para atender às necessidades de produção”. Amaro (2002, p. 20) destaca, adicionalmente, que, a fim de esse processo dar-se de forma rápida e resultar no menor custo da cadeia logística, “devem estar incluídas as atividades necessárias para a pesquisa, o desenvolvimento do conjunto de produtos, a garantia da qualidade, a disponibilidade dos materiais no momento e nas quantidades necessárias para atender ao processo de fabricação”.

O segundo macro-processo (logística de produção) restringe-se à fábrica/empresa e, portanto, “não envolve nenhuma relação externa diretamente. É totalmente desenvolvida internamente pela empresa, envolvendo todos os processos para a conversão de materiais em

produto acabado” (AMARO, 2002, p. 20). Nesse macro-processo, o grande entrave constatado usualmente na área produtiva reside na sincronização entre a produção e a distribuição aos clientes. Ching (*apud* AMARO, 2002, p. 20) ressalta que, nesse processo, “a estratégia de fabricação é baseada na demanda, ou seja, nas necessidades do cliente. A demanda é colhida continuamente no menor tempo possível de saída do produto no ponto-de-venda”, para, então, ser “compilada na empresa e informada à produção. As prioridades de produção passam a ser direcionadas pelas datas exigidas de entrega pelos clientes”. (CHING *apud* AMARO, 2002, p. 20).

O terceiro macro-processo (logística de distribuição) é o que apresenta as relações mais complexas, pois envolve a empresa, o cliente e o consumidor. Ainda segundo Amaro (2002, p. 20), este processo “é responsável pela distribuição física do produto acabado fazendo-o chegar aos pontos de distribuição e conseqüentemente aos consumidores com entregas pontuais, precisas e completas”. Amaro (2002, p. 21), ainda citando Ching, afirma que, “na logística de distribuição, são formadas alianças com parceiros dos canais a fim de atender às necessidades dos clientes e minimizar os custos desta distribuição”. O objetivo fundamental é que se reponham, nesse processo, os produtos não com base em um pedido, mas na necessidade real dos mesmos, o que exige um sincronismo “entre demanda, fabricação, distribuição e transporte, em que os estoques são gerenciados globalmente e sua disponibilidade é checada on-line e em tempo real”. (CHING *apud* AMARO, 2002, p. 21)

Por sua vez, Gomes; Ribeiro (2004, p. 120) definem como fundamental a observância de três parâmetros operacionais que compõem os processos da CS:

- fluxo de produtos,
- fluxo de informações e
- fluxo financeiro.

O gerenciamento dos macro-processos e dos três parâmetros operacionais citados, de acordo com Gomes; Ribeiro (2004), são as grandes ferramentas no sentido de tornar a cadeia de suprimentos competitiva como um todo, ou seja, considerando a empresa principal (empresa de ponta) e as organizações parceiras que assumem as tarefas complementares de logística. Gomes; Ribeiro (2004, p. 121) também colocam que, “com o valor que elas adicionam e os custos que elas reduzem em geral”, é possível tornar o processo total mais competitivo, desmistificando a característica até então vigente que determinava considerar

fornecedores e clientes como adversários e procurar, então, reduzir custos ou aumentar lucros à custa dos parceiros.

Em linhas gerais e conceituais sobre os processos, pode-se citar Ballou (2001, p. 22-23), para quem um sistema logístico típico como composto pelos seguintes processos:

- a) serviços aos clientes,
- b) previsão de vendas,
- c) comunicação de distribuição,
- d) controle de estoque,
- e) manuseio de materiais,
- f) processamento de pedidos,
- g) peças de reposição e serviços de suporte,
- h) seleção do local da planta e armazenagem (análise de localização),
- i) compras,
- j) embalagem,
- k) manuseio de mercadorias devolvidas,
- l) recuperação e descarte de sucatas,
- m) tráfego e transporte e
- n) armazenagem e estocagem.

Enfocando-se a importância de tais funções e processos, no complexo organizacional e quanto à alta competição do mercado nos dias de hoje, a atividade logística deve primar, como qualquer sistema, pelos seguintes atributos (GOMES; RIBEIRO, 2004, p. 10):

- a) ter o seu desempenho monitorado;
- b) ter um objetivo, subdividido em metas e submetas;
- c) ser eficaz;
- d) buscar a eficiência; e
- e) tomar decisões corretivas para recolocar o sistema nos objetivos e/ou melhorar a eficiência.

Entretanto, não são apenas os atributos mencionados que colaboram para que o processo logístico da cadeia de suprimentos traga vantagens às empresas e maximizem seus lucros. De acordo com Gomes; Ribeiro (2004, p. 10-11), a missão da logística, enquanto gestora da cadeia de suprimentos, é “o somatório das metas de serviços que atendem às necessidades dos clientes”, buscando a melhoria contínua e estabelecendo um ideal passível de ser alcançado. Essa melhoria contínua se refere ao bom desempenho na consecução dos atributos referidos por Gomes; Ribeiro (2004), o que permitirá resultados otimizados na prestação de serviços aos clientes. Rocha (2003, p. 17) salienta que o conjunto desses atributos, quando bem desenvolvidos na prática, redundam em agregação de valor a um produto, tornando este objetivo (agregação de valor) um desafio vital para a organização: “A melhor opção é buscar agregar o máximo de valor possível, com o menor custo possível” em cada ponto da cadeia ou em cada processo da mesma. Este desafio, ainda segundo Rocha (2003, p. 17), é superado pelo desenvolvimento de atividades empresariais com maior eficiência, “gerando um melhor valor de compra”.

Observando, agora, os processos ou funções da logística enquanto cadeia de suprimentos, em relação aos seus atributos, procede-se a uma exposição sumária (já que não é o foco deste trabalho) de cada uma das variáveis que compõem essa equação, considerada fundamental para o sucesso da organização.

2.2.2.4 Funções da logística em relação aos seus atributos

Várias são as funções da logística que comportam e demandam o bom desempenho da organização, como requisito para que os serviços prestados por esta criem valor e passem a serem considerados atrativos pelos clientes da mesma. As principais funções da logística (embora nem todas estejam aqui, pois a lista é extensa e não é escopo deste trabalho), integradas na *Supply Chain* e relacionadas com aqueles atributos considerados fundamentais para a criação de valor, podem ser vistas como segue.

a) **Estoques:** O controle destes, com eficiência e buscando a redução dos seus níveis, demanda que esta tarefa se realize em conjunto com a administração de transportes e armazéns.

Aplicam-se, neste sentido, “os conceitos de demanda puxada e empurrada, *just-in-time*, *kanban*, curva ABC etc.” (GOMES; RIBEIRO, 2004, p. 29). Atenta-se para o fato de

que há uma relação estreita entre a administração dos estoques e os transportes, de cuja eficiência pode depender maior ou menor valor agregado aos produtos, como atributo de diferencial competitivo. A este respeito, Gomes; Ribeiro (2004, p. 29) destacam que, não raro, “os tempos de trânsito decorrem de demora na expedição de produtos na alfândega, bem como no deslocamento da carga, principalmente se as cargas percorrem grandes distâncias, como uma viagem Japão-Brasil de navio”. Segundo os mesmos autores, este potencial contratempo pode ser resolvido evitando o grande estoque de produtos no mar, além de identificar vantagens no uso de mais de um modal de transporte.

b) **Transporte e Seguros:** O transporte de carga se refere à “atividade de circulação de mercadorias, de um ponto a outro de um território, podendo ser nacional ou internacional” (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p. 27). Todo o sistema de transporte, na atualidade e depois de muitos avanços (desde os tempos primitivos até hoje), encontra-se composto pelo que se conhece por “modais de transporte” (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p. 28), que são: rodoviário e ferroviário (complexo terrestre); marítimo, fluvial e lacustre (complexo aquaviário) e aéreo. O sistema de transporte, na logística, pode ser (e comumente é) do tipo intermodal, ou seja, que possui “conexão ou integração logística entre os dois ou mais meios de transporte utilizados na operação de transporte internacional” (GARCIA JR., 2002, p. 12).

A logística de transporte, assim entendidos os modais de transporte que, associados a outras variáveis como armazenagem, movimentação, tempo, qualidade, preço, dentre outras, permitem a transferência de bens “de seu ponto de origem até o seu ponto de destino” (KEEDI, 2001, p. 22), é, portanto, função vital no processo logístico integrado. Tais tarefas, desde que adequadamente operadas, poderão reverter maior lucratividade para a empresa (importadora e/ou exportadora), além de criar maior segurança e fidelidade naqueles que se utilizam desses serviços.

Keedi (2001, p. 25) destaca, para o aspecto da logística de transporte, que tal conjunto de atividades demanda o domínio de conhecimentos diversos que podem ser considerados críticos, a exemplo da armazenagem; do transporte internacional e da compreensão profunda de cada modal; do funcionamento e das possibilidades de cada modal; da distribuição física dos bens. Por outro lado, uma vez que a logística de transporte envolve várias empresas operadoras desses serviços – intervenientes externos (como fornecedores, clientes, transportadores, armazenadores etc.) e intervenientes internos (unidades de produção, unidades de venda, de transporte, de armazenagem etc.) –, observa-se como implícito nesse

envolvimento um profundo sentido de parceria entre todos esses atores, disso dependendo o bom desempenho do todo, ou seja, do processo final de negociação internacional em suas duas vias, importação e exportação.

Por seu turno, a inter-relação entre parcerias do tipo mencionadas busca alcançar a satisfação final do cliente de maneira geral. No caso da exportação, por exemplo, ambos – exportador e importador – podem ser vistos como clientes (o primeiro, direto, e o segundo, indireto) que procuram serviços de qualidade ao menor custo e com total confiabilidade, ou seja, seguros. Neste sentido, os modais de transporte são considerados um fator crítico (de sucesso ou de fracasso), pois cada modal possui características próprias, o que dificulta a afirmação quanto a um ser melhor do que o outro, mas apenas permite que se diga que um é mais adequado do que outro a determinada situação (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p. 66).

No que se refere à importância, como função primordial na cadeia de logística, segundo Vieira (2003, p. 13), o transporte representa parcela substancial do custo logístico, “influindo de forma significativa na competitividade dos produtos vendidos e constituindo, portanto, um fator a ser considerado nos planos de marketing internacional”, no sentido de potencialmente (devido aos seus custos) poder inviabilizar as operações de comércio exterior. Vieira (2003, p. 13) alerta para a representatividade dos custos logísticos de transporte, informando que a Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) estima que, no Brasil, estes custos representem até 18% do PIB (algo como 230 milhões de reais), valor que, nos Estados Unidos da América (EUA) chega a apenas 11%, indicando a potencialidade de crescimento dessa variável no Brasil.

Silva; Porto (2003, p. 45) vêem o transporte como um sistema tecnológico e organizacional, o qual, embora possua, aparentemente, apenas a tarefa de movimentar mercadorias, envolve não apenas elementos como agentes e instrumentos, mas também “fatores intervenientes nos fluxos de cargas”, como o ponto de origem de uma mercadoria e o seu destino final, ou a embalagem, para citar os principais. Estes fatores possuem papel configurador desse fluxo, “que, dentro de um contexto mais amplo, inserem-se no que se convém chamar de uma cadeia de distribuição física de mercadorias (DFM)”. (SILVA; PORTO, 2003, p. 45). Keedi (2001, p. 89) complementa a importância desta função, na cadeia de suprimentos, aduzindo ao fato do transporte, no que tange aos atributos mensuráveis de desempenho, poder “proporcionar as melhores oportunidades e tornar a empresa a mais competitiva possível, trazendo a todos os envolvidos os melhores resultados”. (KEEDI, 2001, p. 89)

Intimamente associado ao transporte, por outro lado, há o seguro de toda operação comercial, fator fundamental para o melhor desempenho e segurança dos envolvidos. De acordo com Silva; Porto (2003, p. 133), o seguro “é uma operação comercial onde segurado e segurador celebram um acordo (contrato), baseado numa operação de transporte, que tem como objeto uma mercadoria, seja ela comercial ou não”. Por agregar custo direto à cadeia de Distribuição Física Internacional de Mercadorias, o seguro constitui serviço essencial ao comércio internacional, sendo, ainda segundo Silva; Porto (2003, p. 133), “uma das etapas mais importantes da sua apropriação de custos”. O seguro relaciona-se com garantias financeiras referentes aos riscos inerentes da operação de transporte, dando ao segurado (o dono da mercadoria ou o responsável pelas garantias financeiras) o direito de, em caso de sinistro, recuperar o valor segurado entre as partes.

Segundo Keedi (2002, p. 86), o valor referido e pode ser considerado sob três aspectos: (a) valor do bem; (b) valor segurado; (c) valor indenizado. A contratação do seguro, ainda segundo Keedi (2002, p. 86), possui uma taxa que está ligada (ou depende de) a três variáveis: (a) o bem segurado; (b) o índice de sinistralidade; (c) o meio de transporte e a embalagem (esta da maior importância para a determinação da citada taxa).

Observa-se, do exposto, que o seguro é condicionante de relevância maior, pois incide diretamente nos custos e na segurança para o comprador (ou importador).

c) **Armazenagem:** Conceito tão antigo quanto a história do ser humano, a armazenagem moderna passou a ser um determinante importante na composição do custo final das operações de comércio exterior. Com uma economia globalizada, os preços de venda praticados no comércio internacional demandaram maior nível de competitividade na acirrada disputa mundial. Segundo Rodrigues (2003, p. 38),

é fundamental a viabilização de reduções nos preços unitários dos produtos, seja por meio de ganhos em escala, seja por meio da queda dos custos financeiros das operações, fatores que, ao final, buscam obter competitividade num cenário de comércio internacional cada vez mais intenso.

Ainda de acordo com Rodrigues (2003, p. 39), as operações de armazenagem visam servir como amortecedor para equilibrar a produção com a demanda, além de garantir a continuidade da cadeia de suprimentos, “agregando valor na oferta de serviços diferenciados aos clientes, como a eliminação de avarias, registros confiáveis, acesso on-line, rastreamento via satélite, roteirização e outros serviços”, todos derivados do desenvolvimento tecnológico atual.

O advento da containerização trouxe otimização nas operações de armazenagem, manuseio e transporte de contêineres (RODRIGUES, 2003, p. 39) e, considerando-se que, atualmente, mais de 90% das cargas transportadas é feita por via marítima (KEEDI, 2002, p. 25), a utilização de contêineres está estreitamente ligada aos processos de armazenagem, como medida de otimização do manuseio e dos custos finais de comercialização internacional. Portanto, a atividade de armazenagem por apresentar tipos de demandas totalmente diferentes entre si, exercem funções essenciais no ciclo de transferência entre os centros produtores e os centros consumidores, constituindo-se, por isso, importante fator de incremento à competência da empresa.

d) **Sistemas de Informação:** A tecnologia da informação (TI) é considerada uma das grandes ferramentas da gestão moderna dos negócios. “Uma boa informação é um ingrediente vital no planejamento, operação e controle de sistemas logísticos”, afirma Rocha (2003, p. 69), para quem, ainda, o controle gerencial, baseado na informação, não possui eficácia se não estiver sustentado em três bases: (a) definição de metas e padrões de desempenho; (b) medidas de desempenho; e (c) tomada de ações corretivas.

A estrutura funcional básica da logística (carregamento, roteamento de veículos, escalas, consolidação da carga, entrega), assim, pode ser sujeita à análise e integração por meio de um modelo controlado por computadores, sendo os dados transmitidos via *Electronic Digital Information* (EDI), conectados com um sistema de informações fiscais (*Value-added Network – VAN*), integrado com o Sistema de Informações Geográficas (SIG), “formando um Sistema Integrado de Informações e Logística (ILIS – *Integrated Logistic Information System*) e funcionando em tempo real” (ROCHA, 2003, p. 70).

Portanto, o avanço da tecnologia da informação, somado às novas ferramentas trazidas pela Internet, constituem apoio fundamental para o processo de tomada de decisões, com base no controle do fluxo de informações e documentos. Um bem planejado sistema integrado de informações, assim, conduzirá a ganhos adicionais e vantagens competitivas substanciais para os componentes da cadeia de suprimentos.

Basicamente, os componentes apresentados compõem os principais processos logísticos para toda e qualquer organização que opere no comércio internacional, com intenções de deter uma posição de destaque e maior competitividade.

2.2.3 A logística como estratégia competitiva

Ressalta-se que, quanto à competitividade, a logística possui papel fundamental no processo comercial internacional, conforme pode se depreender do até aqui exposto. As condições mercadológicas atuais impõem, cada vez mais, a qualidade na prestação de serviços nesta área, aliada à racionalização dos custos. Os mercados mudam, a cada dia, com maior celeridade, e as empresas que procuram ampliar ou ingressar em novos mercados precisam estar preparadas para responder adequadamente, com rapidez e agilidade, a essas mudanças (ROCHA, 2003, p. 16). Precisam, portanto, ser mais competitivas do que as concorrentes, levando em conta que, a partir da mundialização dos negócios, essa concorrência tornou-se mais acirrada, os clientes tornaram-se mais críticos e a informação, por meio do desenvolvimento da sua tecnologia (TI), alcançou patamares nunca antes imaginados, no que se refere à velocidade de transmissão, impondo aos negócios um novo desafio em seus contatos com o mundo exterior.

Rocha (2003, p. 16-17) lembra, no sentido da competitividade empresarial, o conceito criado por Porter (1999) e denominado cadeia de valores, que se refere à identificação das atividades desempenhadas pela empresa, distinguindo-as segundo o ponto de vista tecnológico e econômico, ou, visto sob outro ângulo, separando-as em (a) atividades primárias e em (b) atividades de suporte. As atividades primárias são aquelas que estão diretamente relacionadas com a produção física de um bem e sua entrega ao consumidor final, enquanto as atividades de suporte referem-se ao fornecimento de insumos e à infra-estrutura necessária para que as atividades primárias possam ser realizadas. Em ambos os grupos de atividades, a empresa tem que possuir um nível de qualidade e efetividade que redundem em vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva se traduz pela agregação de valor aos produtos, o que pode ser feito de duas maneiras: (1) pelo desenvolvimento de produtos diferenciados e (2) pela produção a baixos custos, sendo a melhor equação nesse sentido, a de agregar o máximo de valor possível, associado ao menor custo possível. Christopher (2002, p. 2-3) acrescenta, neste último sentido, que a logística, como fonte de vantagem competitiva, se utiliza de uma trilogia como base do sucesso no mercado – companhia, seus clientes e seus concorrentes (os três “Cs”) –, ou seja, da capacidade de a organização se diferenciar dos seus concorrentes aos olhos do cliente e da capacidade de operar a baixo custo e, portanto, com lucro maior.

A logística pode ser observada como uma função estratégica abrangente dentro do processo produtivo, desde os primeiros passos desse processo até sua completa operacionalização. Com base nessa abrangência, se compreende sua importância ampliada e diretamente proporcional aos seus aspectos críticos, com relação à influência que exerce sobre o desempenho da empresa e, mais do que isso, sobre sua imagem perante o mercado e os clientes em si. Esta visão de uma logística integrada, por sua vez, remete o conceito a ser observado e relevado como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial, “capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados” (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000, p. 31). Essa agregação de valor, hoje, é um forte diferencial competitivo que colabora para um posicionamento avantajado da empresa em seu mercado e diante dos seus concorrentes; tais desafios se constituem em tarefas diretamente ligadas aos esforços de marketing em geral e de planejamento estratégico em particular.

Adicionalmente, cabe a um gerenciamento logístico alcançar os objetivos como exposto na Figura 6, para conquistar espaço mercadológico estratégico e com competitividade sustentável.

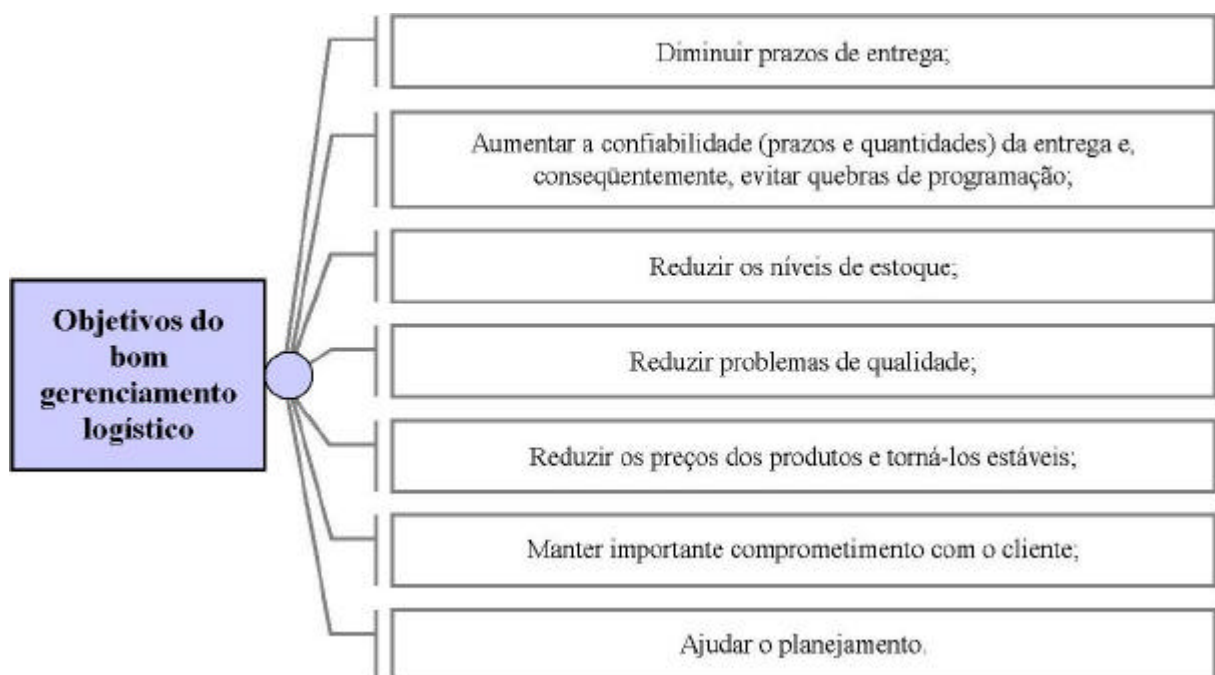


Figura 6 – Gerenciamento logístico estratégico competitivo

Fonte: Gomes; Ribeiro (2004, p. 10).

A diminuição dos prazos de entrega é sinônimo de um ótimo fluxo na cadeia logística, fazendo com que os clientes recebam seus produtos rapidamente ficando mais satisfeitos e, conseqüentemente, mais confiáveis.

Reduzir os níveis de estoque significa incentivar a previsão a ser igual à encomenda, produzindo assim sempre o necessário e no momento certo, bem como levando o produto da produção direto ao cliente. Este bom gerenciamento logístico sempre leva em conta o comprometimento com o cliente e ajuda no planejamento para aprimorar novos fluxos de pedidos, resolvendo os problemas de qualidade, tornando os preços dos produtos menores e mais estáveis.

As funções da logística devem ser coerentes, efetivas e eficazes em sua operacionalização, a fim de alcançar, por meio de um bom gerenciamento, objetivos positivos e palpáveis, tomando sempre o cuidado para: (a) não exagerar no controle funcional; (b) formalizar o processo logístico; (c) ser flexível; (d) quantificar; (e) conhecer o estado tecnológico da arte; (f) buscar um relacionamento longo e baseado na confiança com os seus clientes; (g) conhecer melhor o mercado e seus clientes e diminuir os seus estoques, com base nessas informações (GOMES; RIBEIRO, 2004, p. 11).

As funções da logística, enfim, visam à criação de valor, tanto para clientes, como para fornecedores e acionistas da empresa. Esse valor, de acordo com Ballou (2005, p. 25) e em logística, é expresso em termos de *tempo* e *lugar*, pois “Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam sob a posse do cliente quando (*tempo*) e onde (*lugar*) eles desejam consumi-los”. Pode-se perceber, assim, que o gerenciamento das funções logísticas, em termos estratégicos e competitivos, é de vital importância para a organização e, por isso, merece acurado acompanhamento em prol do melhor desempenho, sempre.

2.2.3.1 Desempenho logístico estratégico

A mensuração do desempenho logístico como estratégia competitiva é igualmente relevante em todas as etapas do processo logístico, é igualmente relevante, pois impõe controle maior das etapas do sistema, possibilitando avaliar seus aspectos positivos e negativos e corrigi-los de imediato, em busca da manutenção da competitividade.

Gomes; Ribeiro (2004, p. 11) se referem ao desempenho logístico estratégico e competitivo como um fator crítico ou “uma variável-síntese de múltiplas dimensões que

expressa o grau de sucesso ou fracasso de uma entidade em relação à(s) outra(s) ou em relação a si própria, em um instante anterior”. Complementam estes autores que, “Quanto mais abrangente e completo for o elenco de indicadores de desempenho, melhor será o processo de monitoração”, o que deriva em uma ação mais dinâmica de resposta aos desafios do ambiente competitivo. (GOMES; RIBEIRO, 2004, p. 11). Vale frisar que, em se tratando de comércio exterior e no contexto hoje globalizado de negócios, a logística maximiza sua importância pela função múltipla que ocupa na organização empresarial (como visto anteriormente), tudo em busca de maior competitividade.

O desempenho logístico estratégico e competitivo segue, segundo Larrañaga (2003, p. 42), uma rotina que deve ser norteada pelo monitoramento de uma série de variáveis quantitativas e qualitativas que periodicamente devem ser levantadas. Tais dados, de acordo com este autor, quando levantados e avaliados, podem levar a vantagens competitivas de peso, caso se mostrem positivos em seu desempenho.

Garver (2003) aborda a relação existente entre o desempenho e os níveis de satisfação do cliente como sendo um indicador extremamente crítico no que concerne à vantagem competitiva organizacional. Isto porque um mercado altamente competitivo e rapidamente mutante, as vantagens competitivas acabam tendo uma vida relativamente curta, o que impõe aos estrategistas empresariais uma dinâmica acelerada na adequação das estratégias de desempenho, para se manterem à frente dos concorrentes. De acordo com Garver (2003, p. 1-2), esta realidade mercadológica impõe à empresa a constante mensuração, por meio de pesquisas, do seu desempenho, com ênfase para a criteriosa perspectiva do cliente, cada vez mais exigente em suas demandas.

Christopher (2002, p. 64-65) expõe os seguintes critérios para fundamentar sua afirmação: “Enquanto a relação direta entre serviço e vendas não pode ser medida, é bastante evidente que um serviço superior oferecido ao cliente melhora as vendas”, expressando o impacto que o desempenho da logística representa se positivo, sobre o ROI, conforme mostra a Figura 7.

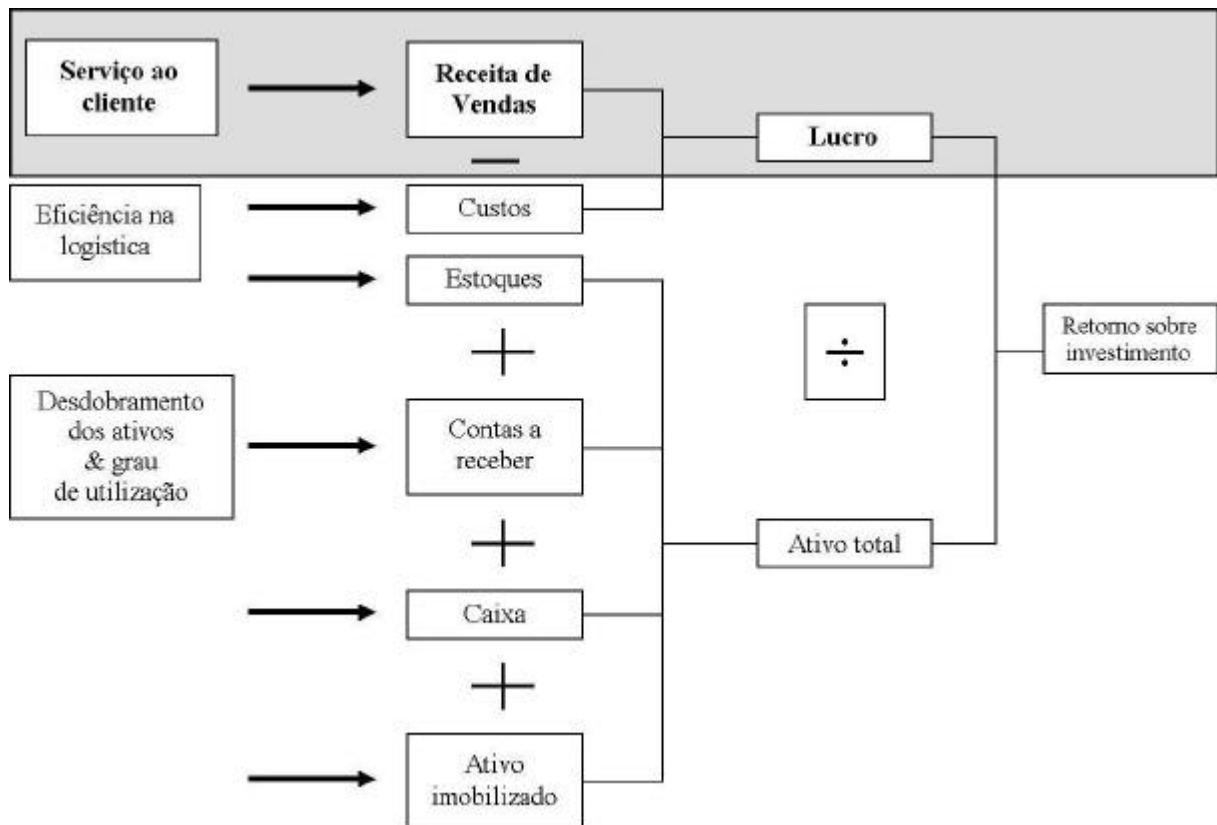


Figura 7 – Impacto da logística sobre o ROI

Fonte: Christopher (2002, p. 65).

A área destacada na Figura 7 mostra os setores que efetivamente interessam à logística, enquanto passíveis de mensuração no que se refere aos seus desempenhos, pois incidem sobre o nível de competitividade da empresa prestadora de serviços.

O desempenho da logística se mede, portanto, por meio de serviços executados com qualidade, presteza, acuracidade, eficiência, em todos os sentidos e em todos os momentos em que o gerenciamento logístico puder ser mensurado positivamente para o cliente, não cabendo, neste trabalho, um aprofundamento no estudo dos sistemas contábeis aplicáveis à análise financeira que envolve as variáveis expostas na Figura 7. No entanto, destaca-se, referida figura, a maneira como se relacionam essas variáveis, de maneira a alcançar, ao final do processo, em efetivo retorno sobre o investimento realizado pelo empresário, que é o grande objetivo de toda organização.

2.2.3.2 O planejamento estratégico e a logística estratégica

Conceitualmente, o planejamento estratégico de uma organização “está relacionado ao processo de desenvolver e construir estratégias e administrar a empresa de acordo com as decisões e os objetivos estabelecidos a médio e a longo prazo” (BERTAGLIA, 2003, p. 38). Porter (1999, p. 27-28) prefere identificar o plano estratégico como sendo decorrente do estado de competição existente em determinado setor e cuja estrutura se compõe de cinco forças básicas, que podem ser assim expressas:

- a) ameaça de novos entrantes,
- b) poder de negociação dos clientes,
- c) ameaça de produtos ou serviços substitutos e
- d) poder de negociação dos fornecedores.

Porter (1999, p. 28) explica que a questão fundamental do plano estratégico é lidar com as cinco forças mencionadas da melhor maneira possível, ou seja, o estrategista empresarial deve procurar encontrar uma posição “na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor”. O somatório dessas forças pode parecer, explica este autor, “dolorosamente aparente” e frustrante para a empresa concorrente, uma vez que, quanto mais fracas as forças em termos coletivos, maiores serão as oportunidades para um desempenho superior da empresa. Mas, não é isto que deve preocupar o estrategista. Segundo Porter (1999, p. 28), os estrategistas “devem perscrutar abaixo da superfície e analisar as fontes de cada uma (das forças)”. Exemplificando, há questões que podem ser formuladas nesse sentido, como: O que torna o setor vulnerável aos entrantes? O que determina o poder de negociação dos fornecedores? São questões como essas que irão dar ferramentas e embasamento para o desenvolvimento de um bom plano estratégico.

A avaliação das forças referidas por Porter (1999), por sua vez, é que permitirá ao estrategista identificar os pontos fortes e fracos considerados cruciais, constituídos nas posturas da empresa com relação “às causas subjacentes de cada força” (PORTER, 1999, p. 40). Em termos específicos do setor de serviços (o que engloba os transitários de carga), as estratégias devem ser definidas prioritariamente de acordo com as necessidades dos clientes e com sua relação direta ou indireta com os pontos fortes e fracos dos concorrentes. Neste particular, Lovelock; Wright (2002, p. 188) orientam o estrategista a observar, por exemplo, necessidades importantes de serviço que não estão sendo atendidas pelos concorrentes,

constituindo-se, se atendidas, em oportunidades competitivas para uma empresa assumir uma posição aberta no mercado.

O que se entende por competitividade? Carnier (2004, p. 18-19) assim a define:

[...] manutenção da rentabilidade no nível desejado, com o aumento constante de clientes fiéis, através da melhoria contínua do relacionamento de toda a cadeia existente entre a empresa e o consumidor final, atendendo-o em tempo real, esteja ele onde estiver.

Em termos práticos, a definição de Carnier (2004) de competitividade se refere, basicamente, a todo o processo logístico empresarial, hoje entendido como um fundamento estratégico de atuação, e não mais como um mero controle de fluxos. Essa compreensão ampliada é que representa, nas economias globalizadas, o poder real de competição entre as empresas, sejam elas produtoras ou prestadoras de serviços.

Christopher (2002, p. 26) destaca, por sua vez, que o elemento principal do plano estratégico para a logística reside no último “P” dos tradicionais quatro mencionados na literatura mercadológica (produto, preço, promoção e praça): o “P” que se refere a praça, local ou place. Christopher (2002, p. 27) assinala que “é o serviço ao cliente que pode proporcionar a diferença entre a oferta de uma empresa e a de seus concorrentes”, no sentido de que a estratégia logística (neste trabalho) deve privilegiar os cuidados com o atendimento às suas praças com qualidade maior de atendimento.

Se o processo logístico já se mostra muito complexo em âmbito interno, quando é levado para o ambiente internacional parece assumir responsabilidades dobradas e mais críticas em relação ao desempenho da empresa e à sua sobrevivência no ambiente globalizado e altamente competitivo. Essas responsabilidades decorrem das características inerentes aos complexos mercados externos, “suas variáveis ambientais e a realidade de uma maior intensidade competitiva nesses mercados” (PIPKIN, 2003, p. 21). Neste sentido, a logística desempenha papel fundamental, como sendo operacionalizada por intermediários que cooperam com o exportador na realização de serviços de meio (operacionais), a exemplo de transportadores, empresas de armazenagem e outras, entre as quais estão os transitários de carga, objeto deste estudo.

Toda e qualquer organização está atualmente sujeita às implicações (positivas ou negativas) que poderão advir de suas estratégias e planos serem ou não construtores de vantagens competitivas. É preciso lembrar, nesse sentido, que a competição mudou substancialmente seus traços, a partir do momento em que se internacionalizaram os negócios

e se encurtaram as distâncias no que se refere à comunicação virtual. Esse novo cenário demanda renovação similar no que tange ao planejamento estratégico das empresas, sejam elas produtoras ou prestadoras de serviços.

No caso específico da logística e da sua mudança de foco – de logística operacional para logística estratégica – há que se ressaltar alguns aspectos que justificam essa alteração, uma vez que esta advém da própria evolução do mercado e da sua dinâmica renovada a partir do processo de globalização da economia mundial.

Segundo Bottani; Rizzi (2006, p. 585), a prestação de serviços ao consumidor como sendo um assunto estratégico emergiu particularmente durante a última década, tendo como base duas razões: (a) o poder da marca, o qual, “tem decrescido progressivamente, tornando os produtos praticamente indiferenciados em termos de marca”, salvo raras exceções especificamente localizadas no setor da moda; (b) a ampla difusão da tecnologia, o que tornou a funcionalidade e os aspectos tecnológicos dos produtos praticamente sem distinção, ao passo que a expressão maior passou a ser dada aos serviços de logística como importante elemento no cenário competitivo. Esse fenômeno (ou novo foco da logística) tem como consequência marcante um critério mais apurado por parte dos clientes no desempenho dos serviços logísticos. A maneira como aqueles percebem esse desempenho se constitui criação ou ganho de vantagem competitiva para o prestador de serviços, desde que este esteja atuando dentro de níveis compatíveis de qualidade e de desempenho.

Importante salientar que, dentro do complexo operacional do negócio, os serviços a clientes representam elemento básico e vital do sistema logístico. Os componentes desses serviços variam de empresa para empresa, no que se refere ao nível de importância dos mesmos. Porém, de maneira geral, há o entendimento de que “a excelência na prestação de serviços logísticos é uma fonte de vantagem competitiva” (HUISKONEN; PIRTTILÄ, 1998, p. 253), o que empresta aos serviços logísticos um valor diferenciado, impondo que sejam desempenhados em nível estratégico.

Mentzer; Myers; Cheung ([2000?], p. 3), professores pesquisadores da University of Tennessee (USA), em seu trabalho investigativo sobre a segmentação global de mercados para serviços logísticos, apontam que a expansão recente no sistema de marketing global *business-to-business* tem levado um número cada vez maior de organizações multinacionais a darem ênfase ao desempenho da logística global, em consonância com a tendência de administradores e acadêmicos dedicados à avaliação do crescimento da importância estratégica destes serviços. O estudo de Mentzer; Myers; Cheung [2000?] reforça a

importância da transformação da logística, até então observada estritamente sob a ótica operacional e, agora, voltada para sua função estratégica. Neste sentido, os investigadores citados destacam duas questões que consideram fundamentais para o gestor dos serviços logísticos:

- a) Quais os fatores logísticos de serviços que contam no sentido de diferenciação no nível de satisfação dos clientes, quando em operação internacional? Em outras palavras, quais as diferenças de valor existentes para funções logísticas específicas de clientes internacionais?
- b) Como essas diferenças refletem nos segmentos distintos que compõem o mercado global de serviços logísticos?

Mentzer; Myers; Cheung ([2000?], p. 3) reforçam a necessidade de informações essenciais à logística estratégica, para que seja possível, além das questões anteriormente reproduzidas, saber se, especificamente, há diferenças na demanda por serviços específicos de logística em âmbito internacional em razão das diferenças observadas nos clientes ou nas características de segmentação de mercado, como também se há diferenças (e quais são) nos ambientes competitivos, na oferta de serviços de logística ou na cultura e/ou preferências de cada mercado. A resposta a todas essas questões, segundo estes autores, “deverá ajudar na compreensão do gerenciamento da cadeia de suprimentos e do nível em que os serviços logísticos podem ser, ou precisam ser, customizados dentro e fora dos limites nacionais de operação”. (MENTZER; MYERS; CHEUNG, [2000?], p. 3)

A mudança de foco da logística passando de uma função meramente operacional para uma atividade altamente estratégica e base importante para a formação de vantagens competitivas, aumenta o valor a ser dado aos controles permanentes do desempenho sobre os atributos de qualidade dos prestadores de serviços, notadamente e neste caso, para os transitários de carga.

Por outro lado, a problemática que ronda a conquista da competitividade maior, em termos de mercados globalizados, reforça a necessidade de a logística estratégica, hoje, ser considerada ferramenta fundamental para a ampliação de mercados e para a fidelização de clientes, independente de onde se localizam. A tecnologia da informação, com todos os seus avanços, permite que esse desafio seja atualmente vencido com maior facilidade, não obstante as forças crescentes de uma concorrência multiplicada e mundializada.

2.2.3.3 Estratégias no setor de serviços

O plano estratégico, quando voltado para o setor de serviços, requer certos cuidados diferenciados, quando em comparação com os setores industrial e comercial. Primeiramente, salienta-se que um plano estratégico, conceitualmente amplo, deve possuir simplicidade e clareza em sua formulação, identificando a missão, os princípios, as metas e os objetivos da empresa, e considerando, ainda, as premissas e variáveis internas e externas (BERTAGLIA, 2003, p. 39). Levado à prática, este princípio conceitual se sustenta numa fórmula aparentemente simples:

$$\text{Satisfação} = \text{Serviço percebido} / \text{Serviço esperado}$$

Tudo parte, portanto e em termos estratégicos, da teoria que determina que a qualidade do serviço se avalia segundo o grau “em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 102), ou seja, se a entrega do serviço é melhor do que o cliente tinha como expectativa, este ficará satisfeito, o que não ocorrerá em situação diversa a esta.

O conceito de logística engloba todas as variáveis até aqui citadas, derivando aquilo que se conhece como *Supply Chain Management* (Cadeias Logísticas de Suprimento), entendido como a integração de todas as atividades da empresa com o meio externo, aí incluídos os fornecedores e consumidores (ROCHA, 2003, p. 17). Este conceito de logística integrada, segundo Fleury; Wanke; Figueiredo (2000, p. 27), pode ser considerado um verdadeiro paradoxo, tendo em vista que, embora seja uma das atividades econômicas mais antigas, se constitui em um dos conceitos gerenciais mais modernos em decorrência de dois conjuntos de mudanças: o primeiro de ordem econômica (novas exigências competitivas derivadas das mudanças econômicas) e o segundo de ordem tecnológica (possibilidade de gerenciamento eficiente e eficaz de operações logísticas, cada dia mais complexas).

Ainda de acordo com Fleury; Wanke; Figueiredo (2000, p. 27-28), esse conjunto de mudanças (econômicas e tecnológicas) pode ser observado na Figura 8, na qual se expõem fatores com implicação direta sobre o desempenho da empresa, seja no mercado interno ou em seus negócios internacionais.

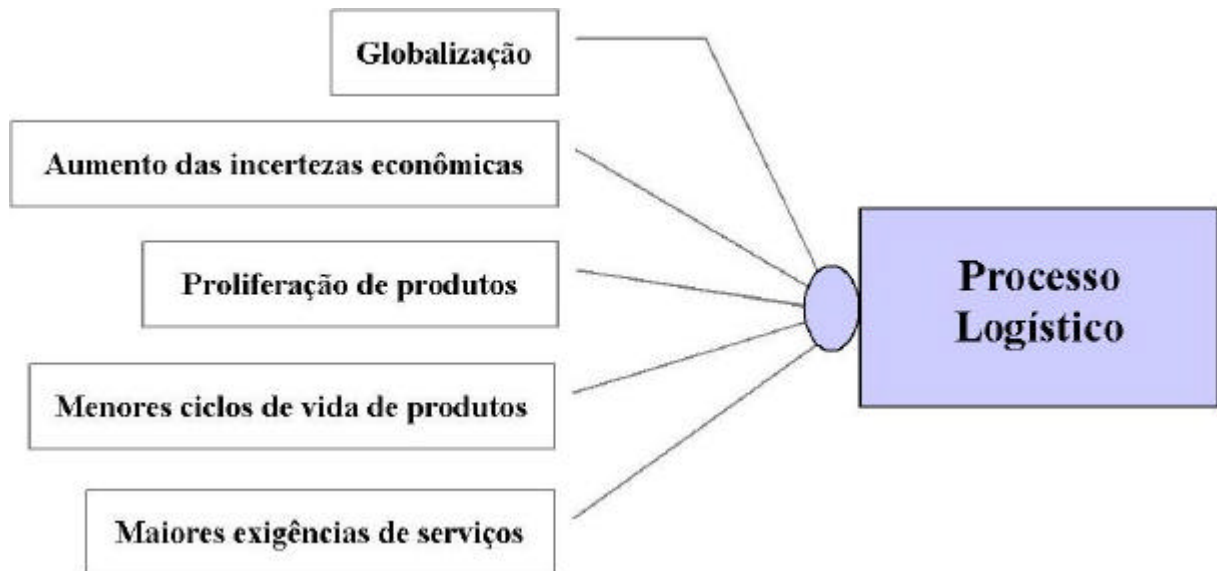


Figura 8 – Principais mudanças econômicas que afetam a Logística

Fonte: Fleury; Wanke e Figueiredo (2000, p. 28).

Numa análise simplificada de cada um dos fatores destacados na Figura 8 pode-se dizer, ainda com base em Fleury; Wanke; Figueiredo (2000, p. 28-29), que:

- a) **A globalização** relaciona-se com a atividade comercial amplificada para os quatro cantos do globo, aumentando o número de clientes e os pontos de venda, com os números de fornecedores e os locais de fornecimento, com as distâncias a serem percorridas e a complexidade operacional (o que envolve legislação, cultura e modais de transporte), implicando maiores custos e aumento da complexidade logística;
- b) **O aumento da incerteza econômica**, fenômeno derivado da globalização, provocou aumento substancial da interdependência e da volatilidade econômica (crises ou mudanças nacionais refletem de imediato em escala mundial; mudança de câmbio, recessão, novos regulamentos em comércio exterior, preço do petróleo, entre outros fatores, criam incerteza na economia globalizada);

- c) **A proliferação de produtos**, como resultado também da globalização e da desregulamentação econômica que marcou o mundo nas duas últimas décadas, reflete-se diretamente na logística com a maior complexidade do planejamento e controle da produção; no aumento da dificuldade na previsão de vendas; no custeio dos produtos; e no controle dos estoques;
- d) **Os ciclos de vida mais curtos**, derivados da política de lançamentos contínuos e cada vez mais rápidos de novos produtos (um exemplo típico é o setor de informática, em que a obsolescência de produtos é célere), promovem a desvalorização rápida dos estoques que estão no canal de distribuição, impondo remarcação de preços e conseqüente risco financeiro (preço de venda menor do que preço de aquisição);
- e) **As mudanças no ambiente** de competição e no estilo de trabalho tornam o cliente cada vez mais exigente, provocando demanda em níveis crescentes de serviços logísticos. Clientes institucionais procedem a compras mais frequentes (redução de estoques) e em menores quantidades, impondo prazos de entrega cada vez mais curtos, livres de atrasos ou erros. Há maior valorização da qualidade dos serviços e perda de clientes por causa de demora ou inconsistência nas datas de entrega ou na falta de produto. O crescimento do *e-commerce*, com o surgimento da internet, contribui significativamente para maior pressão dos clientes e, portanto, dos processos de logística.

Os fatores apresentados, enfim, alteraram a figura da logística, de uma simples atividade operacional, um centro de custos, para “uma atividade estratégica, uma ferramenta gerencial, fonte potencial de vantagem competitiva” (FLEURY; WANKE e FIGUEIREDO, 2000, p. 29), fenômeno derivado, também, do grande incremento e da revolução instalados na Tecnologia da Informação (TI), como já mencionado e exposto com alguns detalhes.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A questão central, nesta seção, é a seguinte: Por que a qualidade de serviços no processo logístico é importante? Matzler *et al.* (2003, p. 1) destacam, na apresentação do seu trabalho, que não existem dúvidas quanto à qualidade e conseqüente satisfação dos clientes serem questões-chave do desempenho financeiro da organização. Para isto, argumentam que a

satisfação (derivada da qualidade dos serviços) traz fidelidade, reduz a elasticidade dos preços, incrementa a comercialização globalizada e conquista elogios como bons indicativos do mercado. Para a logística, o aspecto da qualidade nos serviços é fundamental e merece toda atenção de quem pretende conquistar e se manter competitivo nos seus mercados.

Esta seção aborda: (1) conceito de serviços; (2) avaliação do desempenho (atributos de qualidade) dos serviços (Modelo Kano) e os principais métodos de mensuração expostos na literatura. Cada um destes pontos é apresentado e complementado por seus respectivos temas correlatos.

2.3.1 Conceito de serviços

Nos afazeres rotineiros do ser humano e das organizações empresárias, há um sem-fim de serviços que são prestados diariamente com os mais variados objetivos e para os mais diversos fins. As atividades demandam, assim, desde os mais simples até os mais complexos serviços, que requerem fornecedores em variados graus de especialização. O recebimento de serviços, por sua vez, deriva, para o tomador dos mesmos, em níveis diversos de satisfação ou de insatisfação, o que torna a prestação dos mesmos uma atividade crítica e delicada, segundo os graus de complexidade e de importância que os serviços representam para os seus tomadores.

Lovelock e Wright (2002, p. 5) definem serviços como:

- um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra;
- uma atividade econômica que cria valor e fornece benefícios para clientes em tempos e lugares específicos “como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Ambrósio e Siqueira (2002, p. 13-15) corroboram o conceito de Lovelock e Wright (2002), acrescentando que, a par de ser um ato essencialmente intangível, pode ou não estar associado a um produto físico, apresentando algumas características próprias, como:

- Intangibilidade: Serviços são ofertas abstratas, de onde advém a necessidade do prestador de serviços tornar tangível o intangível “de modo a reduzir a incerteza da compra e mostrar indicativos de qualidade, por meio de instalações físicas, de

funcionários, de equipamentos, de preço e de marca”, ou seja, um serviço é uma promessa;

- Inseparabilidade: Produção e consumo de serviços, de maneira geral, se dão simultaneamente e, não raro, os clientes participam desse processo, tornando suas expectativas um motivo de preocupação e de cuidados para o prestador. Os consumidores estão cada vez mais sensíveis ao tempo que dispõem, e isso pode ser um fator crucial na avaliação da qualidade do serviço;
- Variabilidade: Dificilmente um serviço será igual ao outro. Isso permite afirmar que é difícil definir um padrão na prestação de serviços, o que “torna mais difícil evitar erros e, principalmente, ocultá-los”;
- Perecibilidade: Um serviço não pode ser estocado; é perecível. “Portanto, gerenciar a demanda e os custos resultantes da ociosidade é um desafio muito importante em serviços”.

Para Kotler (2000, p. 448), o significado de serviço tem a ver com “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. Kotler (2000, p. 449) vê cinco categorias de ofertas distintas que podem ser identificadas no mercado:

1. Bem tangível: A oferta não associa nenhum tipo de serviço ao produto;
2. Bem tangível associado a serviços: Há um ou mais serviços associados a um produto ou vice-versa. A venda de um automóvel traz, em si, a associação de uma multiplicidade de serviços. Já a prestação de serviços de uma construtora demanda um volume substancial de produtos que a acompanham;
3. Híbrida: Bens e serviços são ofertados (caso típico dos restaurantes, por exemplo);
4. Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: Enfoca um serviço principal, sustentado por serviços adicionais ou bens de apoio (é o caso de companhias aéreas: compra-se o serviço de transporte, sendo que alimentação, lazer e a própria aeronave compõem o quadro restante);

5. Serviço puro: É a prestação específica de um serviço (psicoterapia, *baby-sitter*, massagem etc.).

Basicamente, como visto nos conceitos dos autores tradicionais apresentados, os serviços são identificados com maior ênfase pela sua intangibilidade, embora possam estar (ou não) acompanhados de bens ou produtos aditivos que propiciem a melhor prestação dos mesmos. É justamente essa intangibilidade que dificulta a avaliação de um serviço de maneira adequada. Afinal, até onde vai a avaliação pura do serviço e a partir de onde começa a entrar a avaliação mista deste em razão de bens ou produtos que possam acompanhar esse serviço? É difícil dizer se é esta dificuldade que permite, não raro, que haja interpretações errôneas de determinados serviços. Apenas para ilustrar, a simples prestação de serviços de intermediação de transportes pode ser alvo de duras críticas, se houver a constatação de qualquer tipo de dano causado a uma carga ou à pessoa. Diferenciar o responsável por esses danos (se o transportador ou os agentes acessórios, como os que manipulam a carga ou coordenam o embarque de pessoas) é tarefa crítica e pode resultar em injustiça cometida contra algum elemento dessa cadeia.

2.3.2 Avaliação de desempenho dos serviços – Atributos da qualidade

A avaliação do desempenho de serviços prestados em relação aos seus atributos de qualidade é tema de conteúdo extenso e complexo, promotor de um volume substancial de obras literárias das mais variadas origens. No entanto, há princípios e ferramentas que, ao longo dos anos e da prática assentada, se constituíram em uso consensual por todos aqueles que buscam avaliar os serviços, o que permite restringir a abordagem deste assunto a esses princípios e ferramentas.

A percepção da qualidade do serviço parte de um modelo fundamental e solidamente comprovado em sua função: o modelo *servqual*. Este modelo – assim denominado pela formação das palavras *service* e *quality* – foi desenvolvido por Zeithmal; Berry; Parasuraman (*apud* AMBRÓSIO e SIQUEIRA, 2002, p. 15), autores que identificaram cinco critérios básicos para sua compreensão, expostos na Figura 9.

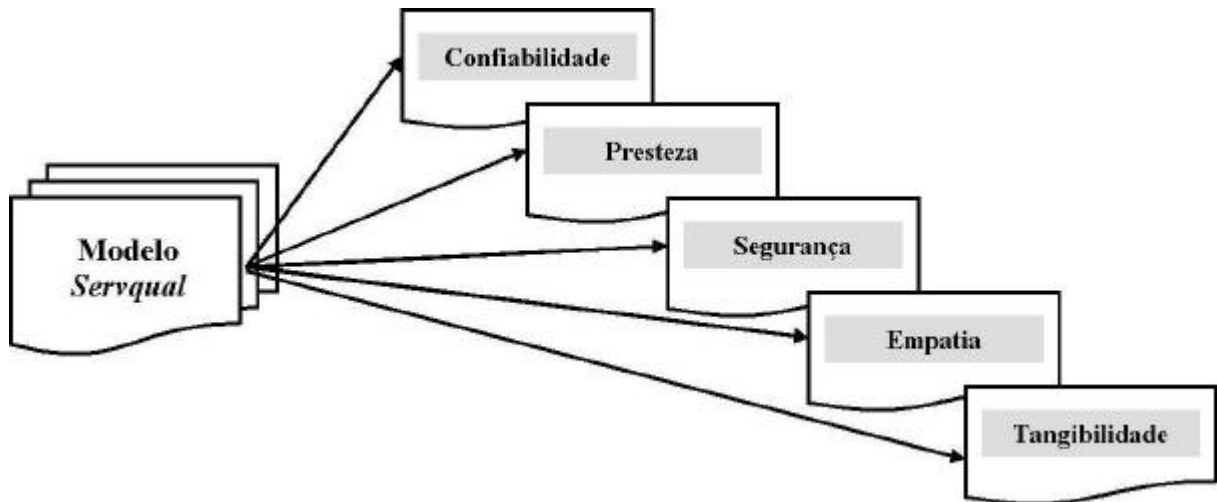


Figura 9 – Modelo Servqual

Fonte: adaptado de Ambrósio e Siqueira (2002, p. 15).

Ambrósio e Siqueira (2002, p. 15) sublinham os critérios do Modelo Servqual da seguinte forma:

- Confiabilidade: prestação, de forma confiável e precisa, de um serviço que foi prometido;
- Presteza: permanente disposição e agilidade do prestador de serviços em auxiliar seus clientes;
- Segurança: transmitida por meio da cortesia, do conhecimento do serviço e da sensação de confiança passada aos clientes;
- Empatia: característica de atenção e tratamento individualizado aos tomadores de serviços; e
- Tangibilidade: toda a estrutura física do prestador de serviços (instalações, ambiente, material de comunicação, equipamentos).

Por sua vez, Lovelock e Wright (2002, p. 21-22) acrescem aos critérios mencionados por Ambrósio e Siqueira (2002) a maneira adequada de como administrar de forma integrada os serviços para alcançar o objetivo definido nesses critérios. Para estes autores, há oito componentes fundamentais, expostos na Figura 10, que devem ser considerados.

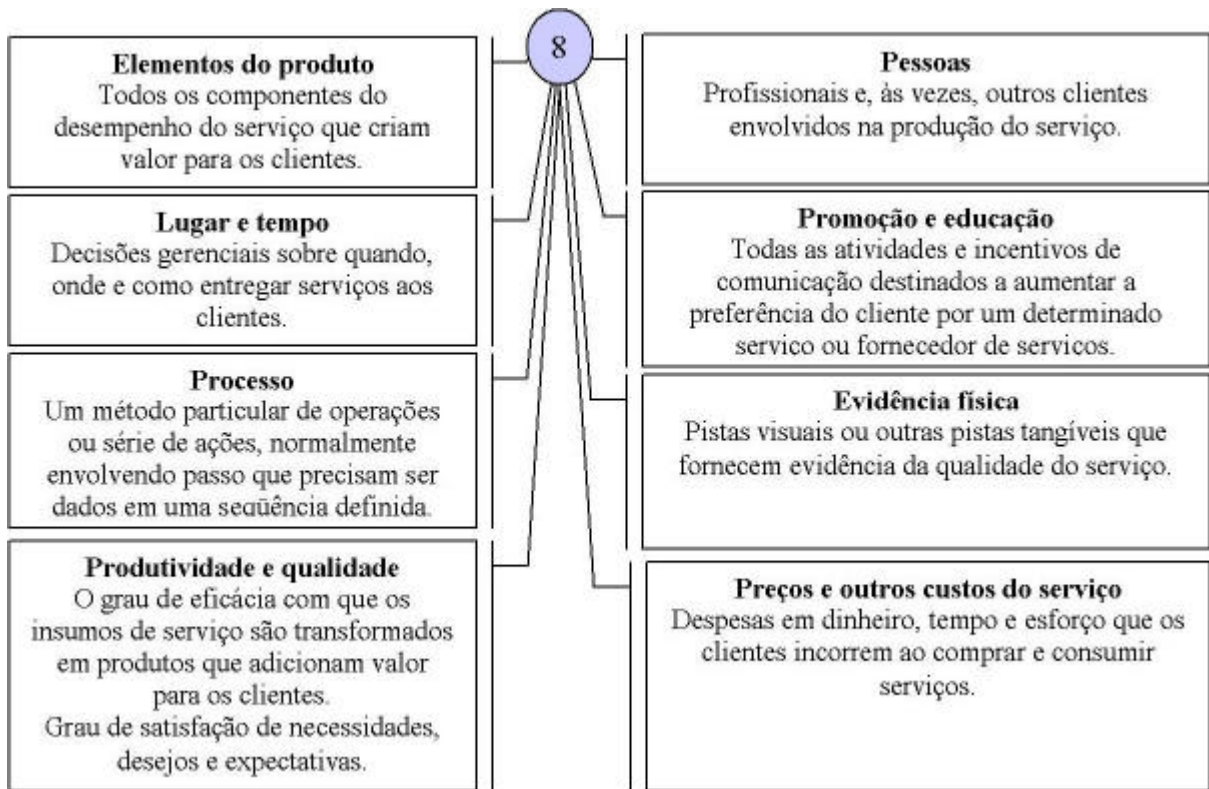


Figura 10 – Oito variáveis de decisão da administração integrada de serviços

Fonte: adaptado de Lovelock e Wright (2002, p. 21-23).

Diante desses critérios e variáveis, cabe a pergunta: Como se avalia o desempenho nos serviços, no tocante à qualidade em termos de atributos que se tornem diferenciais competitivos se alcançados? É o que se aborda na subseção seguinte.

2.3.2.1 Atributos da qualidade - Mensuração

A mensuração da qualidade de serviços é de vital importância para as empresas que desejam se manter competitivas, conquistando e fidelizando seus clientes. Quando se fala em qualidade de um produto ou de um serviço, via de regra se está fazendo referência a indicadores de superioridade ou de excelência dos mesmos. Contudo, não se pode esquecer que, nessa referência, também se está observando “o conjunto de propriedades inerentes a dito

produto ou serviço que permite julgar seu valor” (GÓMEZ, 2005, p. 1), sendo neste último sentido que se constata maior volume de variações do termo qualidade.

Segundo Gómez (2005), a estatística constitui ferramenta de mensuração da qualidade desde os anos 30 (século XX), quando Shewart propôs seus Quadros de Controle mediante métodos estatísticos que mediam os processos de produção, levantando dados durante as diversas fases dos mesmos. Os gráficos de controle propostos por Shewart apresentavam a variação das distintas fases de produção quanto a uma determinada característica (ou atributo) de qualidade, medida em diferentes momentos e recolhida em amostras distintas. Dita variação, conforme Gómez (2005), tende a se comportar de forma aleatória, flutuando ao redor da média, quando o processo está sob controle.

Desde então, salienta Gómez (2005), a metodologia utilizada para mensurar as distintas fases que definem a qualidade vem sofrendo variações para se adaptar aos novos conceitos que surgem. Posteriormente, a técnica da mensuração passou a ser aplicada também aos serviços, seguindo padrões semelhantes de medida, embora adequados à intangibilidade dos mesmos.

De acordo com Guaderrama (2005, p. 1), a preocupação com a mensuração da qualidade percebida de produtos e serviços está refletida num número substancial de bibliografia a respeito, dentre as quais se destaca a valiosa contribuição de Parasuraman, Berry e Zeithalm (1985, 1991, 1993) com seu Modelo Gaps, e do Modelo da Imagem, formulado por Grönroos (1988, 1994).

Gómez (2005, p. 1) complementa referindo-se à importância da principal ferramenta para coletar dados sobre a qualidade: o questionário. Na prática, o questionário possui a função de “recolher medições concretas de atributos da qualidade de um determinado serviço, porém com a ressalva de que ditas medições não estão dirigidas a características físicas de um objeto, mas a propriedades intangíveis” (GÓMEZ, 2005, p. 1). Este fato, salienta o referido autor, é responsável pelo aumento de complicadores operativos e de monitoração de ditas propriedades. Adicionalmente, “deve-se ter em conta que quem realiza estas avaliações são os usuários dos serviços, cada um com sua própria idiosincrasia, experiências etc.” (GÓMEZ, 2005, p. 1). Isto demanda que se apliquem princípios da Psicometria, disciplina especializada na mensuração de propriedades intangíveis, a partir da concepção de que mensurar qualquer constructo requerer, antes, a definição conceitual do mesmo. No caso deste estudo, faz-se necessário definir o que é qualidade em serviços.

É ainda Gómez (2005, p. 2) que, em termos de definição da qualidade de serviços, apresenta uma exposição esclarecedora:

Para alguns autores a qualidade de serviços se estabelece comparando as expectativas que gera o serviço no cliente e sua experiência com o desempenho do mesmo (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), para outros é o conjunto de características que satisfazem as necessidades do consumidor (Juran e Gryna, 1993), e assim sucessivamente. Com o intuito de compreender melhor o constructo, e assumindo que se encontrava ante um fenômeno multidimensional, Parasuraman o dividiu em cinco fatores ou dimensões: **Elementos tangíveis, Confiabilidade, Capacidade de resposta, Segurança e Empatia**. Este modelo, denominado SERVQUAL, embora não seja o único que existe, é o mais extenso. (Grifo no original)

O modelo SERVQUAL (TAN; PAWITRA, 2001, p. 417), considerado o principal instrumento para o conceito e mensuração da qualidade de serviços, é largamente utilizado no mundo todo e, basicamente, tem relação com dois aspectos: (a) a qualidade dos serviços e (b) a satisfação do cliente. Esses aspectos são intercambiáveis e servem para que os clientes avaliem a qualidade dos serviços mediante a comparação dos níveis dos serviços recebidos, segundo duas situações: (1) o nível de serviços que teriam preferido e (2) o nível de serviços que eles consideram adequados e estariam dispostos a aceitar. Já a satisfação dos clientes é mensurada, segundo Tan; Pawitra (2001), por meio da comparação entre os serviços que eram esperados (predição) *versus* a percepção dos clientes quanto aos serviços efetivamente recebidos.

Sánchez, Vitrián e Izquierdo (2005, p. 224) apontam o SERVQUAL como um método orientado para o cliente e cujo escopo é quantificar o Modelo GAP (descrito adiante), ambos construídos por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985). O SERVQUAL é um método de dupla escala constituído por sete pontos Likert, em que o investigador pergunta pela expectativa que o cliente tinha sobre distintas características de um serviço, como também pelo que realmente recebeu. O julgamento dos clientes, neste método, tem que estar centrado nas cinco dimensões da qualidade (elementos tangíveis, confiabilidade, presteza ou capacidade de resposta, segurança e empatia) identificadas empiricamente no estudo realizado por Parasuraman, Berry e Zeithalm (1985).

Tan e Pawitra (2001, p. 417-418) destacam como complemento três áreas que são identificadas como passíveis de incrementar o modelo SERVQUAL:

- a) Estes autores inicialmente apontam o SERVQUAL como uma ferramenta de inovação e incremento contínuo. Contudo, destacam que em mercados sob forte pressão, o incremento contínuo pode não ser suficiente para manter um foco

competitivo; já, a exemplo de muitas organizações, a mudança estratégica que visa à inovação pode, sim, aumentar a competitividade. De acordo com Shen *et al.* (*apud* TAN e PAWITRA, 2001, p. 418), este novo paradigma (inovação) está alicerçado no fato de que as necessidades e expectativas dos clientes devem ser atendidas e superadas por meio da inovação nos produtos (e serviços). Para esses autores, o SERVQUAL não foi desenhado para ser direcionado a este paradigma.

- b) Na seqüência, Tan e Pawitra (2001, p. 418) destacam que o modelo SERVQUAL provê informações importantes sobre as lacunas entre o serviço previsto e o serviço executado. No entanto, ele não é capaz de abordar como essas lacunas poderão ser minimizadas ou fechadas. “Seria bom se o SERVQUAL pudesse ser integrado a outras ferramentas de qualidade de serviços que sejam mais concentradas na redução das lacunas na percepção dos serviços”.
- c) Por fim, os autores em referência sublinham que o modelo SERVQUAL assume uma relação linear entre a satisfação do cliente e o desempenho atribuído ao serviço. Esta relação implica em que uma satisfação baixa do cliente resulta de desempenho baixo dos atributos e que este seria o foco para alcançar a melhora de desempenho. Embora esta dedução esteja fundamentada em publicações que avaliaram a aplicação do SERVQUAL, para organizações específicas, a norma não é necessariamente correta. De acordo com estes autores, se houver a observação mais atenta de um atributo em particular, como da segurança do cliente, por exemplo, nem sempre este poderá derivar em elevação da satisfação do mesmo, se houver outros atributos que o superam. Complementarmente, a satisfação do cliente poderá, em algum momento, ser substancialmente ampliada com apenas um pequeno incremento num atributo que não é esperado ou que é muito mais atrativo, exemplo típico da personalização de atendimento em vendas, quando esta não é necessária ou esperada.

2.3.2.1.1 O Modelo Kano

Outro modelo que é prestigiado hoje, quando se trata de avaliar e mensurar como os atributos da qualidade afetam o nível de satisfação do cliente, é o Modelo Kano, que se optou

por utilizar na estruturação da pesquisa deste trabalho. O Modelo Kano diferencia três atributos que podem influenciar a satisfação do cliente:

1. **Atributos obrigatórios ou básicos:** São aqueles essenciais para os clientes. São exigências mínimas que causam descontentamento pelo não-cumprimento, mas também não se traduzem em satisfação do cliente quando do seu cumprimento. O desempenho negativo tem um impacto maior na satisfação do que o desempenho positivo. O cliente pode não perceber ou não ficar com extrema satisfação quando presente, mas sua inexistência ou insuficiência de desempenho provoca insatisfação. O cumprimento de exigência básica é necessário, entretanto, não é condição suficiente para a satisfação. Os atributos básicos são totalmente esperados, sendo considerados como condição prévia;
2. **Atributos unidimensionais:** São atributos que geram satisfação proporcionalmente ao seu nível de desempenho. Quanto maior o nível do desempenho, maior será a satisfação do cliente e quanto menor o nível do desempenho, menor o nível de satisfação. A alteração do desempenho resulta em satisfação gradativa. Exemplo disso é o consumo de óleo de uma máquina de produção: o operador fica mais satisfeito quanto maior o rendimento e vice-versa;
3. **Atributos atrativos:** São atributos que trazem satisfação com sua presença, mas não causam insatisfação na sua ausência, principalmente porque o cliente não teria expectativa de receber tal atributo. O desempenho positivo tem um impacto maior na satisfação do que o desempenho negativo;

Adicionalmente aos atributos expostos, há, ainda, outros dois:

4. **Atributos reversos:** São atributos que geram insatisfação em sua presença e satisfação ou estado de neutralidade em sua ausência. Música ao vivo em restaurantes, por exemplo, às vezes não é bem-vinda para determinadas pessoas, sendo atributo reverso para elas;
5. **Atributos neutros:** São atributos que não provocam satisfação nem insatisfação com sua presença ou ausência. São atributos que são oferecidos ao cliente e que nunca, ou apenas raramente, são utilizados ou que o cliente não sabe como poderia utilizá-los. Algumas funções ou opções de filmagem em um aparelho ou máquina de filmar, por exemplo, apesar de disponibilizadas, passam despercebidas pelo usuário.

A Figura 11 apresenta o Modelo Kano de qualidade atrativa e obrigatória.

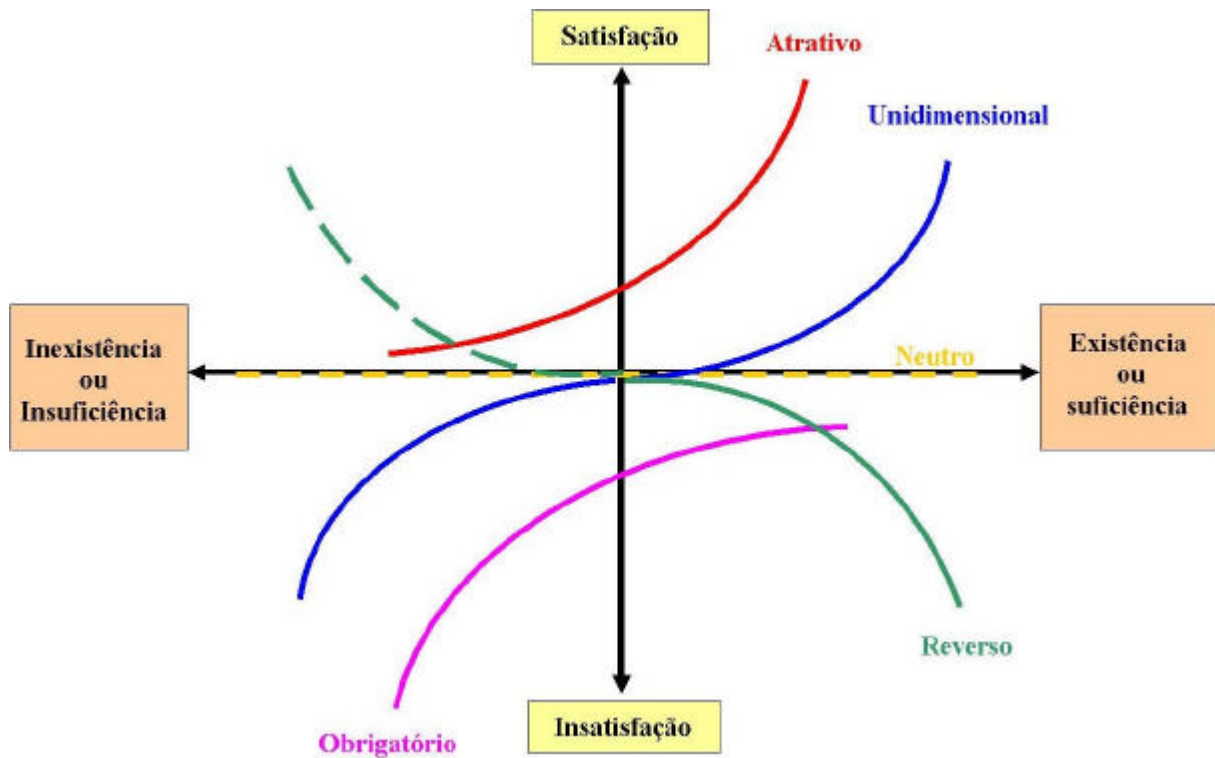


Figura 11 – Modelo Kano de qualidade atrativa e obrigatória

Fonte: extraído de Tontini (2003a).

Com base na Figura 11, pode ser tomado como princípio geral o seguinte: (a) se a percepção atual do cliente for inferior à sua expectativa (em relação a um produto ou serviço), a tendência deste será a insatisfação ou descontentamento; (b) já, se for o contrário – percepção superior à expectativa – ter-se-á, então, o contentamento ou satisfação do cliente (TING & CHEN, 2002).

Para os Matzler *et al.* (2003) o Modelo Kano é um método que analisa a satisfação do cliente mediante a relação, não-linear e assimétrica, entre a importância e o desempenho de fatores ou atributos básicos e excitantes. Os autores referidos destacam que a importância dos atributos pode ser entendida como uma função do desempenho; assim, os fatores básicos são críticos quando o desempenho é baixo. Sua influência sobre os níveis de satisfação geral decresce quando o desempenho é incrementado. O mesmo se pode dizer sobre os fatores de excitação, só que em relação inversa. Esses fatores se tornam determinantes importantes de satisfação quando o desempenho é elevado, porém passam a inexpressivos quando o desempenho é baixo.

A metodologia aplicada no Modelo Kano, segundo Matzler *et al.* (2003, p. 3), possui

o objetivo de definir quais atributos de produtos ou serviços deverão merecer foco especial do gestor para alcançar a satisfação do cliente.

Em se tratando da classificação dos atributos a serem mensurados, Huiskonen e Pirttilä (1998) esclarecem que o Modelo Kano, por sua estrutura, traz potenciais benefícios no processo de mensuração da qualidade. Isto porque permite maior precisão na descrição do comportamento dos diferentes tipos de elementos componentes dos serviços, quando comparado com a abordagem tradicional, assim oferecendo um caminho efetivo para o reconhecimento de potenciais vantagens/desvantagens competitivas nos serviços logísticos ao cliente. Ainda segundo os mesmos autores, a classificação facilita o reconhecimento dos diferentes requerimentos de cada cliente, razão pela qual maximiza decisões diferenciadas no que se refere aos serviços aos clientes. (HUISKONEN e PIRTTILÄ,1998)

Huiskonen e Pirttilä (1998) referem-se à maneira de como mensurar os atributos, visando detectar pontos fortes e fracos na empresa prestadora de serviços sob a avaliação do cliente. Esses autores afirmam que é possível mensurar os elementos de um serviço unidimensional por meio das técnicas tradicionais de pesquisa e das escalas de preferências e importância. Salientam, contudo, que é preciso uma técnica especial de pesquisa que permita identificar os tipos de elementos atrativos e esperados de serviços. Porém, as respostas dos clientes a questões concernentes a alguns elementos componentes do serviço dependerão muito da experiência anterior dos mesmos em relação a esses elementos. Neste sentido, pode-se supor que um componente do serviço com experiência menor (no passado) do que a esperada poderá receber um grau de maior importância em relação a um elemento de serviço mais neutro. Huiskonen e Pirttilä (1998) esclarecem que, respectivamente, há a tendência de experiências satisfatórias diminuir a importância de algum elemento do serviço. Por esta razão, uma simples questão de importância – como Qual a importância da extensão do ciclo de tempo de pedido dos fornecedores para sua companhia? –, poderá prover resultados oblíquos dependendo da percepção pregressa do cliente em relação ao nível de serviços do provedor a respeito, por exemplo, do padrão industrial que o cliente usou para tal. Para evitar estes desvios ou falta de acuracidade e para revelar os diferentes tipos de elementos do serviço, poderá ser usada uma técnica especial de inquérito com questões duplas (positivo e negativo) para cada elemento do serviço.

A Figura 12 ilustra como se representaria o posicionamento dos elementos de serviços na prática.

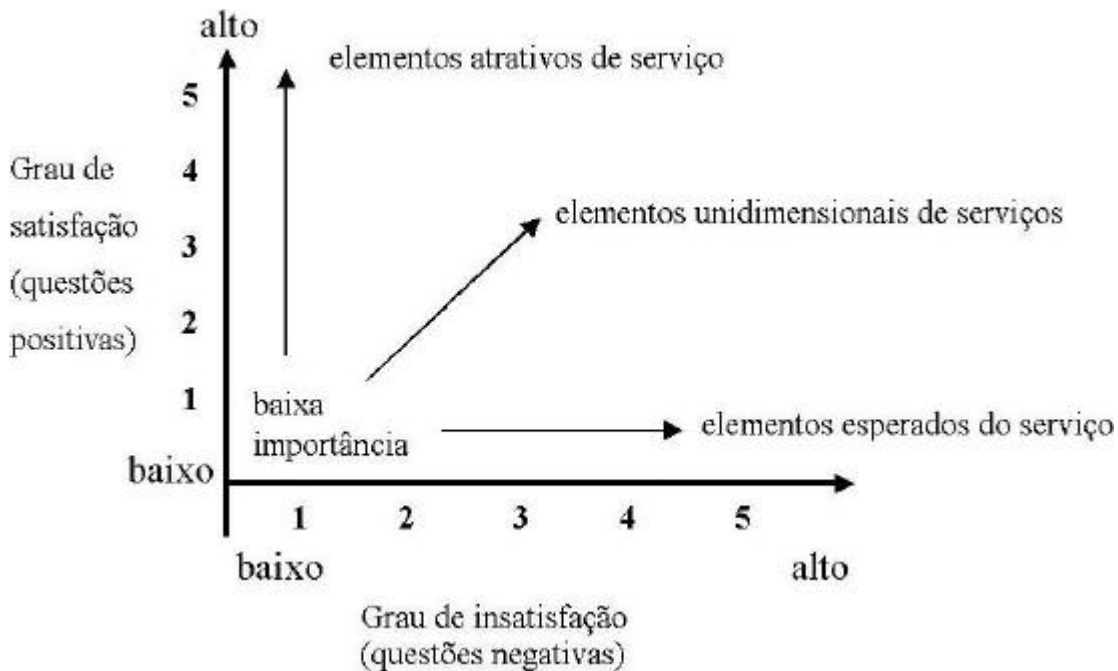


Figura 12 – Posicionamento dos elementos de serviços

Fonte: Huiskonen e Pirttilä (1998, p. 257).

Como complemento, Huiskonen e Pirttilä (1998) apresentam a Quadro 1, que expõe um comparativo entre a classificação de atributos do Modelo Kano e a classificação tradicional.

Tipo de elemento (Kano)	Importância do elemento (tradicional)	Posição da companhia versus competidores	Razões para mal-interpretação → resultado em ação inapropriada
Esperado	Importante	Igual ou melhor	Foco dos clientes no nível do serviço presente – não o melhor – importante → incremento desnecessário e custoso do nível de serviço
Esperado	Não importante	Igual	Experiência prévia boa – foco no elemento não importante → nível do serviço necessário não sustentado com confiabilidade
Atrativo	Importante	Pior	Nível do serviço observado como um fator importante de competitividade → elemento não crítico do serviço incrementado desnecessariamente
Atrativo	Não importante	Igual	Cliente observa um elemento de serviço não importante devido a não ter uma experiência prévia → uma oportunidade competitiva importante mantém-se em aberto

Quadro 1 – Comparativo entre classificação de atributos do Modelo Kano e o Método tradicional

Fonte: Huiskonen e Pirttilä (1998, p. 258).

De acordo com o exposto por Huiskonen e Pirttilä (1998), os elementos de serviços diferentes para os clientes têm consideravelmente diferentes efeitos nos níveis de satisfação/insatisfação para estes. Diante disso, pode-se classificar os elementos de serviços a clientes em três tipos: atrativo, unidimensional e serviço esperado, ao invés de utilizar meramente uma escala de mensuração da importância. Assim agindo, é possível escolher com maior facilidade a estratégia correta de serviços, os elementos corretos para implementação dessa estratégia e a fixação do correto nível de serviço para os diferentes tipos de elementos dos serviços. Portanto, de nada adianta despender verbas elevadas em estratégias de marketing, se elas não alcançam o foco correto das expectativas dos clientes. Assim, para que se seja efetivo, as estratégias de serviços ao cliente necessitam equilibrar precisamente a situação competitiva, bem como diferenciar os requerimentos dos clientes. Uma boa solução para este tipo de estudo, salientam Huiskonen e Pirttilä (1998), é combinar a classificação dos elementos de serviços com uma análise do método SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa provedora de serviços detecta em sua análise de mercado e de potenciais internos na prestação de serviços aos clientes.

2.3.2.1.2 Produto básico, produto esperado e produto ampliado e seu ciclo dinâmico

Segundo Kotler (2000), as empresas voltadas para o cliente estudam os valores e preparam suas ações para superar as expectativas do mesmo em um processo de três etapas:

- a) Definição de valores para o cliente: relacionar fatores de produtos que podem influenciar na percepção de valor do cliente;
- b) Estabelecimento da hierarquia de valores para o cliente: a empresa aloca os fatores em básico, esperado, desejado e inesperado;
- c) Decisão sobre o pacote de valores para o cliente: a empresa combina itens tangíveis, intangíveis, experiências e resultados desenvolvidos para superar o desempenho dos concorrentes e conquistar a fidelidade e o encantamento dos clientes.

Depois de definir os atributos que possivelmente agregarão valor ao cliente, podendo trazer ou não satisfação, pode-se verificar se é possível elevar o produto na hierarquia de valores do cliente apresentado por Albrecht (1990 *apud* TONTINI, 1996). Em uma eventual pesquisa de mercado, para definir o que é realmente importante para o consumidor, o cliente dirá apenas o que é básico e o que é esperado. Ele não fala o que é desejado e o que é inesperado, pois não conhece os atributos que lhe trariam extrema satisfação. (Figura 13)

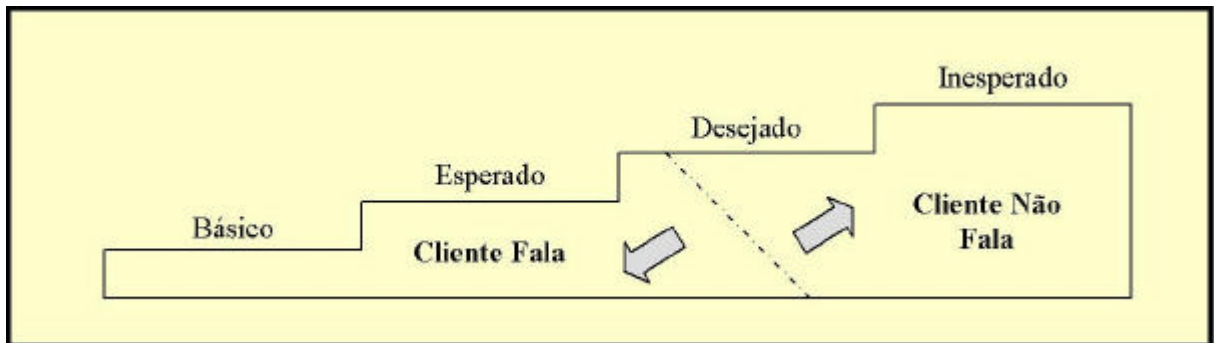


Figura 13 – Hierarquia de valores do cliente

Fonte: adaptado de Tontini (1996).

Entretanto, segundo Yacuzzi e Martin (2002), os clientes não compram somente um produto ou serviço básico; compram também outros atributos complementares. No caso da compra de um analgésico, o produto básico pode ser considerado o comprimido que contém o princípio ativo, e o produto esperado, os comprimidos corretamente apresentados na embalagem com um prospecto claro. O produto ampliado poderia conter mais alguns serviços, como uma “linha direta de atendimento” ao usuário do comprimido.

Cada tipo de produto ou serviço pode ser classificado, com o auxílio do Modelo Kano, em atributos do produto/serviço. Na Tabela 1, agregou-se a categoria de produto potencial para indicar produtos com atributos atraentes para futuros lançamentos.

Tabela 1 – Atributos requeridos segundo o tipo de produto

Tipo de produto	Atributos requeridos e a classificação Kano
Produto básico	Atributos obrigatórios
Produto esperado	Atributos obrigatórios + atributos unidimensionais
Produto ampliado ou desejado	Atributos obrigatórios + atributos unidimensionais + atributos atrativos incorporados
Produto potencial ou inesperado	Atributos obrigatórios + atributos unidimensionais + atributos atrativos incorporados + atributos atrativos não-incorporados

Fonte: adaptada de Yacuzzi e Martin (2002).

Pela utilização do Método Kano, é possível diferenciar os diversos atributos. No momento de atribuir recursos, é recomendada concentração no atributo que fará o produto mais atraente. Como os atributos desejados pelos clientes são numerosos, é fundamental realizar uma composição adequada, da qual devem constar todos os atributos obrigatórios, uma quantidade razoável de unidimensionais e alguns atraentes para oferecer um produto que se destaque da concorrência.

Conhecendo o atributo que foi atraente em sua última experiência com o produto, o cliente espera que, numa próxima aquisição, ele seja novamente oferecido. Esse atributo atrativo, que gera satisfação com sua presença, mas não geraria insatisfação com sua ausência por ser uma novidade aos clientes, num próximo ciclo de consumo, supostamente se tornará unidimensional, gerando insatisfação se não continuar sendo oferecido. Após uma utilização contínua do mesmo atributo, este, supostamente, não geraria mais satisfação ou, ao menos, não seria mais percebido devido ao costume de sua utilização, mas poderia gerar insatisfação se fosse retirado, já que se tornou essencial para o cliente. (Figura 14)

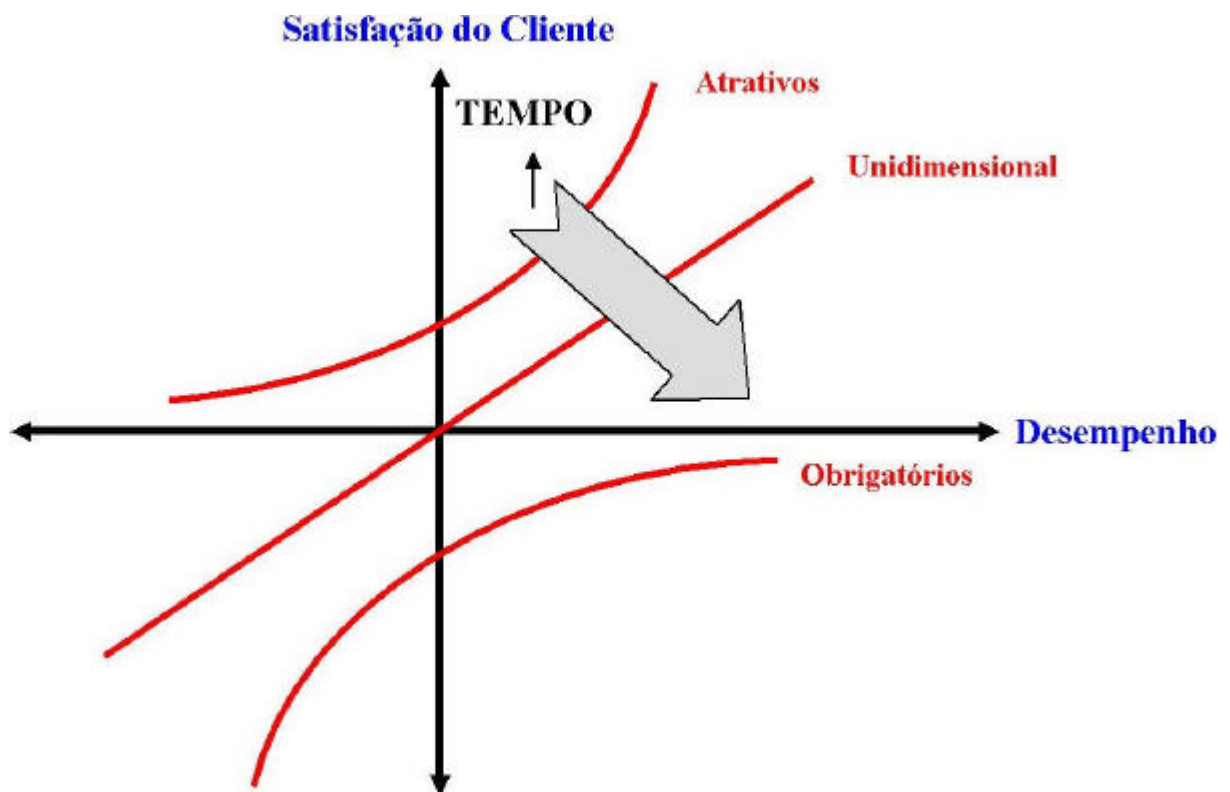


Figura 14 – Ciclo de classificação do atributo com o tempo

Fonte: adaptado de Hand (2004).

Assim como colocado na Figura 14 por Hand (2004), a classificação de um atributo é alterada com o tempo; conseqüentemente, o conceito de produto básico esperado e ampliado

são dinâmicos. À medida que os mercados amadurecem, os clientes modificam suas expectativas e exigências. O que hoje se considera um produto ampliado, amanhã pode ser um produto esperado ou um produto básico. Sendo assim, as empresas devem trabalhar continuamente para diferenciar seus produtos com novos atributos. O Método Kano pode auxiliar nessa tarefa, pois classifica os atributos segundo a interpretação do cliente, como base para pesquisas de mercado.

2.3.2.1.3 Classificação do Modelo Kano

A classificação dos atributos no Modelo Kano está baseada na combinação de respostas de um questionário, sendo que, ao definir a lista de atributos do produto ou serviço a ser analisado, são elaboradas para cada atributo duas questões: uma avaliando a sua existência e outra avaliando a sua inexistência. O cliente relata como se sente para cada questão por meio de cinco rótulos de respostas como demonstrado na Tabela 2. Shiba, Graham e Walden (1997) utilizaram: “prefiro assim”, “é uma necessidade básica ou espero que seja assim”, “sou neutro”, “não gosto, mas posso suportar” e “não gosto e não posso aceitar”. Yacuzzi e Martin (2002) utilizaram rótulos de respostas como: “gosto”, “é algo básico”, “para mim é igual”, “não gosto, mas tolero”, “não gosto e não tolero”.

Tabela 2 – Questionário do Modelo Kano

<i>Forma funcional da questão</i>	
Se seu restaurante for limpo e asseado, como você se sente?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfeito 2. Deve ser assim 3. Indiferente 4. Posso conviver com isso 5. Insatisfeito
Se seu restaurante deixar a desejar em termos de limpeza, como você se sente?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfeito 2. Deve ser assim 3. Indiferente 4. Posso conviver com isso 5. Insatisfeito
<i>Forma disfuncional</i>	

Fonte: Tontini (2003a).

Combinando as respostas das questões funcional e disfuncional, como demonstrado na Figura 15, pode-se obter a classificação de um atributo atrativo: por exemplo, quando a resposta da forma funcional da questão 1 (satisfeito) e a resposta da forma disfuncional da questão for 2, 3 ou 4 (“deve ser assim”, “indiferente” ou “posso conviver com isso”).

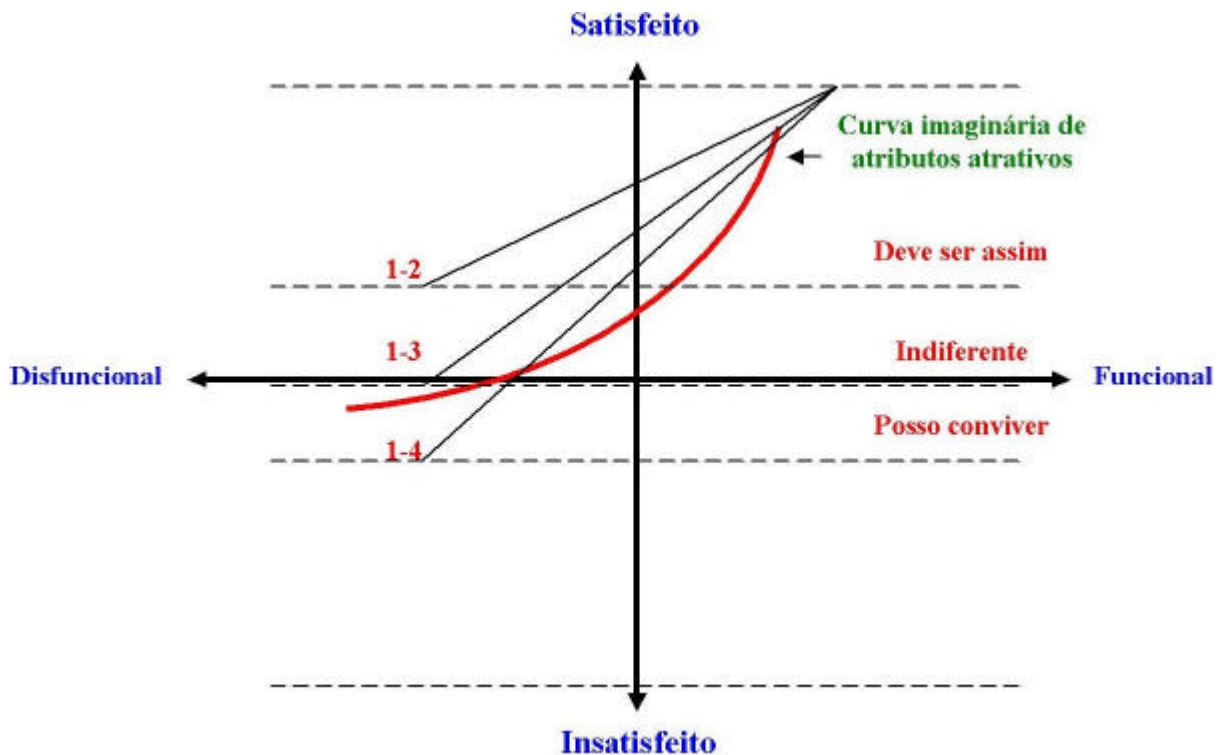


Figura 15 – Classificação de um atributo atrativo

Fonte: Berger *et al.* (1993).

As retas 1-2, 1-3 e 1-4 podem ser interpretadas como curvas imaginárias da relação entre o desempenho e a satisfação. Esses atributos podem ser classificados pelo gabarito de extração da classificação dos atributos (Tabela 3).

Tabela 3 – Gabarito para extração da classificação dos atributos no Modelo Kano

Resposta do consumidor		Questão (negativa) disfuncional				
		1.Satisfeito	2.Deve ser assim	3.Indiferente	4.Posso conviver	5.Insatisfeito
Questão (positiva) funcional	1.Satisfeito	?	A	A	A	U
	2.Deve ser assim	R	N	N	N	O
	3.Indiferente	R	N	N	N	O
	4.Posso conviver	R	N	N	N	O
	5.Insatisfeito	R	R	R	R	?

Atributo é considerado:

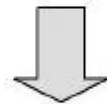
A: Atrativo, O: Obrigatório, R: Reverso, U: Unidimensional, ?: Questionável, N: Neutro

Fonte: Tontini (2003a).

O resultado de cada respondente extraído do questionário dessa análise deve ser tabulado, obtendo a classificação de cada atributo em sua respectiva categoria, como exemplificado por meio da pesquisa de Tontini (2003a) na Figura 16. Para o atributo limpeza, 75% dos clientes o classificaram com obrigatório; 20%, como unidimensional; 2%, como atrativo; e 3% tiveram avaliações questionáveis.

Respondentes	Atributos		
	Limpeza	Simpatia	Música Ao Vivo
1	O	U	A
2	O	U	A
3	U	A	U
.			
N*	U	O	A

* onde N é o número de entrevistas



Categoria dos Atributos	Limpeza	Simpatia	Música Ao Vivo
A	2%	35%	45%
U	20%	42%	40%
O	75%	20%	10%
N	0%	3%	3%
R	0%	0%	2%
?	3%	0%	0%

Figura 16 – Extração da classificação dos atributos no Modelo Kano

Fonte: adaptado de Tontini (2003a).

No caso da pesquisa de Tontini (2003b), se for denominar a classificação pela maioria dos clientes para aquele segmento de consumidores, limpeza é considerada como obrigatória; simpatia, como unidimensional; e música ao vivo, como atrativo. Porém, não se pode desconsiderar, por exemplo, para o atributo música ao vivo, que 40% dos clientes o consideram também como unidimensional, dando a visão por segmento de clientes. Se, por um lado, se consegue ter a visão da segmentação de cada cliente, por outro, quando a informação for muito dispersa, não se consegue priorizar a decisão.

Quando existem duas ou mais classificações por atributo, Berger *et al.* (1993) sugerem a construção de uma tabela com as classificações mais frequentes de cada atributo. (Tabela 4)

Tabela 4 – Respostas frequentes das necessidades de clientes

Atributo	Primeira resposta mais freqüente	Segunda resposta mais freqüente	Terceira resposta mais freqüente
Atributo 1	A	U	
Atributo 2	A	U	N
Atributo 3	O		
Atributo 4	U	A	
Atributo 5	U	A	
Atributo 6	O	A	
Atributo 7	A	U	O
Atributo 8	O		
Atributo 9	U	O	N

Fonte: Berger *et al.* (1993, s/p).

Berger *et al.* (1993) também apresentam que numa análise dos dados da tabulação, pode-se utilizar a hierarquia $O > U > A > N$ Conforme Tontini (2003a), essa hierarquia foi elaborada para evitar situações que tragam insatisfação aos clientes. Sendo assim, se um atributo tiver a classificação ambígua, como, por exemplo, atrativo e obrigatório, segundo essa hierarquia, ele será considerado obrigatório. Se fosse considerado atrativo, poderia ser descartado para dar prioridade a outro atributo. Essa decisão causaria insatisfação a percentual expressivo de clientes.

2.3.2.1.4 Índice de Satisfação de Berger

Outra maneira de analisar um atributo, principalmente quando tiver dupla classificação, é utilizar o coeficiente da satisfação do cliente ou CSC (BERGER *et al.*, 1993). O CSC indica o percentual dos clientes que ficam satisfeitos com a existência do atributo e o percentual que ficam insatisfeitos com sua ausência. O coeficiente de satisfação (%CS) e o coeficiente de insatisfação (%CI) são calculados com as fórmulas 1 e 2 respectivamente. A multiplicação por “-1” na fórmula 2 serve apenas para reforçar o aspecto negativo da insatisfação que está sendo medida (MATZLER; HINTERHUNER, 1998; TONTINI, 2003a; TONTINI, 2003b).

$$\% \text{CS} = \%A + \%U / \%A + \%U + \%O + \%N \quad (1)$$

$$\% \text{CI} = \%U + \%O / \%A + \%U + \%O + \%N \times -1 \quad (2)$$

Aplicando-se na fórmula o resultado da pesquisa, se obtém a Tabela 5.

Tabela 5 – Coeficiente de satisfação do cliente para atributos de um restaurante

Atributos	%CS	%CI
Limpeza	0,23	-0,98
Simpatia	0,77	-0,62
Música Ao Vivo	0,89	-0,51

Fonte: Tontini (2003a).

Os coeficientes de satisfação podem ser demonstrados em um gráfico de dispersão (Figura 17). Dividindo-se o mesmo em quadrantes ao meio de cada escala, visualiza-se a classificação de cada atributo em atrativo, unidimensional, neutro e obrigatório.

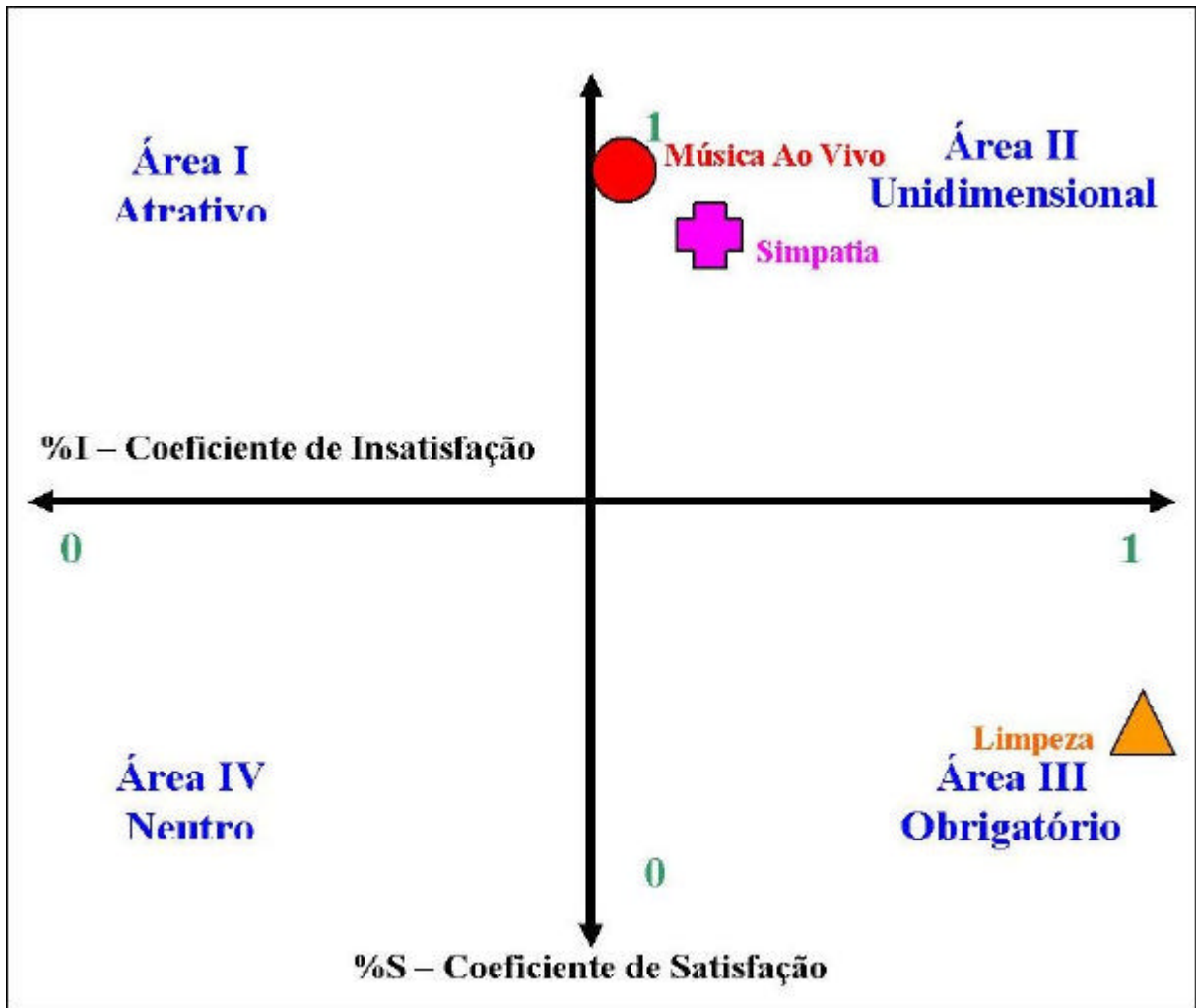


Figura 17 – Gráfico de dispersão do índice de satisfação de Berger

Fonte: Tontini (2003a).

Conforme Tontini (2003a), a posição das linhas que dividem os quadrantes poder variar de acordo com os critérios da equipe de projeto. Por exemplo, se a equipe considerar que 50% dos clientes insatisfeitos é um percentual muito alto para a separação entre atrativos e unidimensionais, se pode ajustar em -0,3. O mesmo pode ocorrer para o índice de satisfação: se for considerado que 70% dos clientes devem estar satisfeitos para um atributo ser atrativo, move-se a linha divisória para 0,7.

O coeficiente de satisfação de clientes não leva em consideração os clientes que se declaram reversos nos respectivos atributos. Se um atributo apresentar índice reverso significativo, o coeficiente tenderá a classificá-lo com neutro ou atrativo. Assim, além do CSC, deve-se analisar o percentual de reverso de cada atributo.

2.3.2.1.5 Matriz de importância *versus* desempenho

O que é medir desempenho? Segundo Neely *et al.* (*apud* CORRÊA, 2004, p. 159), “é o processo de quantificar ação, em que medição é o processo de quantificação da ação que leva ao desempenho”. Corrêa (2004) ainda complementa que, de acordo com uma visão mais mercadológica e considerando-se uma lógica competitiva, “as organizações, para atingir seus objetivos, buscam satisfazer seus clientes (...) de forma mais eficiente e eficaz que seus concorrentes”. Corrêa (2004, p. 159) ainda destaca a diferença entre eficácia e eficiência, assinalando que, em relação à eficácia, o objetivo que se busca é a extensão do mesmo: atender às necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse da organização, satisfazendo-as. Já a eficiência se refere à medida do quanto economicamente os recursos da empresa são utilizados quando promovem determinado nível de satisfação nos clientes e em outros grupos de interesse.

Mede-se o desempenho em razão dos determinantes eficácia e eficiência, no sentido de que as operações ou serviços prestados precisam ser acompanhados e quantificados em termos de utilização e direcionamento dos recursos da empresa em relação aos níveis de satisfação dos clientes. Em termos práticos, investem-se mais recursos naqueles atributos que trazem satisfação para o cliente, uma vez que esses atributos são fonte de atratividade para o mercado e, às vezes, também de diferenciação.

Pertencentes ao ciclo de planejamento e controle das organizações, os sistemas de avaliação de desempenho buscam prioritariamente dois propósitos fundamentais (CORRÊA, 2004, p. 159):

- a) Fornecer meios para captura de dados sobre desempenho a fim de, uma vez avaliados, prover apoio à tomada de decisão;
- b) Influenciar comportamentos desejados (em pessoal e em sistemas operacionais), procurando alinhar intenções estratégicas com ações adequadas ao alcance da estratégia pretendida.

Em suma, é com base na mensuração do desempenho que se ajustam as estratégias da organização em termos de eficácia e eficiência, alcançando as metas definidas para o mercado. Do desempenho depende, portanto, o sucesso da empresa ao atender expectativas, necessidades e desejos dos clientes.

Matzler *et al.* (2003, p. 45) destacam que a matriz de medição de desempenho se presta à mensuração da satisfação do cliente em relação ao desempenho de atributos dos serviços a ele prestados, segundo os quadrantes que compõem dita matriz e que, repassando conceitos, expõem:

- a) Quadrante I: alta importância, alto desempenho;
- b) Quadrante II: alta importância, baixo desempenho;
- c) Quadrante III: baixa importância, baixo desempenho;
- d) Quadrante IV: baixa importância, alto desempenho.

A vantagem do método apresentado por Matzler *et al.* (2003) reside no fato de se basear em informação que é tipicamente colhida em cada programa de mensuração da satisfação do cliente (nível de desempenho do atributo e nível de satisfação geral). Como regra, as implicações seguintes emergem: satisfazer todos os fatores básicos, ser competitivo com observância dos fatores de desempenho e ser o melhor diante dos competidores, observando os fatores de excitação.

O gerenciamento da satisfação do cliente tem se tornado um imperativo estratégico para a maioria das organizações. Por este motivo, sabendo-se que o aprimoramento de produtos e serviços leva ao crescimento da satisfação do cliente, tem havido um movimento crescente no sentido de focar com maior atenção a cadeia de ganhos de satisfação a fim de conquistar uma maior retenção do cliente e, com isso, alcançar maiores ganhos (ANDERSON; ARBOR; MITTAL, 2000, p. 108).

Anderson; Arbor; Mittal (2000, p. 108) destacam que diversos estudos empíricos têm mostrado que a satisfação total é uma função sustentada no desempenho de vários atributos.

Porém, não obstante a utilização de ferramentas de mensuração dos níveis de satisfação aplicados junto aos clientes, com ênfase para atributos-chave, não tem mostrado correspondência no crescimento global das taxas de satisfação quando comparados. “Em outras palavras, cada conexão na cadeia de ganhos de satisfação pode ser reforçada através da atribuição (a essas conexões) de sua natureza assimétrica e não-linear”. Anderson; Arbor; Mittal (2000, p. 108) ilustram este ponto com alguns exemplos:

- O desempenho acima das expectativas em atributos, como o tempo de espera para atendimento de um médico, não deverá ter muito impacto na satisfação do cliente, porém, um desempenho abaixo das expectativas poderá ser devastador. Para outro atributo, como o senso de humor, um padrão diferente deverá se manter, ou seja: o desempenho acima das expectativas poderá incrementar os níveis de satisfação substancialmente, enquanto que um desempenho abaixo das expectativas não deverá ser tão deletério para o nível de satisfação.
- Uma empresa aérea que leva seus passageiros de algo insatisfeitos para algo satisfeitos não deverá registrar um crescimento apreciável em seus níveis de retenção de clientes. Entretanto, minimizando o número de passageiros extremamente insatisfeitos, criará um nível maior de retenção dos seus clientes. No outro extremo do espectro de satisfação, elevando os níveis de moderadamente satisfeitos para extremamente satisfeitos, produzirá crescimento marcante nos níveis de retenção.

Muitas dessas aparentes anomalias podem ser explicadas, segundo Anderson; Arbor; Mittal (2000, p. 108), mediante o reconhecimento de duas características importantes nas conexões da cadeia de ganhos de satisfação. Primeiro, essas conexões são assimétricas, isto é, o impacto de um incremento é diferente do impacto de um decréscimo, não tão-somente quanto à direção, mas também quanto à dimensão. Para a conexão satisfação-desempenho, isto significa que, para um atributo em particular (como, por exemplo, tempo menor de atendimento), o decréscimo terá um impacto maior em satisfação do que um crescimento equivalente no mesmo atributo. Nestes casos, a assimetria é negativa. Em outros atributos (como por exemplo, o senso de humor), ganhos em desempenho devem superar perdas. Nestes casos, a relação entre desempenho e satisfação do cliente mostra uma assimetria positiva.

Em segundo lugar, prosseguem Anderson; Arbor; Mittal (2000, p. 109), as conexões podem também ser não-lineares. Em certos pontos da cadeia de ganhos de satisfação, a não-

linearidade aparece na forma de retornos diminuídos, isto é, “cada unidade adicional em um *input* terá um impacto menor que o crescimento precedente nessa unidade. Para a conexão ‘desempenho-satisfação’ o desempenho consecutivo cresce em certos tipos de atributos”, como, por exemplo, a velocidade, e terá menor impacto na satisfação. Em outros pontos da cadeia, contudo, haverá retorno de crescimento. Sempre se deverá prestar atenção no fato de que cada empresa (e setor) tem suas características intrínsecas, o que demanda que nunca deixem de ser consideradas estas, quando do levantamento de dados para mensuração dos atributos da cadeia de ganhos de satisfação.

A relação linear, de outro lado, é constituída pela matriz exposta na Figura 18 e deriva da análise expositiva produzida por Garver (2003, p. 455-466), na qual o autor aborda em separado estas duas variáveis – desempenho e importância – como atributos importantes no estudo da qualidade em serviços. O desempenho, segundo este autor, é sinônimo de satisfação e se refere, basicamente, à mensuração típica da performance relativa que deriva da comparação do desempenho de uma organização com o do melhor competidor. Este método congrega três elementos: (1) a análise GAP; (2) as proporções do desempenho; e (3) as escalas comparativas. Há aspectos positivos e negativos apontados por este autor, no que concerne a cada um desses elementos, o que impõe que a empresa que aplique este método tome o cuidado de ratificar seus resultados a fim de não embasar suas estratégias em conclusões.

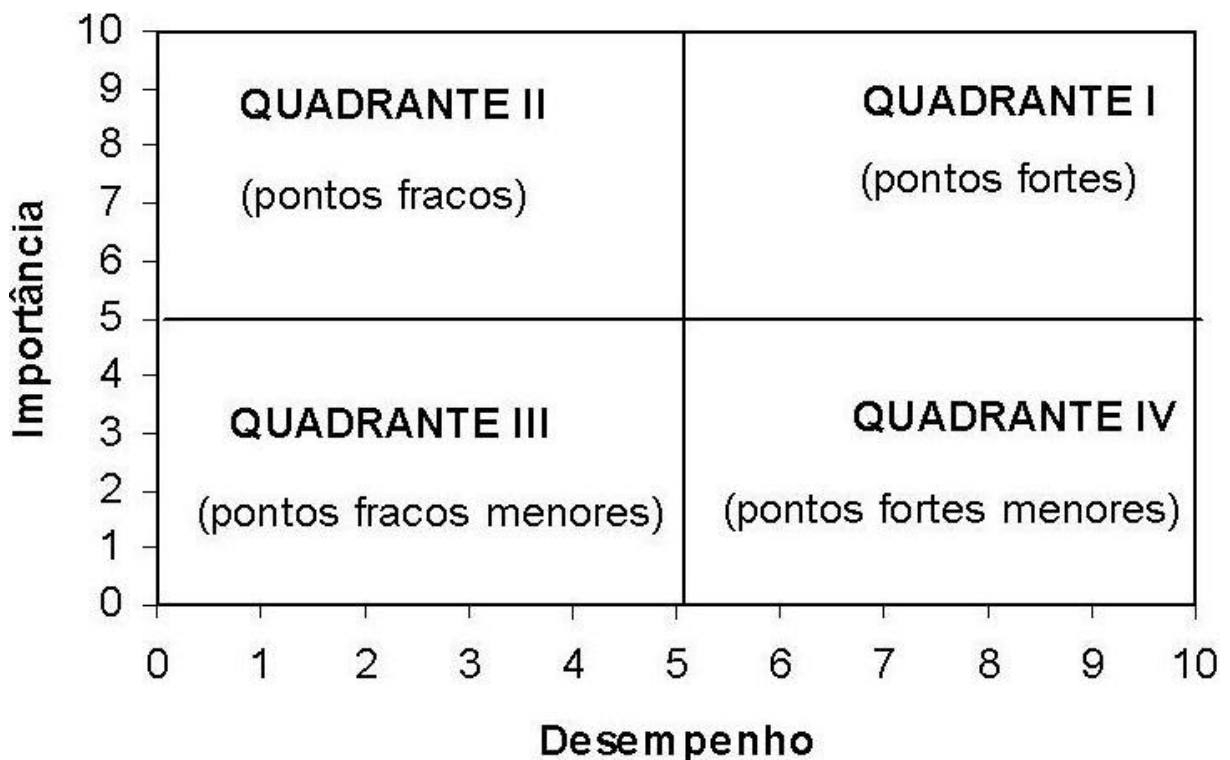


Figura 18 – Matriz de Importância versus Desempenho

Fonte: reproduzido de Garver (2003, p. 455-466).

Garver (2003, p. 455-466) aborda a avaliação da importância dos atributos como foco de debates entre pesquisadores quanto aos méritos dos métodos de avaliação da importância declarados e estatísticos, apontando que ambos têm méritos, mas também limitações significativas. Neste último sentido, por exemplo, o método da importância declarada, utilizado por muitos pesquisadores, busca saber de cada cliente qual sua avaliação para cada atributo de importância, dentro de um intervalo que vai de “nenhuma importância” a “muito importante”. Garver (2003) aponta como limitadores deste método, em primeiro lugar, o aumento da extensão da pesquisa. No ambiente da atualidade, constata-se que o padrão das respostas continua a declinar e que pesquisas mais longas somente contribuem para agravar este problema. Em segundo lugar, as pesquisas têm demonstrado que as questões sobre importância dos atributos são usualmente mal-interpretados, tanto por respondentes, como por pesquisadores. Ainda neste sentido, o autor em referência aponta que praticamente tudo é “muito importante” para o cliente, quando se trata de avaliar a importância declarada de atributos, a ponto de, levantamento realizado sobre pesquisas deste tipo, apontar que 78% dos atributos de serviços ao cliente são “muito importantes” com pequena variância na importância entre eles. Assim, teoricamente estaria prejudicado este modelo baseado na importância declarada dos atributos, uma vez que praticamente todos são “muito importantes”, não conseguindo traduzir zonas de necessidade de melhoramentos.

O método estatístico de mensuração dos atributos de importância, segundo Garver (2003), não foge à regra, quanto a vantagens e desvantagens. Neste método, utilizando-se regressão múltipla ou uma equação estrutural para determinar a importância dos atributos, que levam o pesquisador a assumir que: (1) o dado é relativamente normal; (2) a relação entre variáveis dependentes e independentes é linear; e (3) a multicolinearidade múltipla entre variáveis independentes é relativamente baixa.

Garver (2003, p. 455-466) ainda expõe, complementarmente, dois métodos desenvolvidos por pesquisadores em relação à análise e mensuração do desempenho – importância: (1) a matriz de custo – tempo e (2) a metodologia de retorno em qualidade (ROQ). O primeiro método (custo – tempo) funciona em conjunção com a análise do conjunto “desempenho – importância”, examinando o custo e o tempo para programar um atributo de satisfação para o cliente. Algumas questões podem servir de exemplo para este método: Quais são os custos de determinados atributos selecionados por meio de uma análise do conjunto “desempenho – importância”? Quanto tempo é necessário para implementar o desempenho desses atributos? O atributo pode ser implantado em 6 meses ou demandará 3 anos? Este

método, segundo alguns pesquisadores, assume que, havendo similar posição entre dois atributos na matriz de desempenho – importância, aquele que puder ser implementado com menor recurso e num horizonte de tempo menor será o preferido, mais viável e mais lucrativo.

Sobre o segundo método citado por Garver (2003) – o ROQ –, o autor expõe:

As empresas usualmente deixam de tomar iniciativas que assegurem uma viabilidade operacional de longo prazo e proporcione retorno elevado em investimento (ROI). Rust et al. introduzem o método ROQ, uma técnica de mensuração do impacto do desempenho do atributo no ROI. O método ROQ identifica o nível ótimo do desempenho de um atributo de serviço para o cliente e estima o ROI projetado, dando esse nível ao desempenho do atributo.

A recomendação dos pesquisadores, segundo Garver (2003), é que os atributos com o mais alto ROI terão maior prioridade para sua implementação. Alternativamente, alguns pesquisadores acrescentam a esta análise outras medidas importantes do negócio, como a participação de mercado, a renda de vendas, a lucratividade e a retenção do cliente.

Nada confirma que estes métodos sejam os mais adequados para definir prioridades de atributos de serviços, mas, em tese, representam, dentre outros métodos existentes, uma boa escolha para tal mensuração e avaliação.

2.3.2.1.6 A técnica de Análise de Incidentes Críticos (AIC)

Conforme Byrne (2001) nos anos 50, muitas pesquisas científicas focaram seus estudos no comportamento humano. Comportamentalistas buscaram analisar e sintetizar observações de um conjunto de relacionamentos que poderiam ser quantificadas, validadas e generalizadas independente da experiência consciente. Pesquisas deste tempo, universalmente voltaram-se para o método científico, e a psicologia serviu de estrutura para a observação e categorização do comportamento humano.

Com o rápido crescimento industrial da época, o propósito deste tipo de pesquisa foi facilitar os procedimentos de seleção, treinamento e validação dos padrões de desempenho de específicos grupos de ocupação como, por exemplo, dentistas, pilotos e enfermeiras. Neste contexto a técnica de Análise de Incidentes Críticos emergiu das hipóteses de que este método científico poderia facilitar a observação e categorização do comportamento humano.

O conceito de Análise de Incidentes Críticos foi atribuído por John C. Flanagan quando publicou a respeito pela primeira vez na *Psychological Bulletin*, em 1954. Flanagan era um psicólogo que trabalhava no Instituto Americano de Pesquisa e na Universidade de Pittsburgh.

Segundo Gremler (2004), apesar do método de Análise de Incidentes Críticos ter aparecido na literatura de marketing em 1975 com estudos de Swan e Rao, o maior catalisador da metodologia em pesquisas de serviços estava no *Journal of Marketing* em estudos conduzidos por Bitner, Booms e Tetreault (1990) que indentificam origens de satisfação e insatisfação em encontros de serviços. Após este artigo, mais de 140 novos estudos surgiram na literatura de marketing.

Sistematizada inicialmente por Flanagan (1954), a técnica da AIC basicamente procura identificar, mediante a observação direta ou a pesquisa indireta, fatos importantes relacionados ao comportamento do indivíduo. Composta por um conjunto de procedimentos que visam à coleta de observações sobre determinadas respostas comportamentais dos indivíduos a algum fenômeno, a AIC, como técnica, se notabilizou como importante ferramenta para solucionar de problemas práticos, como também para a formulação de princípios psicológicos (MARTINS, 2003), com critérios sistematicamente definidos.

Segundo Byrne (2001), tendo o objetivo de ganhar o entendimento do incidente pela perspectiva do indivíduo, considerando elementos cognitivos, afetivos e comportamentais, a técnica do AIC segue cinco etapas básicas:

1. Identificar o objetivo do estudo;
2. Definir a maneira da coleta dos incidentes reais e suas interações entre a observação e o registro;
3. Proceder à coleta (entrevista ou observação), procurando dados objetivos que validem o comportamento por meio de vários entrevistados;
4. Analisar os dados e descrevê-los de maneira resumida e eficiente para que possam ser utilizados em objetivos práticos;
5. Interpretar e relatar as necessidades da atividade que está sendo analisada.

Um atributo comum das AIC é que ela traz à tona aspectos das melhores e piores práticas. Por exemplo, num estudo hipotético, o pesquisador pode solicitar que os participantes discutam sobre incidentes quando eles perceberam que as práticas de

enfermagem foram de alta qualidade. O pesquisador também pode pedir que os participantes discutam sobre incidentes que eles perceberam os serviços de enfermagem ineficientes, problemáticos ou que resultaram em consequências negativas.

Segundo Urquhart *et al.* (2003), a AIC encoraja os participantes a contarem suas histórias. As situações que são exploradas são aquelas memoráveis, as primeiras a serem lembradas e fiéis realmente aos fatos acontecidos.

Para Bitner, Booms e Tetreault (1990) o incidente pode ser definido como uma observação da atividade humana que é completa o suficiente para permitir prognósticos e conclusões a serem feitas a respeito de um evento pessoal. O incidente crítico gera uma contribuição significativa, ou positiva ou negativa, a uma atividade ou fenômeno. Ela pode ser coletada de diversas maneiras, mas em pesquisas de serviços a abordagem geralmente é pedir aos respondentes que contem uma história sobre uma experiência que tiveram.

Para Cougo (2001) a técnica do incidente crítico consiste em pedir à pessoa interrogada para que ela lembre-se dos elementos que chamam sua atenção, positivos ou negativos, que sobrevêm no decorrer de sua experiência de compra e de consumo. Esta técnica pode mostrar-se útil no caso em que os fenômenos minoritários ameaçam ser encobertos no centro de uma onda dominante de notas de satisfação elevadas.

Norman *et al.* (1992) identificaram três suposições comumente associadas com a AIC. Primeiro, o termo incidente crítico refere-se a uma cena demarcada claramente. Segundo, se o detalhamento a conta do que aconteceu verdadeiramente não puder ser obtido, o incidente não é válido. E terceiro, o incidente crítico por si só é a unidade básica de análise.

Dachelet *et al.* (1981) conduziu um estudo com seu grupo de pesquisadores avaliando o ambiente de uma aula prática clínica usando a AIC. O propósito do estudo era identificar os fatores, condições e oportunidades que influenciavam significativamente a experiência de aprendizagem dos estudantes de Enfermagem. Os pesquisadores registraram 332 incidentes críticos, e mais de 75% eram positivos na qual facilitavam o aprendizado. Pesquisadores acreditaram que a técnica foi útil pelo fato de prover uma profunda descrição das atividades clínicas e ajudou os membros da instituição a analisar seu estilos e técnicas de ensino.

Segundo Byrne (2001), uma confusão identificada na literatura é a associação da AIC com a fenomenologia. Essa confusão frequentemente acontece porque as pessoas não entendem a definição de incidente crítico de Flanagan (1954) em que é um incidente quando o propósito ou intenção da ação é clara para o observador e os efeitos são precisos.

2.4 OS TRANSITÁRIOS DE CARGAS (*FREIGHT FORWARDERS*)

Chega-se, por fim, à abordagem conceitual do objeto deste estudo: os transitários de carga ou *freight forwarders*. Esta seção está composta pelos seguintes assuntos e seus respectivos temas complementares: (1) conceitos e funções dos transitários de cargas; (2) critérios de seleção dos transitários - atributos considerados importantes.

2.4.1 Transitários de carga – conceitos históricos, constituintes do termo e funções

Os transportes, historicamente, foram (e continuam a ser) um determinante fundamental para a interconexão entre os povos de todo o planeta, em amplo sentido. Em se tratando de comércio, eles determinaram grandes mudanças na constituição social das nações, trazendo e levando não tão-somente mercadorias, bens e serviços, como cultura e conhecimento. Neste sentido, o comércio exterior passou a ser “um diferencial na relação entre os povos, já que sua concretização traz benefícios àqueles que o praticam” (KEEDI e MENDONÇA, 2000, p. 23).

Em termos conceituais e ainda históricos, Morrow e Wilson (2000, p. 110-115) ensinam que eram conhecidos como transitários de carga, agentes de fretes ou empresas de agenciamento de frete, em suas origens (do pós-II Guerra Mundial), nos EUA, as empresas engajadas na consolidação de pequenos lotes de frete "menores do que a carga de um vagão ou de um caminhão" e provenientes dos remetentes, tanto nos seus depósitos como por meio dos serviços de coleta mantidos por transportadoras rodoviárias; o agenciamento dos embarques consolidados via os serviços de ferrovias, linhas marítimas ou transportadoras rodoviárias, normalmente em lotes de carga de vagão ou de caminhão até o destino; e a distribuição das mercadorias para os consignatários dos lotes pequenos nos depósitos ou por meio de serviços de distribuição por transportadoras rodoviárias.

A adaptação da indústria às regulamentações novas e complexas, em termos de território norte-americano, tirou a maior parte do tempo e pensamento daqueles engajados neste negócio. Algumas das provisões do decreto de agentes de frete (1942) provaram ser problemáticas, de modo que o Congresso estadunidense, naquela época, provavelmente foi solicitado a fazer algumas emendas que os agentes acreditaram serem razoáveis e necessárias.

A coordenação de estabelecimentos de ferrovia-mar-rodovia, carregamento mais

pesado de vagões, pronta liberação de equipamentos, direcionamento do tráfego e outras práticas abriram espaço para os agentes de frete no transporte naqueles tempos de guerra e, posteriormente, já em época de paz.

Morrow e Wilson (2000, p. 110-115) destacam, ainda, que uma perspectiva melhor para o entendimento dos problemas de agentes de frete naquela época pode ser dada se for feito um esboço das origens e tradições da indústria norte-americana. As empresas agenciadoras de frete e de carregamento de vagões faziam parte dos estabelecimentos de transporte disponíveis aos remetentes e consignatários de frete nos Estados Unidos durante um século (século XIX). Existia uma relação próxima entre o agenciamento de frete moderno e as linhas de frete rápido, que serviam como elos entre as ferrovias e remetentes nos primórdios das ferrovias naquele país.

Estas linhas de frete rápido, operando nas ferrovias na metade e na última parte do século XIX, davam aos remetentes e destinatários de frete um serviço completo antes que rotas completas fossem estabelecidas por muitas linhas de ferrovias. Elas emitiam os seus próprios conhecimentos de embarque e resolviam reclamações, tal como fazem os agentes de frete modernos. Muitas delas eram donas de seus próprios vagões de frete.

A transição de linhas de frete rápido para o tipo moderno de agenciamento de frete começou na última parte do século XIX. A responsabilidade dos agenciadores de frete para com os seus padrões foi testada nos tribunais, em muitos casos, e invariavelmente, em casos voltados a esta questão de responsabilidade, os agentes eram considerados responsáveis, como uma transportadora comum, para os remetentes do frete. Havia uma forte similaridade entre estes primeiros agentes de frete e os primeiros expressos, sendo difícil fazer uma distinção entre eles em alguns dos primeiros casos.

Os anos foram transcorrendo, e o cenário dos negócios internacionais passou a sofrer rápidas mudanças e a se modernizar, à medida que a dinâmica dos mercados assim o exigia. Este processo de mudanças envolveu, em todo seu trajeto, o surgimento de inovações no mercado operacional, dentre as quais o setor de serviços se viu privilegiado pela própria demanda de mercado e pelas mudanças de paradigmas.

Dentro das inovações surgidas no setor de serviços, uma possui destaque especial: a terceirização dos mesmos no intuito de permitir às empresas maior foco em suas tarefas-fim, deixando as atividades-meio para outras companhias que se especializaram em tais misteres. Em finais da década de 1970, o pensamento organizacional evolutivo deu lugar à criação dos operadores logísticos, nos Estados Unidos, “onde os serviços de transporte começaram a ser desregulamentados, aumentando a competitividade e facilitando o crescimento dessa área”

(DEMARIA, 2004, p. 47). Na Europa, paulatinamente, nos demais continentes, o processo inovador não fugiu à regra norte-americana, a partir de programas similares de desregulamentação dos transportes e incremento às operações realizadas por terceiros especializados.

A história mostra, assim, que sempre houve um esforço humano no avanço das tecnologias e estratégias de transporte entre as nações em busca de uma integração maior entre as mesmas que, pelo visto, não parece fadada a deter-se em todos os seus aspectos conceituais e operacionais. O movimento entre os distintos (e longínquos) lugares do planeta, seja de pessoas, seja de cargas, procurou, sempre, se modernizar e dinamizar suas atividades, por meio de distintas formas, meios e sistemas, buscando o constante aperfeiçoamento em termos de rapidez, segurança, custos menores e racionalização dos esforços dos muitos envolvidos, concentrando-os em novas organizações que atendam às crescentes demandas da modernidade.

Chega-se, assim, ao marco histórico dos tempos modernos, com a crescente industrialização das cidades e o intercâmbio cada vez maior de bens, produtos e serviços entre as nações, esforços que derivaram, na década de 1990, naquilo que se conhece como globalização econômica, um grande salto para a integração mundial maior, com a derrubada de barreiras geográficas e sociais.

Com os avanços logísticos, surgiu o conceito de intermodalidade nos transportes, uma qualificação que tanto pode ser aplicada à carga como ao transporte em si. “A intermodalidade significa o uso da carga em diversos modais mantendo-se a sua forma e constituição, originais” (SILVA e PORTO, 2003, p. 74). Este conceito tem íntima relação com o advento da containerização, ou seja, a criação de uma embalagem específica para o segmento de carga que permite seu uso em diversos modais de transporte, sem alteração na movimentação dos volumes. Em outras palavras, o contêiner presta-se para o transporte rodoviário, ferroviário e marítimo, em qualquer momento interconectando estes modais sem alteração da embalagem original.

Os transitários de carga (*freight forwarder*) são um dos elos de uma extensa e complexa cadeia de provedores de serviços que, na prática, concentram a intercomunicação entre estes, por isto constituindo-se em importante elemento conjuntural-operacional, notadamente nos dias atuais. De acordo com Lopez e Gama (2004, p. 356), os transitários de carga são organizações que oferecem serviço completo, do depósito do vendedor ao do comprador, “executando diretamente ou providenciando contratações, liberações e pagamento de encargos”. Estas tarefas, uma vez que executadas pelos transitários, permitem aos negociantes “se dedicarem exclusivamente aos aspectos comerciais sem preocupação com a logística de escoamento das mercadorias”.

Demaria (2004, p. 32) acresce ao conceito de Lopez e Gama (2004) o fundamento das tarefas executadas pelos transitários, afirmando que o foco das empresas nas atividades de produção, hoje, exige a terceirização das atividades secundárias. De acordo com Demaria (2004, p. 32), “O usuário de transporte internacional pode sentir-se sufocado pela maior quantidade de documentação, pelas diferenças na responsabilidade do transportador e pelos vários procedimentos aduaneiros”. Assim, o operador de transporte multimodal ou transitário, vem auxiliar a empresa negociadora nesse sentido, retirando-lhe essa carga burocrática e operacional e permitindo-lhe que sua dedicação seja integral ao seu escopo empresarial.

Keedi e Mendonça (1997, p. 134; 2000, p. 76) conceituam o transitário como uma organização operadora de transporte multimodal, que assume, como principal responsável (e não como agente), as tarefas do transporte a partir do recebimento da carga até sua entrega ao destinatário. Este rol de ações envolve serviços, como coleta, unitização, armazenagem, manipulação, transporte e desunitização, isto é as etapas necessárias para que se cumpra esta finalidade, desde a coleta da carga até a entrega da mesma.

Novaes (*apud* DEMARIA, 2004, p. 49) expõe o que considera como “a idéia central subjacente às definições citadas por vários autores”, em termos de conceituação de transitários, considerando-o como integrante de um conceito maior – o operador logístico – e com competência reconhecida em atividades afetas a esta área (logística), “desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente, ou somente parte dele”. Fica implícito, assim, no uso do termo “operador logístico”, “um grau de sofisticação e avanço compatível com o observado nas modernas cadeias de suprimento”. (Figura 19)

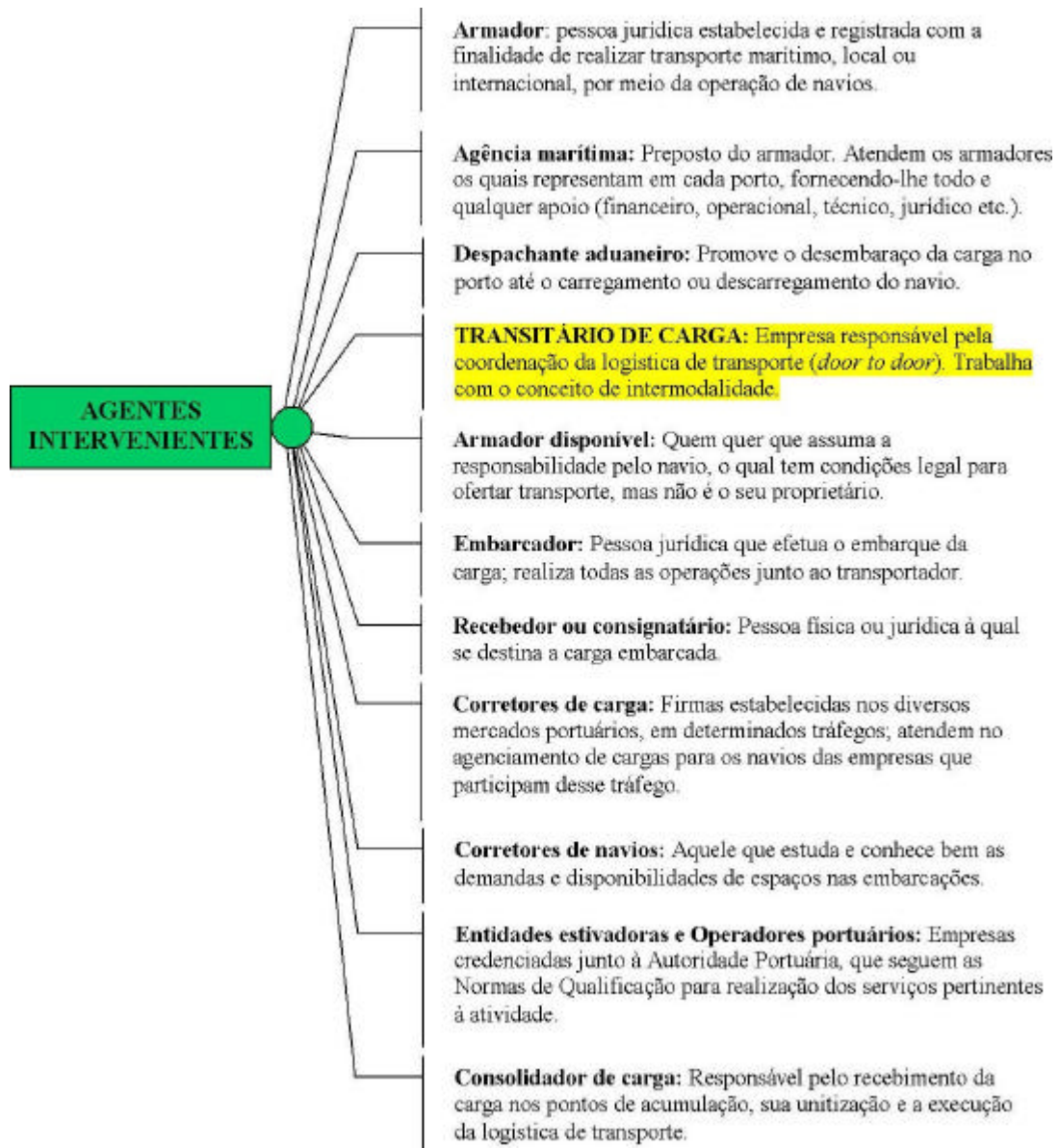


Figura 19 – Agentes intervenientes no transporte marítimo

Fonte: adaptado de Silva e Porto (2003, p. 96-99).

Keedi e Mendonça (2000, p. 76) ainda destacam que, no tocante às funções dessas organizações intervenientes, podem ser elencadas as seguintes:

- reserva de espaço em veículos transportadores,
- embarque,
- desembarque,
- emissão de documentos,
- negociação bancária de documentos,

- contratação de câmbio,
- ação junto às repartições públicas, agências governamentais, agências marítimas etc. e
- operações de liberação e despacho da carga (comissária de despachos).

Devido à extensão das suas atividades, os transitários de carga costumam operar em todas as partes do mundo, o que os identifica, em sua maioria, como organizações multinacionais ou, ainda, empresas que se associam a outras firmas congêneres em diversos países, “para assim poderem oferecer a seus clientes um serviço porta a porta, principalmente para aqueles comerciantes que não têm uma estrutura suficientemente capaz de executar todos os trabalhos pertinentes à importação e exportação” (KEEDI e MENDONÇA, 2000, p. 77). Os mesmos autores ressaltam, contudo, que, embora os transitários assumam o encargo de todas estas tarefas, “tudo é feito, no entanto, em nome e sob responsabilidade deste último (o cliente), sendo que, em nenhum documento, ele, transitário, aparece como expedidor, embarcador, consignatário etc., da mercadoria”. (KEEDI e MENDONÇA, 2000, p. 77)

Uma visão organizada das atividades ou funções desenvolvidas pelos transitários de cargas é dada pelo *United States Department of Agriculture* (USDA, 2005), que agrupa em dois blocos as ditas funções:

- a) No início do processo de vendas: os transitários podem prover o exportador com as seguintes cotações:
 - custos de fretes,
 - encargos portuários,
 - taxas consulares,
 - custos de documentação especial,
 - custos de seguros e
 - taxas dos serviços de transitários de cargas.
- b) Na solicitação do embarque da mercadoria:
 - reserva de espaço com o transportador,
 - documentação completa da exportação,
 - contratação do seguro de carga,
 - assessoria em regulamentação de importação estrangeira,

- orientação em embalagem, marcas, e rótulos ou etiquetas,
- arranjos dos produtos a serem embalados e containerizados de acordo com as especificações e solicitações do exportador e
- liberação da exportação.

O informe do USDA (2005) aponta, ainda, que alguns transitários também podem atuar como consolidadores de fretes, mas que este não é um serviço usual, estandardizado.

2.4.2 Critérios de seleção dos transitários – Atributos importantes

Nesta subseção, expõem-se dois temas: os critérios que devem nortear a escolha de um transitário por parte da empresa contratante e os atributos que devem ser mensurados no sentido da relação importância e desempenho. Salienta-se que, no tocante aos critérios de seleção dos transitários de carga, utiliza-se um padrão definido por organismos internacionais considerados padrão para tal escolha, no sentido da credibilidade dos mesmos para tal fim.

2.4.2.1 Critérios de seleção dos transitários

É ainda o informe do USDA (2005) que expõe os critérios que uma companhia utiliza para selecionar um transitário de cargas, considerando-se, desde já, que cada companhia tem suas próprias necessidades e peculiaridades. Alguns destes critérios são apontados por esta publicação oficial e reproduzidos a seguir:

- Necessidade de o transitário estar licenciado em órgão público normalizador do transporte marítimo (nos EUA, existe a *Federal Maritime Commission* – FMC que cuida deste tipo de licença);
- Necessidade de o transitário estar licenciado na *International Air Transport Association* (IATA), órgão que coordena todo o transporte aéreo internacional. Estar registrado na IATA não é um requerimento indispensável ao frete aéreo. Entretanto, para esse registro, o transitário deverá conhecer os critérios da IATA em ordem de observar normas financeiras e de crédito, facilidades físicas, qualificação profissional e práticas éticas. Necessário frisar, ainda, que o registro na IATA transmite segurança à empresa contratante do transitário, em amplo sentido;

- Fundamental estabilidade financeira do transitário. O contratante deve buscar e checar referências de crédito do transitário, além de também buscar saber informações fornecidas pelas empresas de transporte, quanto aos registros de pagamentos daquele. Outra prática saudável é exigir da organização transitária a cópia do balanço anual ou buscar essa informação (caso esta seja de grande porte) nos veículos de comunicação competentes. No Brasil, a Gazeta Mercantil e a Revista Exame são fontes para tal checagem (Atributo de credibilidade);
- Consultar o transitário para averiguar se este possui um registro de clientes satisfeitos, solicitando-o para checagem de informações junto a estes. Este é um item fundamental e que tem estreita conexão com o escopo deste trabalho dissertativo. (Atributo de confiabilidade, competência e segurança);
- Verificar se o transitário a ser contratado tem conhecimento e experiência com o produto da empresa contratante, método desejado de embarque e país de destino da mercadoria. Estas variáveis, se positivadas na consulta, deverão redundar numa parceria melhor entre contratante e contratado (Atributo de segurança e entendimento do cliente);
- Verificar se o transitário tem uma rede internacional de agentes; se possui escritório próprio no mercado de destino ou apenas um agente parceiro; se há uma linha de comunicação on-line entre estes (Atributo de aspectos tangíveis e acessibilidade);
- Verificar se a organização do transitário é grande o suficiente (com amplas facilidades) para suportar os negócios a serem propostos a ela pelo contratante. Esta verificação deverá privilegiar, também, a checagem de: instalações de armazenagem (se necessário), capacidade de intercâmbio eletrônico de dados (EDI), equipe condizente para manipular o volume do contratante e de suas necessidades. (Atributo de aspectos tangíveis, competência, acessibilidade);
- Verificar se o transitário possui seguro contra “erros e omissões” (Atributo de segurança);
- Verificar se o transitário está disposto a investir tempo na explanação de termos e de procedimentos de maneira a que o contratante possa compreender com facilidade e clareza (Atributo de comunicação).

Basicamente, os principais critérios que podem ser anotados, com base empírica, são

os relacionados, permitindo ao contratante obter um perfil adequado e seguro na hora de contratar um transitário. É claro que as necessidades, objetivos e peculiaridades mercadológico-operacionais de cada empresa é que determinarão a extensão deste rol, acrescentando outras questões que se adaptem ao que a empresa pretende e espera do seu provedor de serviços como transitário de cargas.

Contudo, há como agrupar os atributos em conjuntos amplos que, de maneira geral, podem ser considerados os mais ajustados à experiência prática de operacionalidade de serviços, sendo, por outro lado, de aceitação conceitual entre os autores que discorrem sobre o assunto. Esses conjuntos de atributos podem ser classificados de acordo com Johnston (1995) e Johnston e Silvestro (1990), como sendo, entre outros:

1. **Aspectos tangíveis** (aparências das instalações, equipamento, pessoal etc.),
2. **Confiabilidade** (habilidade de cumprir o prometido),
3. **Presteza** (desejo de ajudar o cliente),
4. **Competência** (existência dos perfis e conhecimentos necessários ao serviço),
5. **Cortesia** (educação, respeito, consideração e cordialidade),
6. **Credibilidade** (transmissão de confiança e honestidade),
7. **Segurança**,
8. **Acessibilidade** (facilidade de contato com o pessoal),
9. **Comunicação** (manter o cliente informado em linguagem compreensível),
10. **Entendimento** do cliente (esforço para conhecer o cliente e suas reais necessidades) e
11. **Preço**.

2.4.2.2 Mensuração dos atributos importantes

Como definir quais os atributos importantes a serem mensurados para avaliar o desempenho de um transitário de cargas? Como anotado anteriormente, cada empresa-cliente tem suas características, necessidades e expectativas próprias e inerentes ao seu escopo, o que dificulta uma definição do rol de atributos que possa ser considerada consensual sem restrições. Mas, uma vez que há necessidade de identificar quais os atributos que serão utilizados na composição da ferramenta de coleta de dados, para mensuração e avaliação,

pretende-se, com base empírica, identificar alguns considerados mais críticos e que atendem a praticamente todas as demandas do mercado.

Bottani e Rizzi (2006) expõem, na Tabela 6, alguns indicadores considerados básicos e, portanto, necessários de serem mensurados a fim de qualificar os serviços de tal forma que atendam as expectativas e derivem em satisfação para o cliente.

Tabela 6 – Indicadores de competência em serviços

Fatores de serviços (o quê)	Descrição
Tempo de fornecimento	<i>Período transcorrido entre a solicitação do cliente e o recebimento do serviço</i>
Regularidade	<i>A dispersão sobre o valor médio do tempo de fornecimento do serviço</i>
Confiança	<i>Capacidade de entregar pedidos com o dado devido</i>
Complementaridade	<i>Capacidade de entregar pedidos totais quando requeridos</i>
Flexibilidade	<i>Capacidade de modificar ordens em termos de dado e quantidade corretas como requeridas</i>
Exatidão	<i>Capacidade de evitar erros em ordens entregues</i>
Ausência de periculosidade	<i>Capacidade de evitar danos nas ordens entregues</i>
<i>Produtividade</i>	<i>Quantidade de itens produzidos no período de entrega</i>

Fonte: adaptado de Bottani e Rizzi (2006, p. 589).

Embora os indicadores apresentados na Tabela 6 representem aspectos críticos no tocante à competência nos serviços, é necessário que se entenda que estes não esgotam a lista dos mesmos, que pode ser ampliada de acordo com os interesses da organização.

Para complementar este capítulo, expõem-se, na seqüência, as fontes (serviços/funções) que servem para a escolha dos atributos a serem avaliados na pesquisa de campo, dentro de um conceito de nível de importância decrescente, podendo assim serem listadas (SOUZA, 2003; VOGEL, 2005):

- Aconselhar o exportador sobre situação de mercado;
- Procurar fornecedores para o comprador estrangeiro e enviar relatórios confidenciais sobre situação de mercado;
- Traduzir correspondência internacional;
- Contatar o fornecedor para o comprador estrangeiro, e providenciar o embarque na data solicitada;

- Verificar com o exportador para que a mercadoria seja adequadamente embalada, etiquetada, bem como verificar documentação para que tudo esteja de acordo com as solicitações do comprador estrangeiro e dentro das normas do país de destino;
- Analisar qual o mais econômico transporte interno e qual o melhor porto/aeroporto de saída da carga;
- Rastrear a mercadoria durante todo o percurso;
- Transferir a carga para navio/avião quando da chegada ao porto/aeroporto;
- Consolidar embarques de fornecedores diversos para um ou vários compradores, visando embarcá-los com melhor tarifa de frete. Atuam nestes casos os agentes de cargas chamados *Non Vessel-Ownning Common Carriers* (NVOCC), que podem emitir conhecimentos de embarque marítimo (*Bills of Lading*) e aéreo (*Airway Bill*) sem serem proprietários do navio e avião;
- Liberar a carga na alfândega;
- Providenciar o seguro da mercadoria;
- Verificar a necessidade de vistos ou faturas consulares para cumprir com exigências da alfândega do país de destino;
- Reservar espaço com a companhia aérea ou marítima e acompanhar todo o embarque e viagem até destino final;
- Preparar documentação para negociação bancária;
- Enviar documentos para agente ou representante no país de destino, para que todo o processo esteja em ordem quando da chegada da mercadoria;
- Manter o importador informado sobre a chegada da mercadoria no destino;
- Providenciar liberação alfandegária na chegada da mercadoria;
- Providenciar o mais eficiente e econômico meio de transporte doméstico para entrega da mercadoria na porta do importador.

Necessário sublinhar, por fim, que o elemento fundamental na escolha do transitário de cargas não é o preço dos serviços prestados, mas sim a segurança, a rapidez, a eficiência e a acuracidade dos mesmos, em níveis diferenciais em relação aos concorrentes. Eis a premissa principal que direciona esta pesquisa.

2.5 SÍNTESE DOS ATRIBUTOS OBJETO DESTE ESTUDO

Na seqüência, finalizando este capítulo, expõem-se os atributos de qualidade e de desempenho propostos pelos diversos autores das obras analisadas para este fim e que sustentam a fundamentação deste trabalho. (Tabela 7)

Tabela 7 – Resumo de atributos de qualidade segundo seus autores

ATRIBUTOS / DETERMINANTES	AUTORES
Acesso Estética Prestatividade Disponibilidade Zelo Asseio Conforto Comprometimento Comunicação Competência Cortesia Flexibilidade Cordialidade Funcionalidade Integridade Confiabilidade Responsabilidade / habilidade de resposta rápida Segurança	Johnston e Silvestro (1990) e Johnston (1995)
Tempo de atendimento Taxa de atendimento (% pedido vs entrega) Consistência Capacidade de resposta Habilidade	Larrañaga (2003)
Confiabilidade Presteza Segurança Empatia Tangibilidade	Zeithmal, Berry, Parasuraman (citados por Ambrósio e Siqueira, 2002)
Tempo de fornecimento Regularidade Confiança Complementaridade Flexibilidade Exatidão Ausência de periculosidade Produtividade	Bottani e Rizzi (2006)

Fonte: Fundamentação teórica desta dissertação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Na seqüência, expõem-se as bases metodológicas desta pesquisa, realizada segundo critérios definidos na fundamentação teórica e tendo como base estudos já realizados com similar escopo e validados por seus resultados.

3.1 TIPO E TÉCNICA DA INVESTIGAÇÃO

A investigação proposta é do tipo exploratório-descritivo e utilizou os métodos qualitativo e quantitativo. A técnica utilizada é a de exploração de atributos (determinantes) subjetivos. Para isso, se utilizou como base de análise uma matriz de importância e desempenho, com auxílio do Modelo Kano, que oferece uma classificação mais precisa em relação à descrição do comportamento dos diferentes tipos de serviços e também permite o reconhecimento de vantagens/desvantagens competitivas no concernente aos serviços logísticos a clientes. (HUISKONEN e PIRTTILÄ, 1998, p. 254).

Com base no Modelo Kano, os atributos avaliados foram classificados em três categorias correlacionadas à criação de satisfação ou insatisfação como um nível de função do serviço. Assim, tiveram-se:

- a) os elementos atrativos de serviços,
- b) os elementos unidimensionais de serviços e
- c) os elementos esperados de serviços.

Detalhando cada uma das três categorias mencionadas, tem-se, inicialmente e de acordo com Huiskonen e Pirttilä (1998, p. 255), que o tipo de serviço atrativo é aquele que supera as expectativas do cliente e que, por isso, não é esperado pelo mesmo. Os serviços dessa categoria podem criar satisfação, mas, se ausentes, provavelmente não criarão insatisfação, já que o cliente não está acostumado a utilizá-los. Investigaram-se, nesta categoria, aspectos como: instalações (localização, conforto etc.), prestatividade, cortesia/educação e cordialidade.

A segunda categoria (serviço unidimensional) é a forma tradicional de descrever o comportamento dos elementos de um serviço; nesta categoria, satisfação e insatisfação são passíveis de acontecer, e a reação do cliente depende mais ou menos linearmente do nível de

serviço oferecido. No caso dos transitários de carga, elementos fundamentais investigados foram: nível de atendimento dos pedidos (resposta às solicitações), disponibilidade, comunicação, competência, flexibilidade, funcionalidade, responsabilidade, agregação de valor e decisões corretivas.

A terceira categoria listada por Huiskenon e Pirttilä (1998, p. 255) refere-se aos serviços esperados (obrigatórios). Estes representam características de serviços que existem por si só, usuais, não criando muita satisfação e mantendo-se, costumeiramente, não-noticiados. Entretanto, uma lacuna (ou “janela”) entre eles poderá causar considerável insatisfação. Huiskenon e Pirttilä (1998, p. 255) destacam a este respeito: “É importante reconhecer o nível mínimo aceitável para os serviços esperados, porque um nível baixo potencializa a insatisfação rapidamente, enquanto um nível elevado eleva os custos sem a correspondente compensação de valor pelo cliente”. Elencaram-se, para esta categoria: asseio e confiança, comprometimento, competência funcional, funcionalidade, integridade, confiabilidade, segurança, confidencialidade e habilidade de negociação.

Além do Modelo Kano e da matriz de importância e desempenho, também se utilizou nesta pesquisa a técnica de Análise de Incidentes Críticos (AIC).

Realizou-se a técnica da Análise de Incidentes Críticos, neste estudo, com base nas respostas dadas pelos entrevistados às duas últimas questões descritivas solicitadas no final da ferramenta de coleta de dados aplicada às amostras (Apêndice A).

Um aspecto importante nesta técnica é que ela permite trazer à tona aspectos das melhores e piores práticas, mediante a solicitação ao entrevistado para que o mesmo relate episódios que o marcaram, seja positiva ou negativamente.

As respostas obtidas pela técnica AIC foram cruzadas e classificadas de acordo com os atributos do Modelo Kano e análise de importância e desempenho.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Elaborou-se (mediante adaptação) um questionário do tipo estruturado, com questões fechadas de múltipla escolha (APÊNDICE A) nos seguintes parâmetros:

- Na primeira parte do questionário, avaliou-se a qualidade (dos serviços) atrativa *versus* obrigatória, conforme Modelo Kano;

- Na segunda parte do questionário, avaliaram-se os atributos da qualidade quanto à importância e desempenho, a fim de identificar as oportunidades de melhoria dos serviços. Uma vez que o Modelo Kano “não leva em consideração o nível atual de desempenho dos atributos” (TONTINI e SILVEIRA, 2005, p. 11), há a necessidade de se fazer uma adaptação no questionário a fim de avaliar “qual a situação atual do mercado, isto é, quão satisfeitos estão os clientes com os atuais competidores no mercado, e qual a posição competitiva da empresa em relação aos concorrentes” (TONTINI e SILVEIRA, 2005, p. 11), procurando observar, ainda, a satisfação adicional que poderá ser alcançada por meio da melhoria de um atributo;
- Na terceira parte do questionário, aplicou-se a técnica da Análise dos Incidentes Críticos (AIC), para evidenciar as melhores ou as piores práticas com relação ao serviço prestado;
- Na quarta parte do questionário, avaliaram-se dados gerais da empresa entrevistada, a fim de estratificar a amostra.

Utilizou-se um sistema já testado: o método aplicado por Tontini e Silveira (2005) que, adaptado a este estudo, buscou avaliar a situação atual do mercado (neste caso, dos transitários) no concernente aos níveis de satisfação com os competidores operantes, identificando qual a posição competitiva da empresa a Capital Co. em relação aos seus concorrentes. Adicionalmente, procurou-se determinar qual a satisfação adicional que poderá ser conseguida mediante a melhoria de um atributo, para tanto se utilizando um questionário com Modelo Kano adaptado a este caso, com a referida escala Likert.

De acordo com o estudo de Tontini e Silveira (2005), procurou-se uma comparação entre os valores médios de satisfação com o desempenho superior (Kano+) e inferior (Kano-) e o valor médio de satisfação com o nível atual de desempenho do atributo no mercado, plotando-os em um gráfico, o qual permitiu que se analisasse o ganho ou a perda de satisfação proporcionada por um aumento ou diminuição no desempenho de um atributo.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da investigação é formado pelas empresas exportadoras e/ou importadoras do Estado de Santa Catarina. Estas empresas foram identificadas como

exportadoras e importadoras de Santa Catarina e seus dados retirados das listagens da FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), das listagens do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e também de minha própria rede de contatos pessoal através de atividade profissional como responsável pelo departamento comercial da empresa Capital Co., da filial de Blumenau.

As empresas respondentes totalizaram uma amostra de 100 e são da região do Vale do Itajaí, São Bento do Sul, Rio Negrinho e Mafra, todas situadas em Santa Catarina.

Estas empresas são do ramo têxtil, metal-mecânico, moveleiro, madeireiro, alimentício, químico e de serviços.

Destas 100 organizações, 28 delas (Apêndice A) tinham a Capital Co. como fornecedor de serviços e 72 organizações (Apêndice A) não eram clientes da Capital Co.

Realizaram-se os procedimentos metodológicos (tabulações dos dados, fórmulas estatísticas usando o software EXCEL) e em conjunto com o Professor-Orientador, procedendo-se, na seqüência, à discussão dos dados levantados mediante a pesquisa de campo. Analisaram-se os dados dos 100 respondentes e em seguida, dos não-clientes da Capital Co., em número de 72, e dos clientes da Capital Co., em número de 28.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Realizou-se a coleta de dados enviando via eletrônica (e-mail) e principalmente entregando pessoalmente o questionário aos responsáveis pelos setores de exportação e/ou importação das organizações componentes da amostra e identificadas no Apêndice A, acompanhado de uma carta informando o escopo da pesquisa, a instituição onde se realiza o mestrado, os nomes do mestrando e do orientador, bem como os meios de comunicação de ambos para eventual consulta.

Constatado o recebimento das mensagens enviadas e questionários entregues, procedeu-se à cobrança das respostas após 10 dias, tempo que se considerou adequado para os participantes da pesquisa responderem o questionário, até que se completasse o número final de 100 respondentes que foi um número adequado pra esta pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Na seqüência, expõem-se os resultados alcançados com a investigação de campo, ilustrados por quadros, tabelas e gráficos correspondentes às questões e objetivos que orientaram este estudo, conforme Modelo Kano, matriz importância e desempenho e análise dos incidentes críticos.

4.1 PROCEDIMENTOS E DISCUSSÃO

Os atributos definidos para análise nesta pesquisa fazem parte daqueles indicadores que podem resultar em melhoria na competitividade da organização, conforme descritos genericamente por Ambrósio e Siqueira (2002, p. 15), e que, em síntese, destacam: (a) a confiabilidade (serviço prometido, confiável e preciso); (b) a presteza (disposição permanente e agilidade do prestador de serviços auxiliando seus clientes); (c) segurança (por meio da cortesia, conhecimento do serviço e confiança transmitida aos clientes); (d) empatia (atenção e tratamento individualizado aos clientes); (e) tangibilidade (estrutura física do prestador de serviços, como instalações, ambiente, material de comunicação, equipamentos etc.). Adicionalmente ao Modelo Kano, utilizou-se a matriz de importância e desempenho e fez-se a análise dos incidentes críticos.

Os Quadros 2, 3 e 4 apresentam os atributos inseridos nesses grandes grupos:

(At1) Instalações bem localizadas:
(At2) Decisões corretivas sempre que necessário:
(At3) Instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta:
(At4) Instalações atrativas e confortáveis:
(At5) Equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente:
(At6) Disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.:
(At7) Prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência:
(At8) Permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente:
(At9) Confidencialidade com os negócios dos seus clientes:
(At10) For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento:
(At11) Tiver capacidade de resposta adequada:
(At12) Equipe arrumada e confiante:
(At13) Eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente:
(At14) Equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente:
(At15) Equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente:
(At16) Equipe cortez e atenciosa, conquistadora:
(At17) Segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes:
(At18) Equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa:
(At19) Equipe confiável, honesta, pontual e hábil:
(At20) Responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço:
(At21) Habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente:

Quadro 2 – Atributos avaliados neste estudo – modelo Kano (21 atributos)

Fonte: Pesquisador (2007).

(At1) Localização das instalações:
(At2) Conforto e atratividade das instalações:
(At3) Disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações):
(At4) Prestatividade (atende com prontidão os que procuram):
(At5) Cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza):
(At6) Equipe asseada e confiante:
(At7) Comprometimento com o serviço proposto ou fechado:
(At8) Comunicação com o cliente:
(At9) Competência funcional:
(At10) Cortesia:
(At11) Flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados:
(At12) Cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza):
(At13) Funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos:
(At14) Integridade (retidão, imparcialidade):
(At15) Confiabilidade nas informações prestadas (<i>booking, follow ups</i> , dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas):
(At16) Responsabilidade/Habilidade de Resposta:
(At17) Segurança no pessoal de operação:
(At18) Confidencialidade (sigilo informações):
(At19) Agregação de valor (<i>plus</i> no serviço):
(At20) Decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não-típicas):
(At21) Capacidade de resposta (rapidez):
(At22) Habilidade de negociação com os vendedores:

Quadro 3 – Atributos avaliados neste estudo – matriz importância e desempenho (22 atributos)

Fonte: Pesquisador (2007).

22 atributos usados (matriz importância e desempenho)	21 atributos usados (modelo Kano)
(At1) Localização das instalações:	(At1) Instalações bem localizadas
(At2) Conforto e atratividade das instalações:	(At4) Instalações atrativas e confortáveis
(At3) Disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações):	(At6) Disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.
(At4) Prestatividade (atende com prontidão os que procuram):	(At7) Prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência
(At5) Cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza):	(At10) For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento
(At6) Equipe asseada e confiante:	(At12) Equipe arrumada e confiante
(At7) Comprometimento com o serviço proposto ou fechado:	(At14) Equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente
(At8) Comunicação com o cliente:	(At15) Equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente
(At9) Competência Funcional:	(At5) Equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente
(At10) Cortesia:	(At16) Equipe cortez e atenciosa, conquistadora
(At11) Flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados:	Não tem correspondente
(At12) Cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza):	(At10) For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento
(At13) Funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos:	(At5) Equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente
(At14) Integridade (retidão, imparcialidade):	(At19) Equipe confiável, honesta, pontual e hábil
(At15) Confiabilidade nas informações prestadas (<i>booking, follow ups</i> , dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas):	(At20) Responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço

Continuação...

22 atributos usados (matriz importância e desempenho)	21 atributos usados (modelo Kano)
(At16) Responsividade/Habilidade de Resposta:	(At11) Tiver capacidade de resposta adequada
(At17) Segurança no pessoal de operação:	(At17) Segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes
(At18) Confidencialidade (sigilo informações):	(At9) Confidencialidade com os negócios dos seus clientes
(At19) Agregação de Valor (plus no serviço):	(At13) Eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente
(At20) Decisões Corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas):	(At2) Decisões corretivas sempre que necessário
(At21) Capacidade de Resposta (rapidez):	(At11) Tiver capacidade de resposta adequada
(At22) Habilidade de Negociação com os vendedores:	(At21) Habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente
Não tem correspondente	(At3) Instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta
Não tem correspondente	(At8) Permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente
Não tem correspondente	(At18) Equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa

Quadro 4 – Comparação entre os atributos usados modelo Kano (21 atributos) e atributos usados na matriz importância versus desempenho (22 atributos)

Fonte: Pesquisador (2007).

O questionário utilizado na pesquisa de campo foi dividido em quatro partes, a saber: (a) a primeira parte compõe-se de questões (duas para cada característica, uma positiva e a outra negativa) que buscaram a opinião dos entrevistados sobre a ausência ou existência de diversas características referentes aos serviços prestados pelos transitários de carga; (b) a segunda parte buscou avaliar o nível de desempenho (satisfação/insatisfação) dos transitários em relação a uma série de características derivadas do Modelo Kano e, ao final, uma questão em escala Lickert para a afirmação “se eu pudesse, mudaria meu transitário...”; esta parte avaliou o nível de importância dessas características (dentro de uma escala “sem importância” a “extremamente importante”); (c) a terceira parte compôs-se de três questões dissertativas, sendo as duas últimas submetidas à técnica de análise de incidentes críticos (AIC), de Flanagan (1954); (e) a quarta parte observou aspectos diversos dos entrevistados em relação à utilização de transitários, a título de complementaridade do estudo.

4.1.1 Primeira parte da pesquisa: características dos serviços prestados (Modelo Kano)

As análises efetuadas na primeira parte da pesquisa derivam da questão: “Como você se sentiria se seu Transitário de Cargas (Agente de Cargas)...”, expondo, então, uma série de situações ambivalentes (afirmação/negação). Classificaram-se os resultados segundo o tipo de atributo: atrativo (A), unidimensional (U), obrigatório (O), neutro (N) e reverso (R). Os resultados estão expostos na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultados da análise Kano

Extração Classificações no Modelo Kano						
	A	U	O	N	R	?
(At1) Instalações bem localizadas:	40	12	16	32	0	0
(At2) Decisões corretivas sempre que necessário:	9	23	55	6	0	7
(At3) Instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta:	23	23	30	22	0	2
(At4) Instalações atrativas e confortáveis:	47	11	6	36	0	0
(At5) Equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente:	1	28	67	4	0	0
(At6) Disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.:	35	21	30	12	0	2
(At7) Prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência:	7	40	49	3	0	1
(At8) Permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente:	34	28	29	7	0	2
(At9) Confidencialidade com os negócios dos seus clientes:	5	17	74	3	1	0
(At10) For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento:	5	39	49	4	0	3
(At11) Tiver capacidade de resposta adequada:	4	23	65	5	0	3
(At12) Equipe arrumada e confiante:	5	35	53	7	0	0
(At13) Eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente:	2	31	65	1	0	1
(At14) Equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente:	4	33	58	4	1	0
(At15) Equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente:	1	36	57	6	0	0
(At16) Equipe cortez e atenciosa, conquistadora:	8	55	31	5	0	1
(At17) Segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes:	5	25	59	5	0	6
(At18) Equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa:	36	32	19	9	0	4
(At19) Equipe confiável, honesta, pontual e hábil:	1	32	65	2	0	0
(At20) Responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço:	8	28	63	0	0	1
(At21) Habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente:	6	23	64	5	0	2

Fonte: Pesquisador (2007).

A Tabela 8 apresenta os resultados das 100 empresas entrevistadas: classifica os atributos conforme o Modelo Kano e evidencia (em amarelo) os dois maiores valores obtidos.

At9 (confidencialidade com os negócios dos seus clientes), por exemplo, é um atributo considerado obrigatório por 74 dos entrevistados.

Os resultados obtidos e expostos na Tabela 8, por seu turno, geraram o histograma expresso no Gráfico 1.

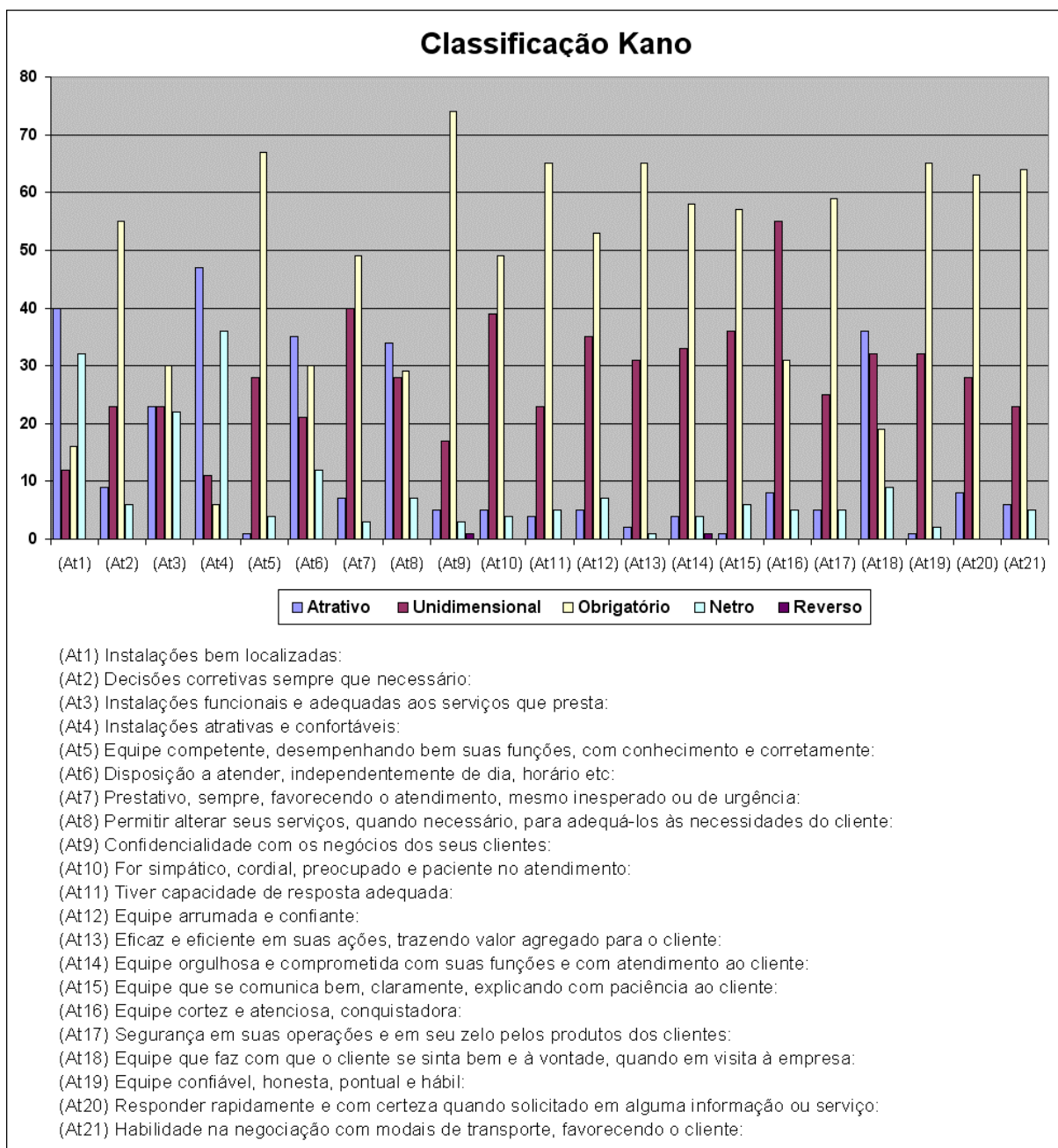


Gráfico 1 – Histograma Modelo Kano

Fonte: Pesquisador (2007).

Aplicadas as fórmulas correspondentes para o índice de atratividade (soma dos resultados: atrativos + unidimensionais, dividido pela soma dos resultados: atrativos + unidimensionais + obrigatórios + neutros) e o índice de obrigatoriedade (soma dos resultados: obrigatórios + unidimensionais, dividido pelo somatório dos resultados: atrativos + unidimensionais + obrigatórios + neutros), chegou-se aos resultados expostos na Tabela 9.

Tabela 9 – Índice de atratividade e obrigatoriedade (100 respondentes)

Atributos	IA	IO
(At1) Instalações bem localizadas:	0,52	0,28
(At2) Decisões corretivas sempre que necessário:	0,34	0,84
(At3) Instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta:	0,47	0,54
(At4) Instalações atrativas e confortáveis:	0,58	0,17
(At5) Equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente:	0,29	0,95
(At6) Disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.:	0,57	0,52
(At7) Prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência:	0,47	0,90
(At8) Permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente:	0,63	0,58
(At9) Confidencialidade com os negócios dos seus clientes:	0,22	0,92
(At10) For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento:	0,45	0,91
(At11) Tiver capacidade de resposta adequada:	0,28	0,91
(At12) Equipe arrumada e confiante:	0,40	0,88
(At13) Eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente:	0,33	0,97
(At14) Equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente:	0,37	0,92
(At15) Equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente:	0,37	0,93
(At16) Equipe cortez e atenciosa, conquistadora:	0,64	0,87
(At17) Segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes:	0,32	0,89
(At18) Equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa:	0,71	0,53
(At19) Equipe confiável, honesta, pontual e hábil:	0,33	0,97
(At20) Responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço:	0,36	0,92
(At21) Habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente:	0,30	0,89

Fonte: Pesquisador (2007).

O índice de atratividade e o de obrigatoriedade – geral, ou seja, referentes aos 100 entrevistados (respondentes) – mostrados na Tabela 9, estão, também, representados no Gráfico 2 de dispersão (TONTINI, 2003a, p. 6).

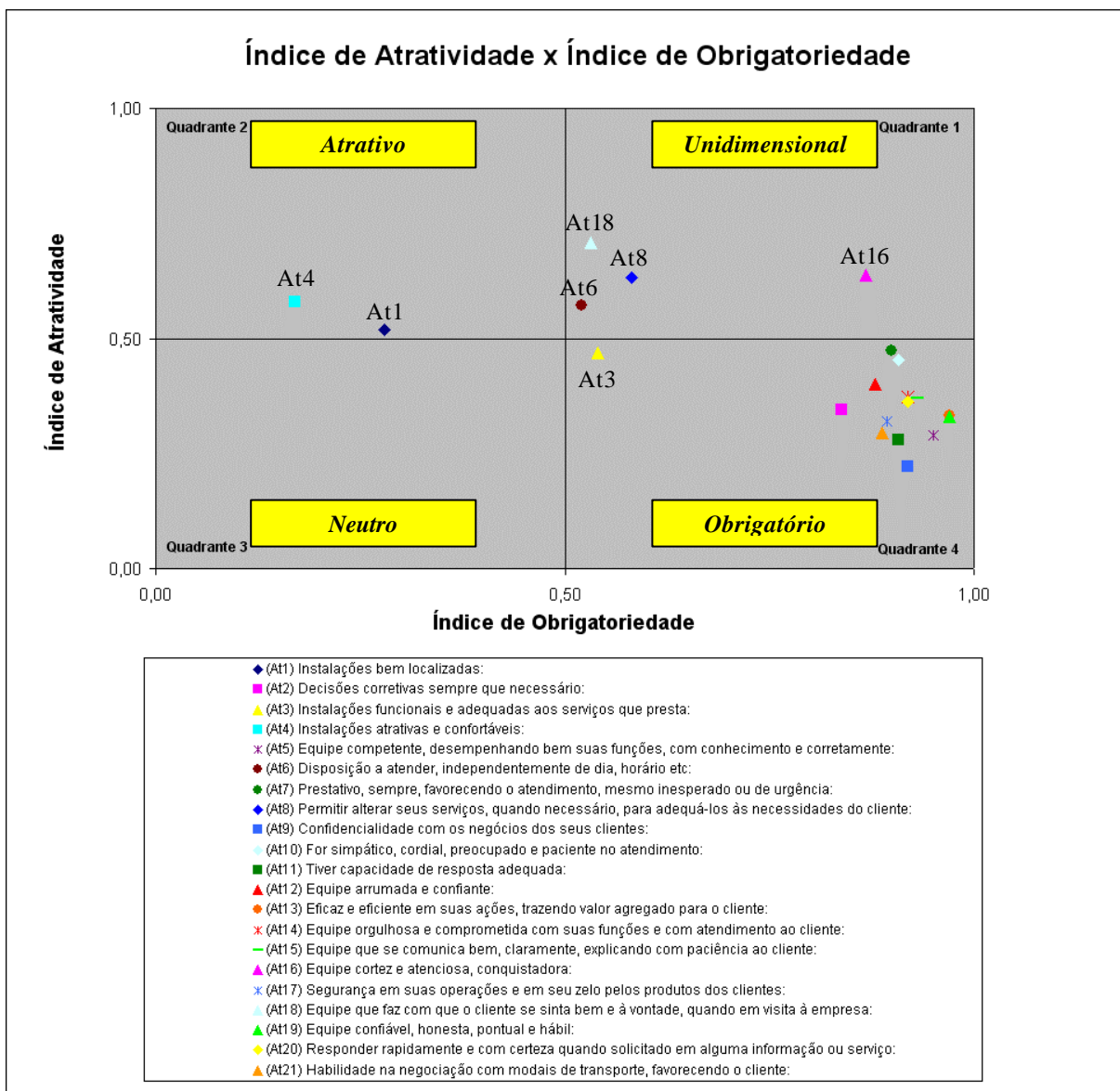


Gráfico 2 – Dispersão correspondente aos resultados da Tabela 9

Fonte: Pesquisador (2007).

Os quadrantes do Gráfico 2 são assim especificados: quadrante 1 (superior direito), representa os atributos unidimensionais; quadrante 2 (superior esquerdo), representa os atributos atrativos; quadrante 3 (inferior esquerdo), representa os atributos neutros; e quadrante 4 (inferior direito), indica os atributos obrigatórios). Observa-se que apenas seis atributos se encontram com índice superior de atratividade, ou seja, acima do índice 0,50 (eixo y): At4 (instalações atrativas e confortáveis) e At1 (instalações bem localizadas), como sendo atrativos (mas não obrigatórios); e At6 (disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.), At8 (permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente), At16 (equipe cortez e atenciosa, conquistadora) e At18 (equipe que faz com que o cliente

se sintam bem e à vontade, quando em visita à empresa), como atributos unidimensionais. Os atributos restantes localizam-se no quadrante de obrigatoriedade superior e atratividade inferior. Atributos atinentes às instalações, embora atrativos, não teriam tanta obrigatoriedade de existirem; já atributos que se referem ao atendimento e à flexibilidade de adaptação às necessidades dos clientes, mostram-se mais obrigatórios que os demais.

Sendo assim, ainda em relação ao Gráfico 2, os atributos identificados como At2 (decisões corretivas sempre que necessário), At3 (instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta), At5 (equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente), At7 (prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência), At9 (confidencialidade com os negócios dos seus clientes), At10 (for simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento), At11 (tiver capacidade de resposta adequada), At12 (equipe arrumada e confiante), At14 (equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente), At17 (segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes), At19 (equipe confiável, honesta, pontual e hábil), At20 (responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço) e At21 (habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente), podem ser considerados como atributos obrigatórios (quadrante 4).

Tem-se então a seguinte distribuição dos atributos:

- Quadrante I – Unidimensionais: At6, At8, At16 e At18;
- Quadrante II – Atrativos: At1 e At4;
- Quadrante III – Neutros: não houve indicação neste quadrante;
- Quadrante IV – Obrigatórios: At2, At3, At5, At7, At9, At10, At11, At12, At13, At14, At15, At17, At19, At20 e At21.

A mesma análise, como realizada até aqui, foi procedida em separado para dois grupos: (a) aqueles que responderam, na quarta parte do questionário, que “nunca” ou “raramente” utilizam os serviços de transitários representaram, nas amostras, um total de 12 entrevistados; (b) aqueles que responderam que usam esses serviços com “alguma frequência” ou “frequentemente” totalizaram 88 entrevistados.

Tais resultados são apresentados, complementarmente, nas Tabelas 10 e 11 e nos Gráficos 3 e 4, respectivamente.

Tabela 10 – Índice de atratividade e obrigatoriedade dos que “nunca” ou “raramente” utilizam serviços de transitários de carga (12 respondentes)

ATRIBUTOS	IA	IO
(At1) Instalações bem localizadas:	0,58	0,33
(At2) Decisões corretivas sempre que necessário:	0,64	0,82
(At3) Instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta:	0,82	0,64
(At4) Instalações atrativas e confortáveis:	0,33	0,17
(At5) Equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente:	0,25	0,83
(At6) Disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.:	0,50	0,42
(At7) Prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência:	0,33	0,83
(At8) Permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente:	0,60	0,50
(At9) Confidencialidade com os negócios dos seus clientes:	0,42	0,83
(At10) For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento:	0,58	0,75
(At11) Tiver capacidade de resposta adequada:	0,36	0,73
(At12) Equipe arrumada e confiante:	0,50	0,58
(At13) Eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente:	0,50	0,92
(At14) Equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente:	0,18	0,91
(At15) Equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente:	0,25	0,75
(At16) Equipe cortez e atenciosa, conquistadora:	0,75	0,67
(At17) Segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes:	0,25	0,83
(At18) Equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa:	0,92	0,42
(At19) Equipe confiável, honesta, pontual e hábil:	0,17	1,00
(At20) Responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço:	0,55	0,82
(At21) Habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente:	0,18	0,82

Fonte: Pesquisador (2007).

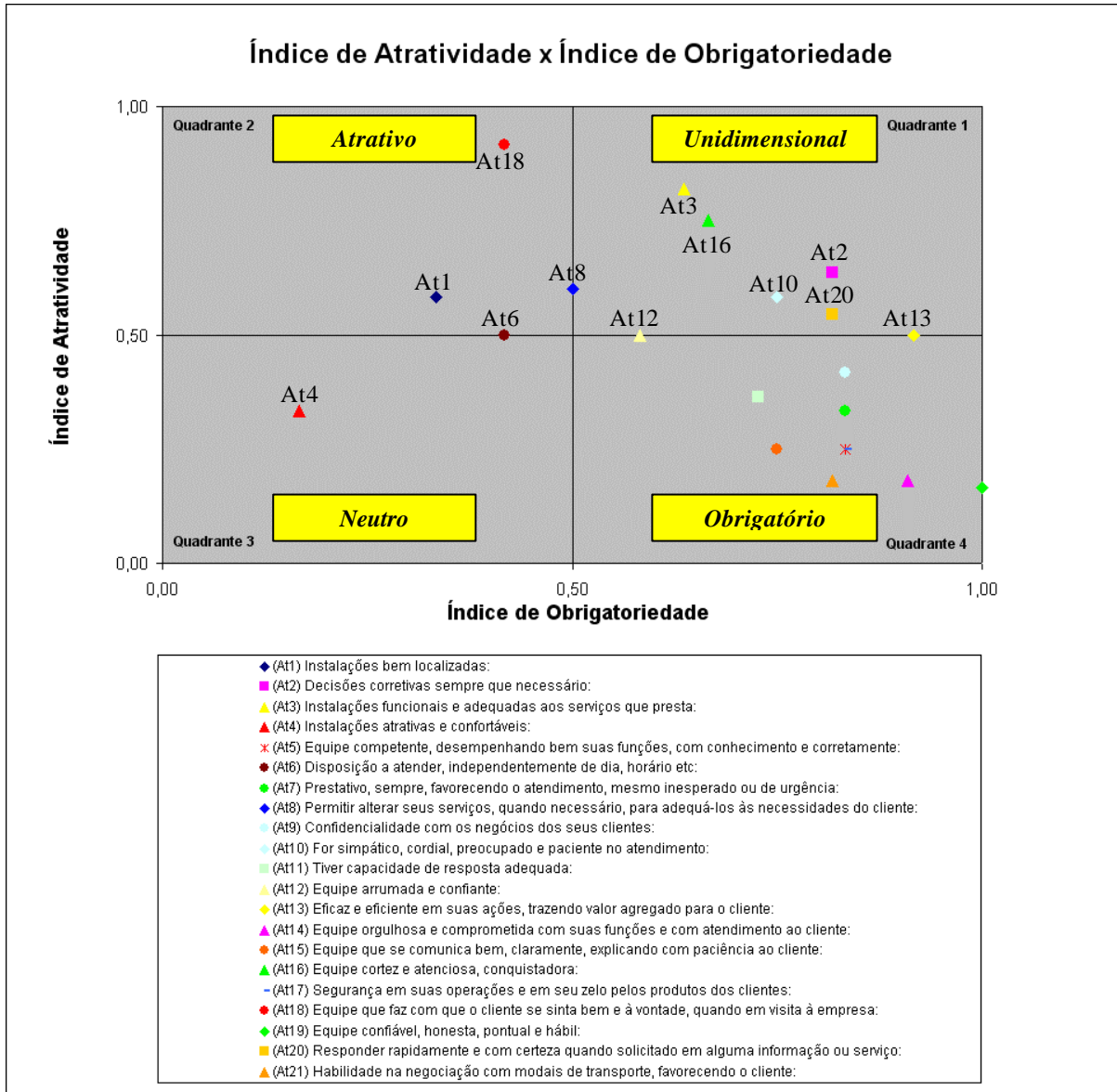


Gráfico 3 – Dispersão correspondente aos resultados da Tabela 10

Fonte: Pesquisador (2007).

Com base na Tabela 10 e no Gráfico 3, fez-se a análise dos 12 entrevistados que “nunca” ou “raramente” utilizam transitários. Observa-se a seguinte distribuição dos atributos:

- Quadrante I – Unidimensionais: At2 (decisões corretivas sempre que necessário), At3 (instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta), At8 (permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente), At10 (for simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento), At12 (equipe arrumada e confiante), At13 (eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente), At16 (equipe cortez e atenciosa, conquistadora) e At20 (responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço).

Destaca-se que At8 situa-se no eixo divisório entre o quadrante I e o quadrante II, sugerindo sua definição para unidimensional (quadrante I). Já At12 e At13, situam-se no eixo divisório entre o quadrante I e o quadrante IV, sugerindo definição para obrigatórios (quadrante IV);

- Quadrante II – Atrativos: At1 (instalações bem localizadas), At6 (disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.), At8 (permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente) e At18 (equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa), sendo que o At8 situa-se no eixo divisório entre o quadrante II e o quadrante I sugerindo definição para unidimensional (quadrante I) e At6, que também se situa no eixo divisório entre o quadrante II e o quadrante III, sugerindo sua definição para neutro (quadrante III);
- Quadrante III – Neutros: apenas o At4 (instalações atrativas e confortáveis) foi mencionado, juntamente com o At6 (disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.);
- Quadrante IV – Obrigatórios: At5 (equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente), At7 (prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência), At9 (confidencialidade com os negócios dos seus clientes), At11 (tiver capacidade de resposta adequada), At14 (equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente), At15 (equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente), At17 (segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes), At19 (equipe confiável, honesta, pontual e hábil) e At21 (habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente. Conforme já citado, estão presentes neste quadrante IV (atributos obrigatórios) At12 e At13.

A análise dos 88 entrevistados que indicaram “alguma frequência” ou “frequentemente” está representada pela Tabela 11 e pelo Gráfico 4, na seqüência.

Tabela 11 – Índice de atratividade e obrigatoriedade dos que com “alguma frequência” ou “frequentemente” utilizam serviços de transitários de carga (88 respondentes)

ATRIBUTOS	IA	IO
(At1) Instalações bem localizadas:	0,51	0,27
(At2) Decisões corretivas sempre que necessário:	0,30	0,84
(At3) Instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta:	0,43	0,53
(At4) Instalações atrativas e confortáveis:	0,61	0,17
(At5) Equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente:	0,30	0,97
(At6) Disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.:	0,58	0,53
(At7) Prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência:	0,49	0,91
(At8) Permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente:	0,64	0,59
(At9) Confidencialidade com os negócios dos seus clientes:	0,20	0,93
(At10) For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento:	0,44	0,93
(At11) Tiver capacidade de resposta adequada:	0,27	0,93
(At12) Equipe arrumada e confiante:	0,39	0,92
(At13) Eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente:	0,31	0,98
(At14) Equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente:	0,40	0,92
(At15) Equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente:	0,39	0,95
(At16) Equipe cortez e atenciosa, conquistadora:	0,62	0,90
(At17) Segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes:	0,33	0,90
(At18) Equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa:	0,68	0,55
(At19) Equipe confiável, honesta, pontual e hábil:	0,35	0,97
(At20) Responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço:	0,34	0,93
(At21) Habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente:	0,31	0,90

Fonte: Pesquisador (2007).

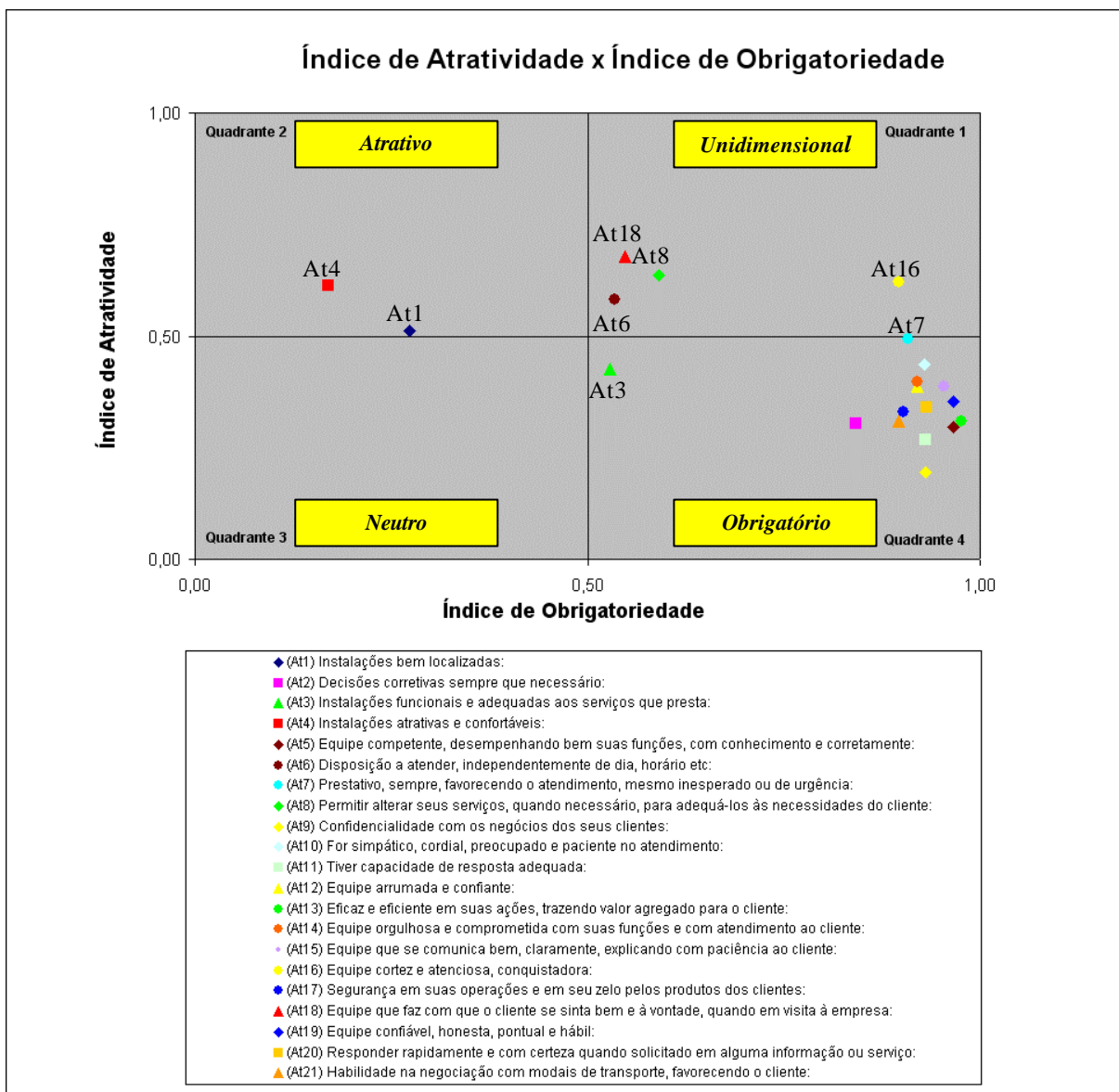


Gráfico 4 – Dispersão correspondente aos resultados da Tabela 11

Fonte: Pesquisador (2007).

Na análise dos 88 entrevistados que indicaram a utilização de transitários com “alguma frequência” ou “frequentemente”, observa-se a seguinte distribuição dos atributos:

- Quadrante I – Unidimensionais: At6 (disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.), At8 (permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente), At16 (equipe cortez e atenciosa, conquistadora) e At18 (equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa);
- Quadrante II – Atrativos: At1 (instalações bem localizadas) e At4 (instalações atrativas e confortáveis);

- Quadrante III – Neutros: não houve indicação neste quadrante;
- Quadrante IV – Obrigatórios: At2 (decisões corretivas sempre que necessário), At3 (instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta), At5 (equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente), At7 (prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência), At9 (confidencialidade com os negócios dos seus clientes), At10 (for simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento), At11 (tiver capacidade de resposta adequada), At12 (equipe arrumada e confiante), At13 (eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente), At14 (equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente), At15 (equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente), At17 (segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes), At19 (equipe confiável, honesta, pontual e hábil), At20 (responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço) e At21 (habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente).

Observa-se que, com relação à distribuição feita acima dos atributos dos 88 respondentes que usam com “alguma frequência” ou “frequentemente” os serviços dos transitários de carga, mostra-se praticamente igual à distribuição feita do total dos 100 respondentes pois a grande maioria de 88% usa com “alguma frequência” ou “frequentemente” os serviços dos transitários de carga.

4.1.2 Segunda parte da pesquisa: importância e desempenho

A seguir, expõem-se as análises referentes aos quesitos importância e desempenho dos 22 atributos apresentados.

Inicialmente, expõem-se os dados referentes à amostra total (100 entrevistados), em suas respostas sobre atributos de desempenho e de importância. As Tabelas 12 e 13 apresentam esses dados já com suas médias e medianas individuais e totais. Em seguida, também se mostra, no Gráfico 5, o cruzamento dos dados de importância e desempenho.

Tabela 12 – Atributos de desempenho

DESEMPENHO (Mediana e Média)																					
At 1	At 2	At 3	At 4	At 5	At 6	At 7	At 8	At 9	At 10	At 11	At 12	At 13	At 14	At 15	At 16	At 17	At 18	At 19	At 20	At 21	At 22
7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	7	8	7	8
Mediana: 8																					
7,02	6,86	7,27	7,49	7,74	7,65	7,67	7,50	7,62	7,77	7,08	7,56	7,51	7,73	7,63	7,61	7,52	7,83	7,06	7,30	7,29	7,42
Média: 7,46																					

Fonte: Pesquisador (2007).

Tabela 13 – Atributos de importância

IMPORTÂNCIA (Mediana e Média)																					
At 1	At 2	At 3	At 4	At 5	At 6	At 7	At 8	At 9	At 10	At 11	At 12	At 13	At 14	At 15	At 16	At 17	At 18	At 19	At 20	At 21	At 22
4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
Mediana: 5																					
3,43	3,07	4,50	4,51	4,43	4,29	4,67	4,50	4,63	4,20	4,07	4,37	4,56	4,39	4,73	4,64	4,52	4,56	4,29	4,61	4,60	4,26
Média: 4,36																					

Fonte: Pesquisador (2007).

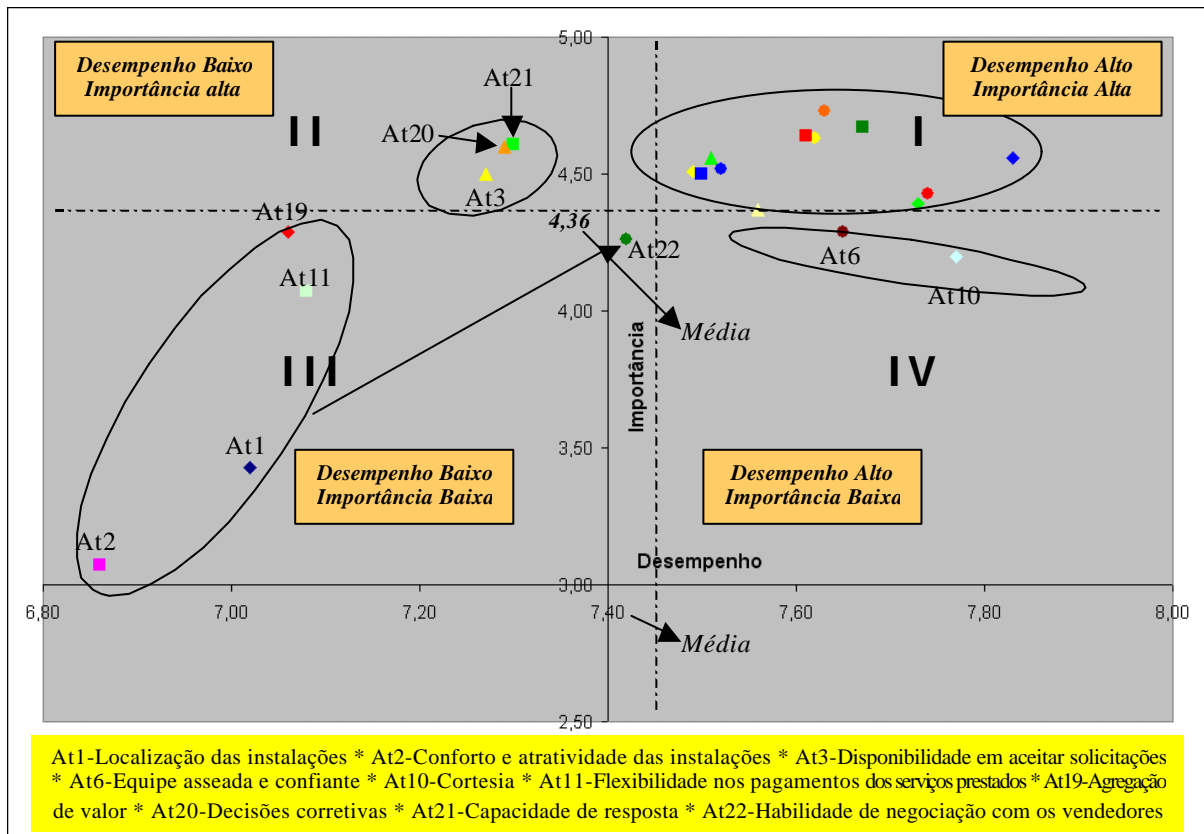


Gráfico 5 – Cruzamento de dados sobre a relação importância versus desempenho da amostra total dos 100 respondentes

Fonte: Pesquisador (2007).

Segundo as respostas tabuladas na amostra geral, ou seja, dos 100 respondentes, os atributos referentes ao desempenho que possuem índice superior a 7,46 (destacados em amarelo na Tabela 12) são: At4 (prestatividade (atende com prontidão os que procuram)), At5 (cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)), At6 (equipe asseada e confiante), At7 (comprometimento com o serviço proposto ou fechado), At8 (comunicação com o cliente), At9 (competência funcional), At10 (cortesia), At12 (cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza)), At13 (funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos), At14 (integridade (retidão, imparcialidade)), At15 (confiabilidade nas informações prestadas (*booking, follow ups*, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas)), At16 (responsabilidade/habilidade de resposta), At17 (segurança no pessoal de operação) e At18 (confidencialidade (sigilo informações)).

Com relação às respostas tabuladas na amostra geral, os atributos referentes à importância que possuem índice superior a 4,36 (destacados em amarelo na Tabela 13) são: At3 (disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações)), At4 (prestatividade (atende com prontidão os que procuram)), At5 (cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)), At7 (comprometimento com o serviço proposto ou fechado), At8 (comunicação com o cliente), At9 (competência Funcional), At12 (cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza)), At13 (funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos), At14 (integridade (retidão, imparcialidade)), At15 (confiabilidade nas informações prestadas (*booking, follow ups*, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas)), At16 (responsabilidade/habilidade de Resposta), At17 (segurança no pessoal de operação), At18 (confidencialidade (sigilo informações)), At20 (decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)) e At21 (capacidade de resposta (rapidez)).

Conforme o Gráfico 5, o cruzamento dos dados apresentados nas Tabelas 12 e 13 sobre a relação de importância e desempenho dos 100 entrevistados sobre os 22 atributos mostra o seguinte: At1 (localização das instalações), At2 (conforto e atratividade das instalações), At11 (flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados), At19 (agregação de valor (*plus* no serviço)) e At22 (habilidade de negociação com os vendedores), foram considerados de baixo desempenho e baixa importância em relação à média. Os atributos At3, At20 e At21 foram considerados de baixo desempenho e alta importância, conforme a média, os atributos At4, At5, At7, At8, At9, At12, At13, At14, At15, At16, At17 e At18 foram considerados, em importância e desempenho, acima da média. Já os atributos At6 (equipe

asseada e confiante) e At10 (cortesia) foram considerados de alto desempenho porém importância um pouco abaixo da média.

Na sequência, expõem-se os dados referentes à amostra de não-clientes (72 respondentes), em suas respostas sobre atributos de desempenho e de importância. As Tabelas 14 e 15 apresentam esses dados já com suas médias e medianas individuais e totais. Em seguida, também se mostra, no Gráfico 6, o cruzamento dos dados de importância e desempenho.

Tabela 14 – Atributos de desempenho – grupo não-clientes

DESEMPENHO (Mediana e Média)																					
At 1	At 2	At 3	At 4	At 5	At 6	At 7	At 8	At 9	At 10	At 11	At 12	At 13	At 14	At 15	At 16	At 17	At 18	At 19	At 20	At 21	At 22
7	7	7,5	8	8	8	8	8	8	8	7	8	7	8	8	8	8	8	7	7	7	7
Mediana: 8																					
7,19	6,97	7,21	7,40	7,64	7,63	7,61	7,42	7,63	7,67	6,99	7,51	7,40	7,72	7,58	7,56	7,47	7,83	6,90	7,18	7,21	7,33
Média: 7,41																					

Fonte: Pesquisador (2007).

Tabela 15 – Atributos de importância – grupo não-clientes

IMPORTÂNCIA (Mediana e Média)																					
At 1	At 2	At 3	At 4	At 5	At 6	At 7	At 8	At 9	At 10	At 11	At 12	At 13	At 14	At 15	At 16	At 17	At 18	At 19	At 20	At 21	At 22
4	3	5	5	4,5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
Mediana: 5																					
3,44	3,11	4,51	4,51	4,39	4,28	4,68	4,47	4,71	4,17	3,99	4,33	4,53	4,38	4,69	4,61	4,43	4,51	4,17	4,58	4,58	4,18
Média: 4,33																					

Fonte: Pesquisador (2007).

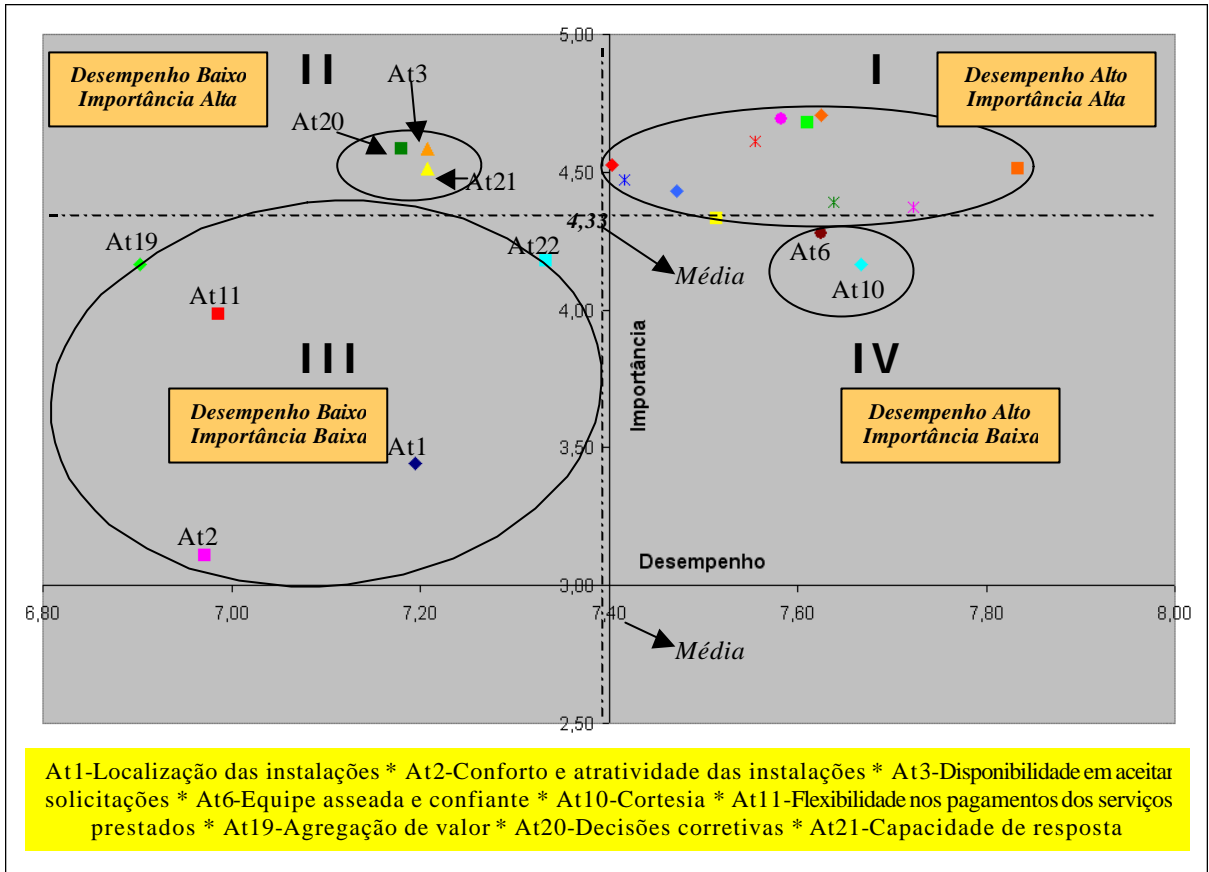


Gráfico 6 – Cruzamento de dados sobre a relação importância versus desempenho dos 72 respondentes (não clientes)

Fonte: Pesquisador (2007).

Segundo as respostas tabuladas (72 não-clientes), os atributos referentes ao desempenho que possuem índice superior a 7,41 (identificados com amarelo na Tabela 14) são: At5 (cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)), At6 (equipe asseada e confiante), At7 (comprometimento com o serviço proposto ou fechado), At8 (comunicação com o cliente), At9 (competência Funcional), At10 (Cortesia), At12 (cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza)), At14 (integridade (retidão, imparcialidade)), At15 (confiabilidade nas informações prestadas (*booking, follow ups, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas*)), At16 (responsabilidade/habilidade de Resposta), At17 (segurança no pessoal de operação) e At18 (confidencialidade (sigilo informações)).

Com relação às respostas tabuladas (72 não-clientes), os atributos referentes à importância que possuem índice superior a 4,33 (destacados em amarelo na Tabela 15) são: At3 (disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações)), At4 (prestatividade (atende com prontidão os que procuram)), At5 (cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)), At7 (comprometimento com o

serviço proposto ou fechado), At8 (comunicação com o cliente), At9 (competência Funcional), At12 (cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza)), At13 (funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos), At14 (integridade (retidão, imparcialidade)), At15 (confiabilidade nas informações prestadas (*booking, follow ups*, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas)), At16 (responsabilidade/habilidade de Resposta), At17 (segurança no pessoal de operação), At18 (confidencialidade (sigilo informações)), At20 (decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)) e At21 (capacidade de resposta (rapidez)).

Conforme o Gráfico 6, o cruzamento dos dados apresentados nas Tabelas 14 e 15 sobre a relação de importância e desempenho dos 72 entrevistados não-clientes sobre os 22 atributos mostra o seguinte, em referência as médias citadas: At1 (localização das instalações), At2 (conforto e atratividade das instalações), At11 (flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados), At19 (agregação de Valor *plus* no serviço)) e At22 (habilidade de negociação com os vendedores) foram considerados de baixo desempenho e de baixa importância. Os atributos At3, At20 e At21 foram considerados de baixo desempenho e alta importância, atributos At4, At5, At7, At8, At9, At12, At13, At14, At15, At16, At17 e At18 tiveram acima da média os índices de importância e desempenho e os atributos At6 e At10 mostraram se com desempenho acima da média e importância um pouco abaixo da média.

Agora, expõem-se os dados referentes à amostra de clientes (28 respondentes), em suas respostas sobre atributos de desempenho e de importância. As Tabelas 16 e 17 apresentam esses dados já com suas médias e medianas individuais e totais. Em seguida, também se mostra, no Gráfico 7, o cruzamento dos dados de importância e desempenho.

Tabela 16 – Atributos de desempenho – grupo clientes

DESEMPENHO (Mediana e Média)																					
At 1	At 2	At 3	At 4	At 5	At 6	At 7	At 8	At 9	At 10	At 11	At 12	At 13	At 14	At 15	At 16	At 17	At 18	At 19	At 20	At 21	At 22
7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Mediana: 8																					
6,57	6,57	7,43	7,71	8,00	7,71	7,82	7,71	7,61	8,04	7,32	7,68	7,79	7,75	7,75	7,75	7,64	7,82	7,46	7,61	7,50	7,64
Média: 7,59																					

Fonte: Pesquisador (2007).

Tabela 17 – Atributos de importância – grupo clientes

IMPORTÂNCIA (Mediana e Média)																					
At 1	At 2	At 3	At 4	At 5	At 6	At 7	At 8	At 9	At 10	At 11	At 12	At 13	At 14	At 15	At 16	At 17	At 18	At 19	At 20	At 21	At 22
4	3	5	5	5	4,5	5	5	4,5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Mediana: 5																					
3,39	2,96	4,46	4,50	4,54	4,32	4,64	4,57	4,43	4,29	4,29	4,46	4,64	4,43	4,82	4,71	4,75	4,68	4,61	4,68	4,64	4,46
Média: 4,42																					

Fonte: Pesquisador (2007).

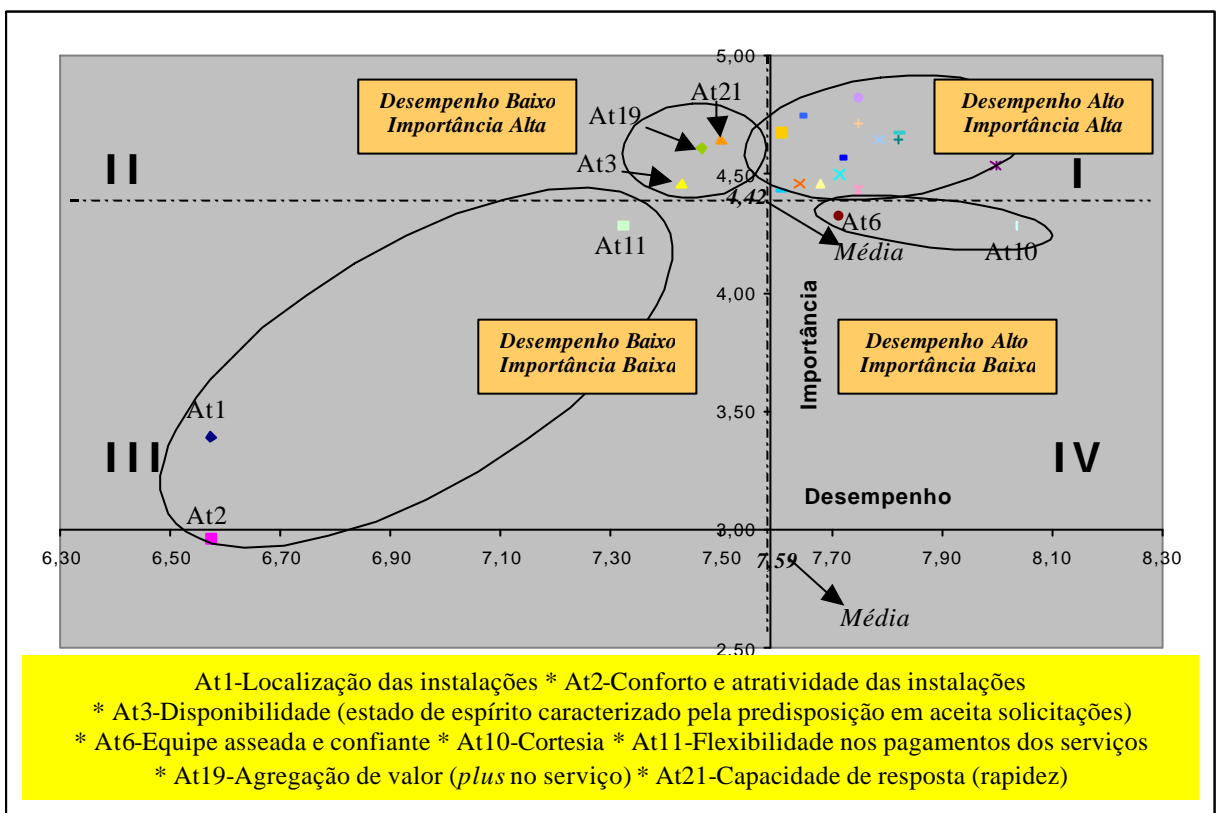


Gráfico 7 – Cruzamento de dados sobre a relação importância versus desempenho dos 28 respondentes (clientes)

Fonte: Pesquisador (2007).

Conforme as respostas tabuladas (28 clientes), os atributos referentes ao desempenho que possuem índice superior a 7,59 (destacados em amarelo na Tabela 16) são: At4 (prestatividade (atende com prontidão os que procuram)), At5 (cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)), At6 (equipe aseada e confiante), At7 (comprometimento com o serviço proposto ou fechado), At8 (comunicação com o cliente), At9 (competência Funcional), At10 (Cortesia), At12 (cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e

franqueza)), At13 (funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos), At14 (integridade (retidão, imparcialidade)), At15 (confiabilidade nas informações prestadas (*booking, follow ups, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas*)), At16 (responsabilidade/habilidade de Resposta), At17 (segurança no pessoal de operação), At18 (confidencialidade (sigilo informações)), At20 (decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)) e At22 (habilidade de negociação com os vendedores).

Com relação às respostas tabuladas (28 clientes), os atributos referentes à importância que possuem índice superior a 4,42 (destacados em amarelo na Tabela 17) são: At3 (disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações)), At4 (prestatividade (atende com prontidão os que procuram)), At5 (cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)), At7 (comprometimento com o serviço proposto ou fechado), At8 (comunicação com o cliente), At9 (competência Funcional), At12 (cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza)), At13 (funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos), At14 (integridade (retidão, imparcialidade)), At15 (confiabilidade nas informações prestadas (*booking, follow ups, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas*)), At16 (responsabilidade/habilidade de Resposta), At17 (segurança no pessoal de operação), At18 (confidencialidade (sigilo informações)), At19 (agregação de valor (*plus* no serviço)), At20 (decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)), At21 (capacidade de resposta (rapidez)) e At22 (habilidade de negociação com os vendedores).

Conforme o Gráfico 7, o cruzamento dos dados apresentados nas Tabelas 16 e 17 sobre a relação de importância e desempenho dos 28 entrevistados clientes sobre os 22 atributos utilizados mostra o seguinte, em referência as médias citadas: At1 (localização das instalações), At2 (conforto e atratividade das instalações) e At11 (flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados) foram considerados atributos de baixo desempenho e baixa importância. Os atributos At3, At19 e At21 apresentaram como baixo desempenho e alta importância de acordo com as médias. At6 e At10 por sua vez foram considerados de alto desempenho e baixa importância e o resto dos atributos foram localizados com alta importância e alto desempenho com relação às médias (At3, At4, At5, At7, At8, At9, At12, At14, At15, At16, At17, At18, At20, e At22).

Complementarmente, a Tabela 18 e o Gráfico 8 mostram a média total do item “importância” e a média geral do item “desempenho relativo”.

Na Tabela 18, a coluna de importância refere-se à média total da importância dos 100 entrevistados. A linha do desempenho relativo indica um índice comparativo do desempenho da média dos 28 clientes menos a média dos 72 não-clientes.

Tabela 18 – Importância versus desempenho relativo

Atributos	At1	At2	At3	At4	At5	At6	At7	At8	At9	At10	At11	At12	At13	At14	At15	At16	At17	At18	At19	At20	At21	At22
Importância (Média 100=4,36)	3,43	3,07	4,50	4,51	4,43	4,29	4,67	4,50	4,63	4,20	4,07	4,37	4,56	4,39	4,73	4,64	4,52	4,56	4,29	4,61	4,60	4,26
Desempenho Relativo (Média=0,17)	-0,62	-0,40	0,22	0,31	0,36	0,09	0,21	0,30	-0,02	0,37	0,34	0,16	0,38	0,03	0,17	0,19	0,17	-0,01	0,56	0,43	0,29	0,31
Desempenho Clientes	6,57	6,57	7,43	7,71	8,00	7,71	7,82	7,71	7,61	8,04	7,32	7,68	7,79	7,75	7,75	7,75	7,64	7,82	7,46	7,61	7,50	7,64
Desempenho Não Clientes	7,19	6,97	7,21	7,40	7,64	7,63	7,61	7,42	7,63	7,67	6,99	7,51	7,40	7,72	7,58	7,56	7,47	7,83	6,90	7,18	7,21	7,33

Fonte: Pesquisador (2007).

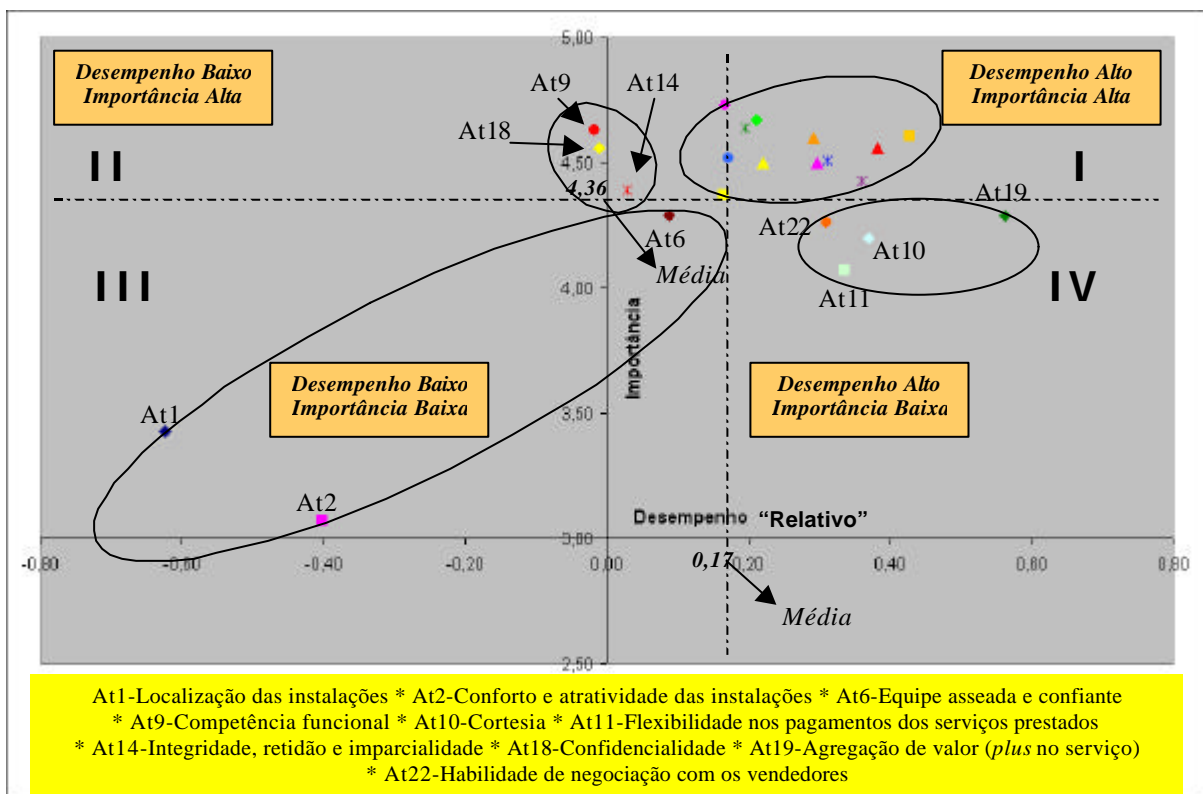


Gráfico 8 – Cruzamento da importância versus desempenho relativo

Fonte: Pesquisador (2007).

Pode-se notar, conforme o Gráfico 8, a relação de importância e desempenho relativo, com referência aos atributos: At1 (localização das instalações), At2 (conforto e atratividade das instalações) e At6 (equipe asseada e confiante) foram considerados atributos de baixo desempenho e baixa importância em relação aos não-clientes, não sendo assim importante para os mesmos. Os atributos At9 (competência funcional), At14 (integridade (retidão, imparcialidade) e At18 (confidencialidade (sigilo nas informações) são colocados com importância alta em relação a média, porém, sendo necessário, aumentar o desempenho para melhorar o serviço com relação a estes atributos percebidos pelos não-clientes. Por sua vez, At3, At4, At5, At7, At8, At12, At13, At15, At16, At17, At20, e At21 foram mostrados com alta importância e alto desempenho percebidos pelos clientes e não clientes para continuar assim ou, até, melhorar o desempenho em relação a esses atributos. Finalmente os atributos At10 (cortesia), At11 (flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados), At19 (agregação de valor (*plus* no serviço)) e At22 (habilidade de negociação com os vendedores) mostraram se com desempenho acima da média mas não sendo considerados com muito importantes pelos não clientes.

4.1.3 Terceira parte da pesquisa: análise dos incidentes críticos

A terceira parte do questionário se refere às três questões discursivas, a primeira buscando saber o que levou o entrevistado a escolher seu transitário de cargas atual, enquanto a segunda e a terceira solicitam a descrição de uma situação que lhe trouxe grande satisfação e insatisfação, respectivamente. Estas últimas duas questões utilizando a técnica de análise de incidentes críticos (AIC).

Inicia-se pela das duas respostas dissertativas da pesquisa (segunda e terceira questão, pois a primeira – escolha do transitário – é abordada adiante), uma geradora de satisfação e a outra de insatisfação. Como visto no capítulo referente à Metodologia da Pesquisa, com estas duas questões procurou-se propiciar ao entrevistado sua livre expressão sobre algo (um evento, um incidente) que lhe causou satisfação e outro que, ao contrário, lhe causou insatisfação. Em suma, a técnica de análise de incidentes críticos se constitui em um método indireto de análise de alguma atividade de trabalho, “que permite o registro de comportamentos específicos, favorecendo observações e avaliações de forma sistematizada” (ZANI, 2005, p. 43).

Neste particular caso – o estudo de transitários de carga – a técnica em questão se presta à análise complementar das respostas dos entrevistados quanto aos índices (já indicados em outras questões da ferramenta de coleta de dados aplicada) de satisfação/insatisfação em relação a um determinado quesito avaliado, o que permite confirmar ou retificar certo resultado. As Tabelas 19 e 20 (para atributos do Modelo Kano) expõem, respectivamente, certos aspectos (episódios/incidentes) que geraram satisfação e outros que, pelo contrário, indicam insatisfação para o cliente.

Tabela 19 – Atributos que geraram satisfação – atributos Modelo Kano

ATRIBUTOS	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO
(At1) Instalações bem localizadas:	0
(At2) Decisões corretivas sempre que necessário:	13
(At3) Instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta:	0
(At4) Instalações atrativas e confortáveis:	0
(At5) Equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente:	2
(At6) Disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.:	2
(At7) Prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência:	2
(At8) Permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente:	4
(At9) Confidencialidade com os negócios dos seus clientes:	0
(At10) For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento:	0
(At11) Tiver capacidade de resposta adequada:	2
(At12) Equipe arrumada e confiante:	0
(At13) Eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente:	22
(At14) Equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente:	0
(At15) Equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente:	1
(At16) Equipe cortez e atenciosa, conquistadora:	0
(At17) Segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes:	2
(At18) Equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa:	0
(At19) Equipe confiável, honesta, pontual e hábil:	4
(At20) Responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço:	10
(At21) Habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente:	3

Fonte: Pesquisador (2007).

Tabela 20 – Atributos que geraram insatisfação – atributos Modelo Kano

ATRIBUTOS	ÍNDICE DE INSATISFAÇÃO
(At1) Instalações bem localizadas:	0
(At2) Decisões corretivas sempre que necessário:	3
(At3) Instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta:	0
(At4) Instalações atrativas e confortáveis:	0
(At5) Equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente:	6
(At6) Disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.:	0
(At7) Prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência:	1
(At8) Permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente:	1
(At9) Confidencialidade com os negócios dos seus clientes:	0
(At10) For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento:	0
(At11) Tiver capacidade de resposta adequada:	8
(At12) Equipe arrumada e confiante:	0
(At13) Eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente:	1
(At14) Equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente:	1
(At15) Equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente:	5
(At16) Equipe cortez e atenciosa, conquistadora:	0
(At17) Segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes:	4
(At18) Equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa:	0
(At19) Equipe confiável, honesta, pontual e hábil:	9
(At20) Responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço:	17
(At21) Habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente:	2

Fonte: Pesquisador (2007).

Os índices de satisfação e de insatisfação expostos nas Tabelas 19 e 20 foram gerados a partir das respostas das questões abertas da terceira parte do questionário. Estes índices foram cruzados com os 21 atributos usados no Modelo Kano. Vale ressaltar que o total dos índices de satisfação e de insatisfação não corresponderá ao total de respondentes (100), pois alguns deles não responderam à questão e outros, por sua vez, relacionaram respostas com vários atributos.

Observa-se, a partir das Tabelas 19 e 20 que, em termos de satisfação, os atributos mais destacados (em amarelo) são, por ordem decrescente: At13 (eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente), At2 (decisões corretivas sempre que necessário) e At20 (responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço). Já no que se refere aos episódios de insatisfação, também em ordem decrescente, podem ser apontados igualmente três atributos (ressaltados em amarelo): At20 (responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço), At19 (equipe confiável, honesta, pontual e hábil) e At11 (tive capacidade de resposta adequada).

Atributos de satisfação, como At1, At3, At4, At9, At10, At12, At14, At16 e At18, encontram-se zerados sendo inexpressivos. Da mesma maneira, os atributos de insatisfação, como At1, At3, At4, At6, At9, At10, At12, 16 e At18 encontram-se zerados.

Gerou-se, a partir dos índices de satisfação e insatisfação das Tabelas 19 e 20, o Gráfico 9 que mostra estes índices em percentuais.

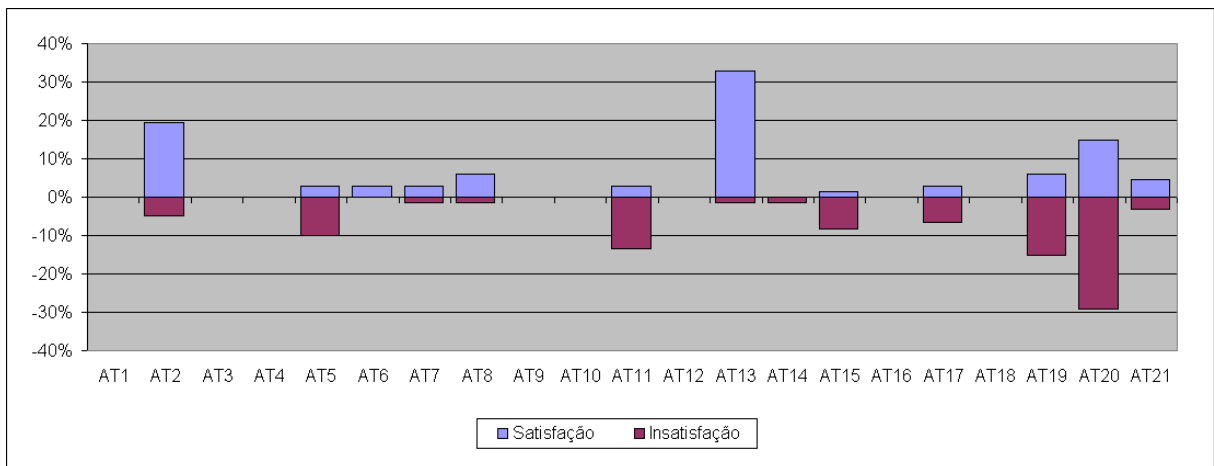


Gráfico 9 – Representação gráfica de atributos geradores de satisfação e insatisfação (21 atributos usados no Modelo Kano)

Fonte: Pesquisador (2007).

No Gráfico 10, se expõem os 21 atributos usados no Modelo Kano e redistribuídos em 11 grupos.

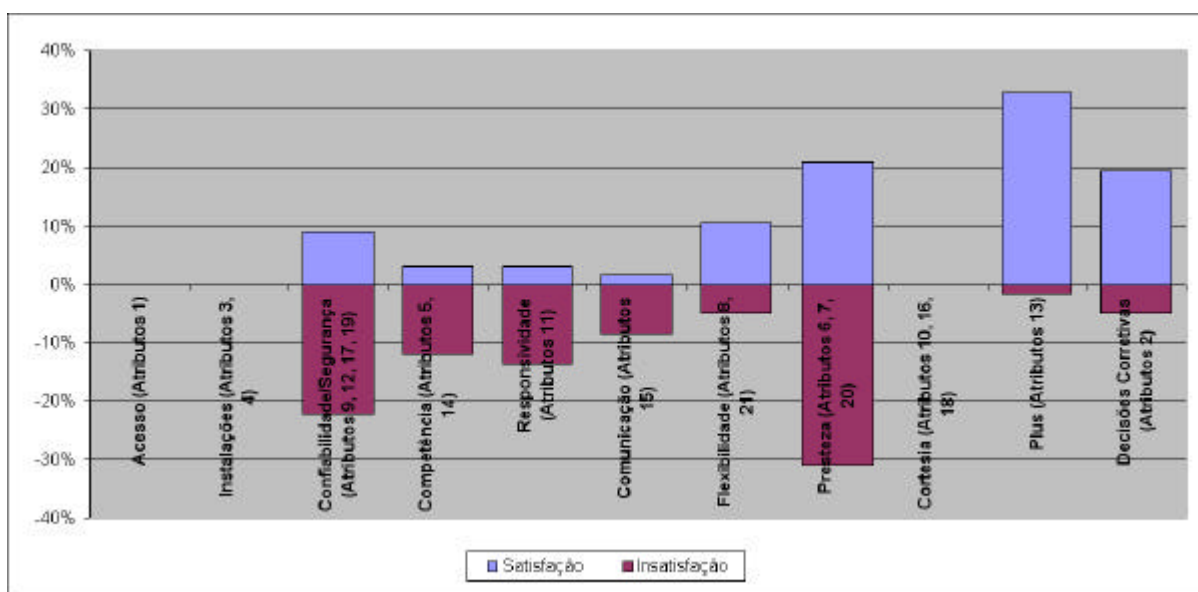


Gráfico 10 – Representação gráfica de atributos geradores de satisfação e insatisfação (21 atributos usados no Modelo Kano), redistribuídos em 11 grupos

Fonte: Pesquisador (2007).

Atributos relacionados com confiabilidade, competência, responsividade e presteza estão ligados a casos de grande insatisfação. Já os casos mais comuns que geram satisfação estão relacionados com atributos de *plus* no serviço, decisões corretivas, presteza e confiabilidade.

No que se refere à primeira questão discursiva da terceira parte do questionário – escolha do transitário – também foram cruzadas as respostas com os 21 atributos usados no Modelo Kano (Gráfico 11).

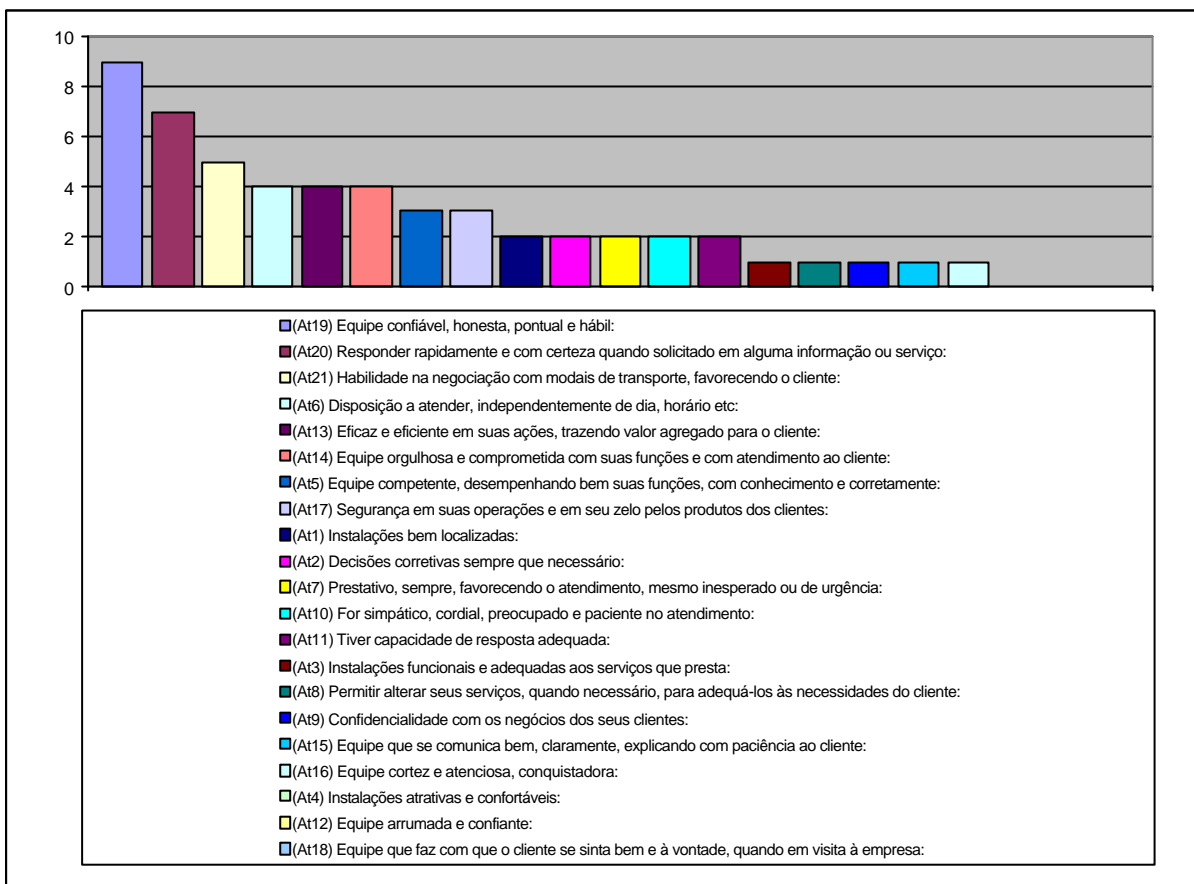


Gráfico 11 – Atributos determinantes da escolha do transitário de carga (referente primeira questão discursiva) em ordem decrescente

Fonte: Pesquisador (2007).

Pode-se notar que os atributos mais citados pelos respondentes no Gráfico 11 foram At19 (equipe confiável, honesta, pontual e hábil), At20 (responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço) e At21 (habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente).

Como, para o Modelo Kano, a classificação dos atributos totalizava 21 indicadores, agora para a relação importância e desempenho foram quantificados 22 atributos. Expõe-se esta segunda classificação, sobre a qual se procedeu também à análise de incidentes críticos (Tabelas 21 e 22).

Tabela 21 – Atributos que geraram satisfação – atributos da análise de importância versus desempenho

ATRIBUTOS	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO
(At1) Localização das instalações:	0
(At2) Conforto e atratividade das instalações:	0
(At3) Disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações):	1
(At4) Prestatividade (atende com prontidão os que procuram):	3
(At5) Cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza):	2
(At6) Equipe asseada e confiante:	0
(At7) Comprometimento com o serviço proposto ou fechado:	5
(At8) Comunicação com o cliente:	6
(At9) Competência funcional:	7
(At10) Cortesia:	0
(At11) Flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados:	5
(At12) Cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza):	1
(At13) Funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos:	6
(At14) Integridade (retidão, imparcialidade):	0
(At15) Confiabilidade nas informações prestadas (<i>booking, follow ups</i> , dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas):	9
(At16) Responsabilidade/habilidade de resposta:	1
(At17) Segurança no pessoal de operação:	2
(At18) Confidencialidade (sigilo informações):	0
(At19) Agregação de valor (plus no serviço):	18
(At20) Decisões Corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas):	16
(At21) Capacidade de resposta (rapidez):	9
(At22) Habilidade de negociação com os vendedores:	1

Fonte: Pesquisador (2007).

Tabela 22 – Atributos que geraram insatisfação – atributos da análise de importância versus desempenho

ATRIBUTOS	ÍNDICE DE INSATISFAÇÃO
(At1) Localização das instalações:	0
(At2) Conforto e atratividade das instalações:	0
(At3) Disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações):	1
(At4) Prestatividade (atende com prontidão os que procuram):	0
(At5) Cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza):	1
(At6) Equipe asseada e confiante:	0
(At7) Comprometimento com o serviço proposto ou fechado:	16
(At8) Comunicação com o cliente:	19
(At9) Competência funcional:	9
(At10) Cortesia:	0
(At11) Flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados:	1
(At12) Cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza):	1
(At13) Funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos:	6
(At14) Integridade (retidão, imparcialidade):	0
(At15) Confiabilidade nas informações prestadas (<i>booking, follow ups</i> , dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas):	9
(At16) Responsabilidade/habilidade de resposta:	9
(At17) Segurança no pessoal de operação:	3
(At18) Confidencialidade (sigilo informações):	0
(At19) Agregação de valor (<i>plus</i> no serviço):	1
(At20) Decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas):	2
(At21) Capacidade de resposta (rapidez):	9
(At22) Habilidade de negociação com os vendedores:	2

Fonte: Pesquisador (2007).

Os índices de satisfação e de insatisfação de acordo com as Tabelas 21 e 22, foram gerados a partir das respostas das questões abertas da terceira arte do questionário, cruzando-se, assim, as mesmas com os atributos aos quais se referiam (22 atributos importância e desempenho). Vale ressaltar que o total dos índices de satisfação e de insatisfação não corresponderão ao total de respondentes (100), pois alguns deles não responderam e outros, por sua vez, também relacionaram respostas com vários atributos que foram cruzados adicionando 1 ponto para cada referência.

Observa-se, a partir das Tabelas 21 e 22 que, em termos de satisfação, os atributos mais destacados (em amarelo) são: At19 (agregação de valor (*plus* no serviço)) e At20 (decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)). Já no que se refere aos episódios de insatisfação, podem ser apontados igualmente dois atributos (ressaltados em amarelo): At7 (comprometimento com o serviço proposto ou fechado) e At8 (comunicação com o cliente).

Atributos de satisfação, como At1, At2, At6, At10, At14 e At18, encontram-se zerados sendo inexpressivos. Da mesma maneira, os atributos de insatisfação, como At1, At2, At4, At6, At10, At14 e At18 encontram-se zerados.

Gerou-se, a partir dos índices de satisfação e insatisfação expostos nas Tabelas 21 e 22, o Gráfico 12, o qual mostra esses índices em percentuais.

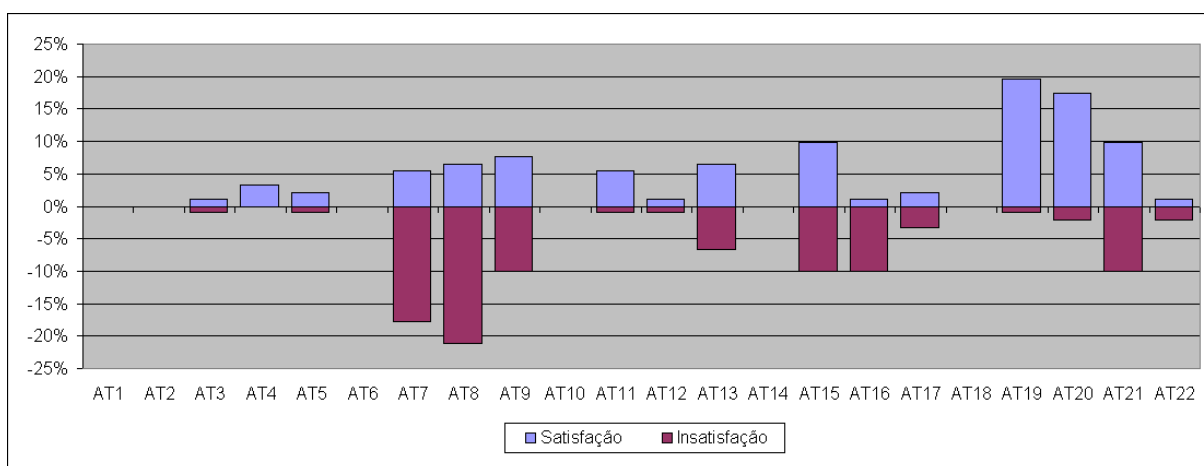


Gráfico 12 – Representação gráfica de atributos geradores de satisfação e insatisfação (22 atributos usados na análise importância versus desempenho)

Fonte: Pesquisador (2007).

Redistribuíram-se os 22 atributos usados na importância e desempenho em 11 grupos expostos no Gráfico 13.

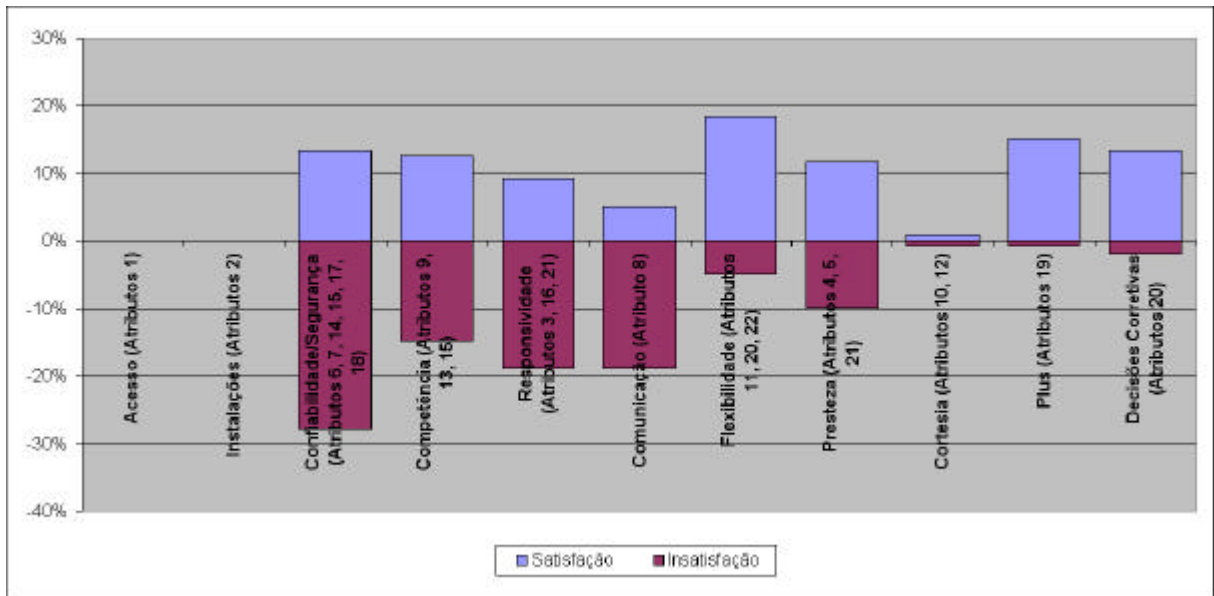


Gráfico 13 – Representação gráfica de atributos geradores de satisfação e insatisfação (22 atributos usados na análise importância versus desempenho), redistribuídos em 11 grupos

Fonte: Pesquisador (2007).

Analisando, agora, os resultados sobre os atributos agrupados, observa-se o seguinte:

- Os atributos atinentes à confiabilidade e segurança mostram clara insatisfação dos entrevistados;
- Algo similar pode se dizer dos atributos que compõem os grupos “responsividade” e “comunicação”, indicando claramente a insatisfação dos entrevistados com os mesmos;
- Numa situação equilibrada (satisfação x insatisfação), encontram-se os atributos dos grupos “competência” e “presteza”;
- Destacam-se como positivos apenas os atributos componentes dos grupos “flexibilidade”, “plus” e “decisões corretivas”.

Agora, no que se refere à primeira questão discursiva da terceira parte do questionário – escolha do transitário – também foram cruzadas as respostas com os 22 atributos usados na análise de importância x desempenho. O Gráfico 14 apresenta esses dados.

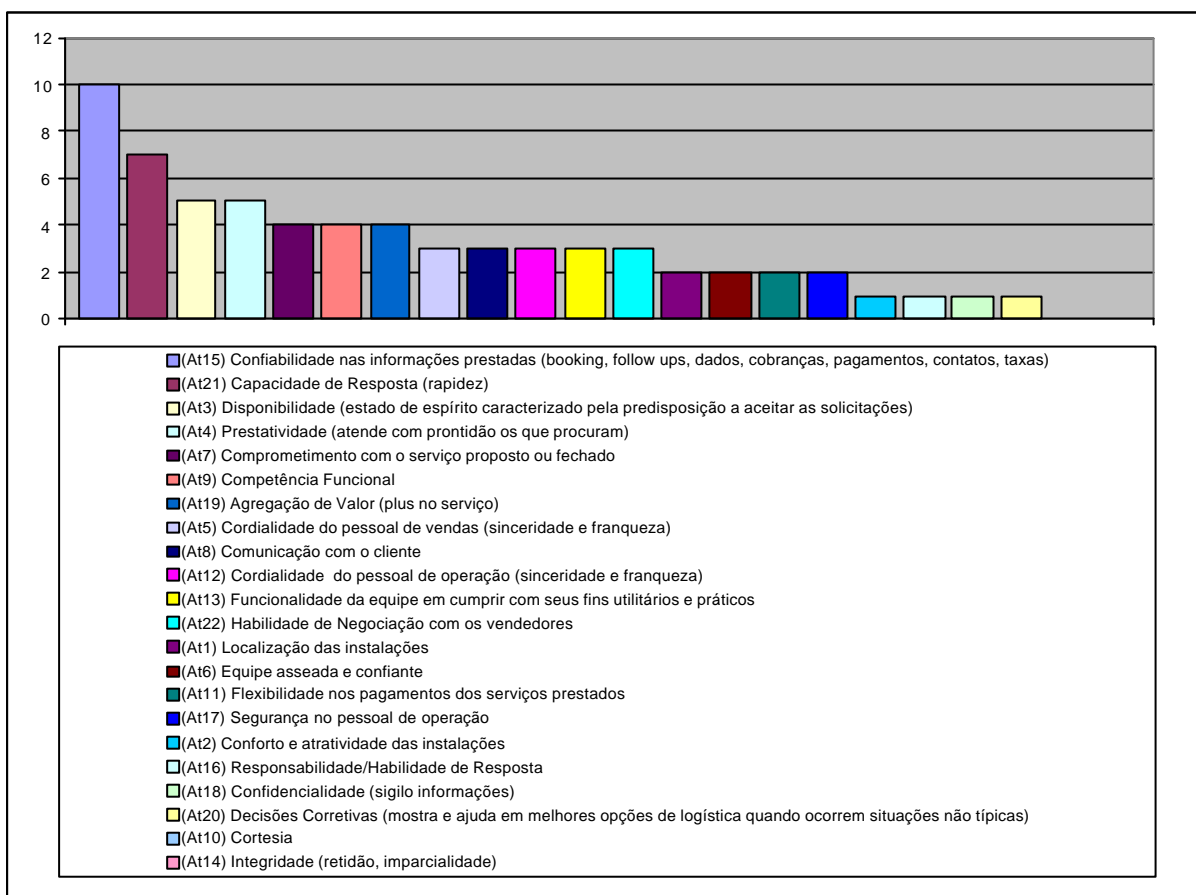


Gráfico 14 – Atributos determinantes da escolha do transitário de carga (referente à primeira questão discursiva) em ordem decrescente

Fonte: Pesquisador (2007).

Pode-se notar que os atributos mais citados pelos respondentes no Gráfico 14 foram: At3 (disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações)), At4 (prestatividade (atende com prontidão os que procuram)), At15 (confiabilidade nas informações prestadas (*booking, follow ups*, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas)) e At21 (capacidade de resposta (rapidez)).

4.1.4 Quarta parte da pesquisa: dados sobre transitários

Por fim, a quarta parte do questionário se refere à questões que dizem respeito às empresas entrevistadas, hábeis para elucidar apenas o perfil das mesmas. As respostas tabuladas encontram-se na Tabela 23.

Tabela 23 – Questões referentes às empresas entrevistadas

a. Trabalho com transitário:	Sim: 100	100%	100 Respondentes
	Não: 0	0%	
b. Um ou mais transitários:	+ De um: 90	90%	100 Respondentes
	Um: 10	10%	
c. Frequência de uso de + de um:	Freqüentemente: 49	49%	100 Respondentes
	Alguma Frequência: 39	39%	
	Raramente: 8	8%	
	Nunca: 4	4%	
d. Origem da empresa:	Nacional: 87	87%	100 Respondentes
	Estrangeiro: 13	3%	
e. Origem do transitário:	Nacional: 45	45%	100 Respondentes
	Misto: 28	28%	
	Estrangeiro: 27	27%	
f. Mercados que exporta:	X	X	100 Respondentes
g. Mercados que importa:	X	X	100 Respondentes
h. Volume médio de exportação:	De US\$ 100 Mil a US\$ 500 Mil: 27	27%	100 Respondentes
	De US\$ 501 Mil a US\$ 1 Milhão: 24	24%	
	Não responderam: 16	16%	
	Acima de US\$ 5 Milhões: 12	12%	
	De US\$1,1 a US\$ 3 Milhões: 11	11%	
	De US\$ 3,1 a US\$ 5 Milhões: 10	10%	
i. Idade:	21 a 30 anos: 52	52%	100 Respondentes
	31 a 40 anos: 27	27%	
	41 a 50 anos: 12	12%	
	+ 50 anos: 5	5%	
	Não Responderam: 4	4%	
j. Sexo:	HOMENS: 51	51%	100 Respondentes
	MULHERES: 49	49%	
k. Profissão:	Administrador: 56	56%	100 Respondentes
	Não Responderam: 13	13%	
	Analista, Assistente e Auxiliar de Comércio Exterior: 8	8%	
	Empresário: 7	7%	
	Economista: 5	5%	
	Advogado: 2	2%	
	Despachante Aduaneiro: 2	2%	
	Engenheiro: 1	1%	
	Médico Veterinário: 1	1%	
	Contador: 1	1%	
	Consultor: 1	1%	
	Arquiteto: 1	1%	
	Industriário: 1	1%	
Publicitário: 1	1%		

Continuação...

l. Cargo:	Assistente de Comércio Exterior: 32	32%	100 Respondentes
	Analista de Comércio Exterior: 15	15%	
	Outros: 15	15%	
	Diretor: 13	13%	
	Gerente: 11	11%	
	Auxiliar de Comércio Exterior: 8	8%	
	Trader: 6	6%	
m. Departamento:	Comércio Exterior: 68	68%	100 Respondentes
	Comercial: 16	16%	
	Não Responderam: 6	6%	
	Logística: 5	5%	
	Administrativo: 5	5%	
n. Empresa:	X	X	100 Respondentes
o. Transitário Principal	Não responderam: 46	46%	100 Respondentes
	Schenker: 13	13%	
	Capital: 9	9%	
	Outros: 7	7%	
	Allink: 4	4%	
	DHL: 4	4%	
	Ultramar: 3	3%	
	K&N: 3	3%	
	Maersk Logistics	3%	
	Embassy: 3	3%	
	Hamburg Sud	3%	
Blu Cargo: 2	2%		
p. Transitário Adicional	X	X	100 Respondentes
Clientes	28	28%	100 Respondentes
Não Clientes	72	72%	

Fonte: Pesquisador (2007).

Pode-se notar que todas as empresas entrevistadas usam serviço de transitários de carga e que 90% delas usam serviços de mais de um transitário de carga; 88% das empresas entrevistadas usam com alguma frequência e frequentemente serviços de transitários de carga.

Estas empresas na sua grande maioria são empresas de origem nacionais (87%) e 13% são empresas de origem estrangeiras.

Sobre a procedência e origem dos transitários de cargas que atendem a essas empresas, tem-se que 45% deles são prestadores de serviços nacionais, 27% são estrangeiros e, por último, 28% são transitários de carga de origem mista.

Referente a mercados para exportação e importação teve-se resultados bastante variados, destacando-se para exportação países do Merco Sul, América do Norte, América

Central e países da Europa também. Já na importação, países da Europa e alguns do oriente forma mais citados.

Mais da metade das empresas entrevistadas exporta um volume médio de US\$ 100 Mil a US\$ 1 Milhão de dólares, sendo que 16% delas não quiseram revelar os valores.

No quesito idade, temos que 52% dos entrevistados que trabalham contratando os serviços dos transitários são de 21 a 30 anos, 27% de 31 a 40 anos e 12% de 31 a 40 anos.

Já referente ao sexo dos entrevistados mostrou-nos que 51% são homens e 49% são do sexo feminino. Aqui percebe se a grande quantidade de mulheres que trabalham com comércio exterior e contratando serviços de transitários de carga.

Com relação à profissão dos entrevistados, mais da metade (56%) são administradores, 13 % não responderam e o restante das respostas mostra várias profissões que vão desde economistas e advogados a arquitetos e publicitários.

Quase a metade dos entrevistados (47%) ocupam cargos de assistente e analista de comércio exterior e 24% são ocupados por gerentes e diretores.

A maioria dos entrevistados trabalha no departamento de comércio exterior da empresa 68%, já 16% no departamento comercial, 5% no departamento de logística e 5% no departamento administrativo.

Sobre o transitário de cargas principal da empresa, 46% delas não responderam ou não quiseram revelar seu prestador de serviço principal. Merece destaque o prestador de serviço Schenker com 13% e Capital com 9%.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Transitários ou agentes de carga são operadores logísticos que desempenham importante papel na intermediação da prestação de serviços de importação e exportação, praticamente retirando das mãos do empresário que lida com comércio exterior toda a burocracia documental (aquelas atinentes às normas governamentais) e principalmente aquelas relacionadas à logística de movimentação das cargas.

Com base nessa importância e na atualidade do tema, buscou-se saber, neste estudo, o que motiva, gera satisfação e insatisfação nas empresas atuantes em comércio exterior na hora da escolha de um transitário de cargas, optando por um ou por outro, embora, aparentemente, todos desempenhem papéis muito parecidos em suas operações.

Partiu-se dos pressupostos que indicam estar o transitário de carga diretamente ligado à qualidade do seu desempenho, como atrativo para o potencial cliente. Pressupôs-se, também, para esse tipo de avaliação, que haveria a necessidade de se mensurarem os atributos que geram satisfação e insatisfação por meio dos entrevistados que usam esses prestadores de serviços, para orientação do cliente na hora de contratá-los.

Dispostas essas premissas básicas, objetivou-se identificar os atributos de serviços que influenciam as empresas exportadoras e/ou importadoras quando da escolha dos seus transitários de cargas. Para isso, se utilizou a mensuração das características determinantes que fundamentam essa escolha numa amostra de 100 empresas exportadoras e/ou importadoras, compostas por clientes e não-clientes da Capital Co., empresa agente de cargas que se utilizou como “pano de fundo” para este estudo. Estudou-se, também, a importância e desempenho, os níveis de satisfação/insatisfação dos exportadores e/ou importadores com essas características determinantes, e, por final, se evidenciou a análise dos incidentes críticos mais citados ou lembrados.

Mediante a utilização de modelos de classificação de atributos (Kano), a matriz de importância versus desempenho e a análise dos incidentes críticos, formulou-se um questionário composto de quatro partes, aplicando-se este à amostra definida de maneira aleatória não-casual, coletando-se os dados, tabulados e expostos no capítulo anterior. Para esta tabulação, utilizou-se como base de constructos a classificação da qualidade segundo Parasuraman; Zeithaml e Berry (*apud* GÓMEZ, 2005), que divide a qualidade em cinco fatores ou dimensões: elementos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança

e empatia – conhecido como modelo SERVQUAL –, associado ao modelo Kano (MATZLER *et al.*, 2003), que diferencia três grupos de atributos passíveis de influenciar a satisfação do cliente: (a) obrigatórios (inerentes ao serviço), (b) unidimensionais (proporcionalidade direta entre atendimento e satisfação) e (c) atrativos (base de satisfação do cliente, embora não-esperados e, por isso, não-promovedores de insatisfação quando inexistentes).

A análise procedida para cada uma das partes do questionário, em primeiro lugar, por meio do modelo Kano (21 atributos usados) com 88% dos entrevistados que usam “frequentemente” ou com “alguma frequência” os serviços de transitários de carga, nos mostra que “instalações atrativas e confortáveis” e “instalações bem localizadas” são consideradas atributos atrativos e que, portanto, trazem satisfação com sua presença, mas não causam insatisfação na sua ausência, principalmente porque o cliente/usuário não teria expectativa de receber tal atributo (Gráfico 4). Ter um desempenho positivo nestes atributos tem um impacto maior na satisfação do que ter um desempenho negativo para com seus clientes.

Já os atributos “disposição a atender, independentemente de dia, horário etc.”, “permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente”, “equipe cortez e atenciosa, conquistadora” e “equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa”, são tidos como atributos unidimensionais e geram satisfação proporcionalmente ao seu nível de desempenho (relação direta entre seu desempenho e a satisfação dos clientes). Quanto maior o nível do desempenho, maior será a satisfação do cliente/usuário e quanto menor o nível do desempenho, menor o nível de satisfação (Gráfico 4). Alterando o desempenho nestes atributos, resultará em uma satisfação gradativa.

Os atributos restantes foram considerados obrigatórios ou básicos e são essenciais para os clientes/usuários dos transitários de carga. Exigências mínimas que causam descontentamento pelo não-cumprimento também não se traduzem em satisfação do cliente quando do seu cumprimento. O desempenho negativo tem um impacto maior na satisfação do que o desempenho positivo. O cliente pode não perceber ou não ficar com extrema satisfação quando presente, mas sua inexistência ou insuficiência de desempenho provoca insatisfação. O cumprimento de exigência básica é necessário, não sendo, entretanto, condição suficiente para a satisfação (Gráfico 4). Estes atributos considerados obrigatórios são totalmente esperados pelos usuários do serviço, sendo considerados como condição prévia (“decisões corretivas sempre que necessário”, “instalações funcionais e adequadas aos serviços que

presta”, “equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente”, “prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência”, “confidencialidade com os negócios dos seus clientes”, “for simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento”, “tiver capacidade de resposta adequada”, “equipe arrumada e confiante”, “eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente”, “equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente”, “equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente”, “segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes”, “equipe confiável, honesta, pontual e hábil”, “responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço” e “habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente”).

Em segundo lugar, a análise da matriz individualizada importância versus desempenho com os 100 entrevistados, mostrou que “localização das instalações”, “conforto e atratividade das instalações”, “flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados”, “agregação de valor (*plus* no serviço)” e “habilidade de negociação com os vendedores foram considerados de baixo desempenho e baixa importância (Gráfico 5 – quadrante III), sendo que não valeria a pena desenvolvê-los ou ter um desempenho extremamente bom, pois o usuário não dará a devida importância. Os atributos “flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados” e “agregação de valor (*plus* no serviço)” tendem em direção ao quadrante II (Gráfico 5) de importância alta e desempenho baixo.

Os três atributos “disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações)”, “decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)” e “capacidade de resposta (rapidez)” são considerados de baixo desempenho e alta importância, fazendo com que se convenha ter um desempenho melhor pois é isto que os usuários dos transitários de cargas dão grande importância (Gráfico 5 – quadrante II).

Atributos como “equipe assada e confiante” e “cortesia” foram classificados como importância baixa e desempenho alto, podendo continuar assim ou direcionar os esforços destes atributos para aqueles com baixo desempenho para melhor atender os usuários deste serviço (Gráfico 5 – quadrante IV).

No caso dos atributos restantes, estes foram considerados em importância e desempenho altos, o que sugere manter o bom trabalho desempenhando bem estes atributos pois os usuários consideram com alta importância (Gráfico 5 – quadrante I) (“prestatividade

(atende com prontidão os que procuram)”, “cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)”, “comprometimento com o serviço proposto ou fechado”, “comunicação com o cliente”, “competência funcional”, “cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza)”, “funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos”, “integridade (retidão, imparcialidade)”, “confiabilidade nas informações prestadas (bookings, follow ups, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas)”, “responsabilidade/habilidade de resposta”, “segurança no pessoal de operação”, “confidencialidade (sigilo informações)”).

Da mesma forma, a matriz de importância e desempenho foi aplicada aos 72 respondentes classificados como não-clientes (Gráfico 6), mostrando os mesmos resultados da análise feita do total dos 100 respondentes (grande maioria (72 respondentes, 72% do total dos 100 respondentes) eram não-clientes).

Evidencia-se de novo a atenção aos atributos “disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações)”, “decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)” e “capacidade de resposta (rapidez)” (Gráfico 6 – quadrante II). A CAPITAL Co. deve desempenhar melhor estes atributos para vir a conquistar os não-clientes, pois é isto que os mesmos consideram importante e que o prestador de serviço não está oferecendo um bom desempenho no momento.

Sugere-se também nos atributos “equipe aseada e confiante” e “cortesia” que foram classificados com importância baixa e desempenho alto, direcionar os esforços no desempenho feitos nestes atributos para atributos que são considerados como importantes pelos 72 não-clientes respondentes (Gráfico 6 – quadrante IV).

No caso dos 28 clientes (Gráfico 7 – quadrante III), a análise de importância e desempenho revelou que “localização das instalações”, “conforto e atratividade das instalações” são considerados de baixo desempenho e baixa importância, não necessitando maximizá-los em desempenho, pois os já clientes não os consideram importantes. O atributo “flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados” apesar de estar localizado no quadrante III de baixa importância e baixo desempenho (Gráfico 7) mostra-se bem distante dos dois atributos anteriormente citados neste quadrante indo em direção ao quadrante II de alta importância e baixo desempenho (Gráfico 7), sugerindo que a CAPITAL Co. precisaria ter um desempenho melhor deste atributo perante seus clientes, pois sua importância tende a ser alta.

Referente aos atributos “disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações)”, “agregação de valor (*plus* no serviço)” e “capacidade de resposta (rapidez)”, a CAPITAL Co. deve ter um desempenho melhor nestes atributos perante seus clientes, pois é isto que os mesmos consideram importante e que o prestador de serviço poderia estar desempenhando melhor (Gráfico 7 – quadrante II).

Os atributos como “equipe asseada e confiante” e “cortesia” que foram classificados com importância baixa e desempenho alto (Gráfico 7 – quadrante IV). Sugere-se direcionar os esforços no desempenho feitos nestes atributos para atributos que são considerados como importantes pelos 28 clientes respondentes e tem um desempenho baixo (Gráfico 7 – quadrantes I e II).

O restante dos atributos (Gráfico 7 – quadrante I) – “prestatividade (atende com prontidão os que procuram)”, “cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)”, “comprometimento com o serviço proposto ou fechado”, “comunicação com o cliente”, “competência funcional”, “cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza)”, “funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos”, “integridade (retidão, imparcialidade)”, “confiabilidade nas informações prestadas (*booking, follow ups, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas*)”, “responsabilidade/habilidade de resposta”, “segurança no pessoal de operação”, “confidencialidade (sigilo informações)”, “decisões corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)”, e “habilidade de negociação com os vendedores” – tiveram importância e desempenho altos mostrando que a Capital Co. desempenha bem estes atributos que são considerados pelos 28 clientes como de importância alta, sendo assim convém manter o bom trabalho e até melhorar.

Finalmente, com relação à matriz de importância e desempenho, fez-se uma análise, conforme Gráfico 8, com a média de importância dos atributos dada pelos 100 entrevistados cruzando-se com o desempenho médio dos não-clientes (72 não-cliente, maioria). A análise mostrou que “localização das instalações”, “conforto e atratividade das instalações” (Gráfico 8 – quadrante III) são atributos que não precisariam ser desenvolvidos para adquirir mais clientes e que o atributo “equipe asseada e confiante” apesar de estar localizado neste quadrante tem tendência ao quadrante II ou I, necessitando desempenhá-lo melhor para vir a conquistar os não-clientes.

Os atributos “competência funcional”, “integridade (retidão, imparcialidade)” e “confidencialidade (sigilo informações)” precisam ser melhores desempenhados para vir a

conquistar os não-clientes, pois foram considerado com importância alta (Gráfico 8 – quadrante II).

Localizados no quadrante IV (Gráfico 8) mostram-se ainda os atributos “cortesia”, “flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados” e “habilidade de negociação com os vendedores” como sendo de importância baixa e desempenho alto perante os não clientes. Sugere-se também direcionar os esforços de desempenho alto nestes atributos para atributos que estão com desempenho baixo e alta importância (Gráfico 8 – quadrante II).

O restante dos atributos mostrou-se com importância de desempenho relativo alto, sugerindo que devem ser mantidos os bons esforços com relação a esses atributos (Gráfico 8 – quadrante I).

Em terceiro lugar, teve-se a análise dos incidentes críticos feita com os 21 atributos usados no Modelo Kano. A análise mostrou que atributos relacionados “flexibilidade”, “*plus*” e “decisões corretivas” nos serviços prestados estão relacionados a casos relatados de mais satisfação do que insatisfação. Já os casos mais comuns que geram mais insatisfação do que satisfação, são relacionados com atributos de “confiabilidade/segurança”, “presteza”, “responsividade” e “comunicação” nos serviços prestados pelos transitários de carga (Gráfico 10).

Adicionalmente a esta análise dos incidentes críticos e referente à primeira pergunta discursiva do questionário, com base nos 21 atributos usados no Modelo Kano, se conclui, também, que atributos relacionados com “equipe pontual e hábil”, “rapidez em respostas”, “habilidade de negociação”, e “disposição em atender” foram geradores de satisfação, e principalmente fatores citados e lembrados que levaram os clientes/usuários a escolherem seu transitário de carga atual (Gráfico 11).

A análise dos incidentes críticos feita com os 22 atributos usados na matriz de importância e desempenho, mostra que “*plus* no serviço”, “flexibilidade” e “decisões corretivas” e “confiabilidade e segurança” nos serviços prestados geram satisfação e devem ser desenvolvidos. Já os que mais geram insatisfação são os atributos relacionados à “responsividade”, “comunicação”, “competência” e “confiabilidade” (Gráfico 13).

Complementando a análise dos incidentes críticos e referente à primeira pergunta discursiva do questionário, com base nos 22 atributos usados na matriz de importância e desempenho, evidencia-se os atributos mais citados e fundamentais na escolha dos fornecedores de serviços atributos como: “confiabilidade nas informações prestadas”, “capacidade de resposta”, “disponibilidade” e “prestatividade” (Gráfico 14).

Uma análise mais a fundo nos mostra que comparando os resultados da análise dos incidentes críticos dos 21 atributos usados no modelo Kano e redistribuídos em 11 grupos com as classificações do modelo Kano conclui-se que os atributos relacionados com “confiabilidade/segurança”, “competência”, “responsividade” e “comunicação” estão ligados a atributos obrigatórios pois os níveis de insatisfação são muito maiores do que os níveis de satisfação. Já atributos como “plus no serviço” e “decisões corretivas” são considerados atrativos (níveis de satisfação muito maiores do que os de insatisfação) e assim atributos como “presteza” sendo unidimensionais (equilíbrio entre os patamares de satisfação e insatisfação) (Gráfico 10).

Comparando também os resultados da análise dos incidentes críticos dos 22 atributos usados na matriz importância e desempenho e redistribuídos em 11 grupos com as classificações do modelo Kano conclui-se que os atributos relacionados com “confiabilidade/segurança”, “responsividade” e “comunicação” estão ligados a atributos obrigatórios (mais insatisfação do que satisfação). Já atributos como “*plus* no serviço”, “decisões corretivas” e “flexibilidade” são considerados atrativos pois tem patamares de satisfação muito superiores aos de insatisfação e atributos como “cortesia”, “competência” e “presteza” sendo unidimensionais (mesma proporção entre satisfação e insatisfação) (Gráfico 13).

Conclui-se de tudo o exposto que o que fundamenta a escolha de um transitário de cargas, é a “confiabilidade da equipe (com honestidade e habilidade)”, sua “capacidade de resposta rápida às demandas do cliente” e sendo atrativas as ações de “plus no serviço”, “flexibilidade” e “decisões corretivas”, atributos que, durante todo o desenrolar da aplicação do questionário, foram sendo ratificados em suas diversas partes, por meio da coincidência de escolha.

REFERÊNCIAS

- AMARAL JR., A.; RATTON, M. (Orgs.). **União européia**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- AMARO, J. S. **Custeio da cadeia logística**: análise dos custos ligados ao comércio exterior. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de marketing passo a passo**: serviços. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002. 531 p.
- ANDERSON, E.W.; ARBOR, A.; MITTAL, V. Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. **Journal of Service Research**, University of Michigan (USA), v. 3, n. 2, November, 2000.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos** – Planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 532 p.
- BERGER, C. *et al.* Kano's methods for understanding customer-defined quality. **Center for Quality of Management Journal**, v.23, n. 2, p. 3-35, 1993.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003. 510 p.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H; TETREAULT, Mary Stanfield. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. **Journal of Marketing**, n. 54, p. 71-84, January, 1990.
- BOTTANI, E.; RIZZI, A. Strategic management of logistics services: a fuzzy QFD approach. **International Journal of Production Economics**, Department of Industrial Engineering, viale delle Scienze 181/A, Campus Universitario, University of Parma, Parma, Italy, n. 103, p. 585-599, March, 2006.
- BYRNE, Michelle. Critical incident technique as a qualitative research method. Association of Operating Room Nurses – AORN. **Journal Denver**, v. 74, ed. 4, p. 536-539, out. 2001.
- CARNIER, L. R. **Marketing internacional para brasileiros** – como competir e vencer em mercados globalizados e “plugados” na Internet. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004. 242p.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos** – Estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, M. **A logística do marketing**. 4 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- _____. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos** – Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 2002a.
- CORRÊA, H. L. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.
- COUGO, Ricardo Leal. **Satisfação de consumidores: um estudo em escolas de informática na cidade de Bagé** (dissertação). Junho, 2001.

COUTINHO, D. M. **Globalizantes e globalizados**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

DACHELET, C. Z, *et al.* The critical incident technique applied to the evaluation of the clinical practicum setting. **Journal of Nursing Education**, v. 20, p. 15-31, out. 1981.

DEMARIA, M. **O operador de transporte multimodal como fator de otimização da logística**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina

DORNIER, P. *et al.* **Global operations and logistics** – Text and cases. New York (USA): John Wiley & Sons, Inc., 1998a.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (Orgs). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos** – Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

FISCHER, J. K.; SCHROEDER, J. B.; TONTINI, G. **Análise de Incidentes Críticos** - Uso prático desta metodologia numa pesquisa de satisfação dos usuários de serviços bancários. Blumenau: FURB, [2000?].

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, n. 51, p. 327-358, 1954.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs). **Logística empresarial** – A perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCIA JR., A. A. G. **Transportes internacionais de mercadorias e pessoas no Mercosul**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

GARVER, M. S. **Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities**. Department of Marketing, Central Michigan University. Mount Pleasant (MI), USA, 2003.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GÓMEZ, J. I. **Midiendo la calidad de servicios en el canal Web**. Disponível em: <http://www.dnxgroup.com/ideas/articulos/medicion_calidad_percibida.html>. Acesso em: 01 dez. 2005.

GUADERRAMA, M. **La medición de la calidad de los servicios online: el nuevo reto**. 2005. Disponível em: <http://www.dnxgroup.com/ideas/articulos/calidad_servicios.html>. Acesso em: 20 jun. 2006.

GREMLER, Dwayne D. The critical Incident Technique in Service Research. **Journal of Service Research: JSR Thousand Oaks**, v. 7, p. 65-89, ago. 2004.

HAND, A. **Applying the Kano model to user experience design**. 2004. Disponível em: <http://www.handaweb.com/anthony/portfolio/kano/A-Hand_Kano-Model_Boston_UPA_May-12-2004.pdf>. Acesso em: 10 set. 2006.

HUISKONEN, J.; PIRTTILÄ, T. Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano's quality element classification. **International Journal of Production Economics**, Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology, P.O. Box 20, SF-53581 Lappeenranta, Finland, n. 56-57, p. 253-260, April 1998.

HÜSKES, M.; SILVEIRA, A.; TONTINI, G. **O marketing de relacionamento e os programas de fidelização de clientes em supermercados da região Sul do Brasil**. Blumenau: FURB, 2004.

JOHNSON, J. C. *et al.* **Contemporary Logistics**. 7 ed. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1999.

JOHNSTON, R.; SILVESTRO, R. **The determinants of service quality – a customer-based approach**. The Proceedings of the Decision Science Institute Conference, San Diego, CA, November, 1990.

JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6. n. 5, p 53-71, 1995.

KANO, N. Attractive Quality and Must-be Quality. **Journal of the Japanese Society for Quality Control**, p. 39-48, April 1984.

KEEDI, S. **Transportes, unitização e seguros internacionais de carga – Exercícios e práticas**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

_____. **Logística de transporte internacional – Veículo prático de competitividade**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

KEEDI, S.; MENDONÇA, P. C. de. **Transportes e seguros no comércio exterior**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

KOBAYASHI, S. **Renovação da logística**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do marketing**. 9 ed. Rio de Janeiro: PRENTICE-HALL, 1998.

LARRAÑAGA, F. A. **A gestão logística global**. São Paulo: Aduaneiras, 2003. 252p.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços – Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002. 416p.

MARTINS, M. F. M. (2003). **Uso do Portal CAPES na área biomédica: estudo de caso da assimilação da informação**. Biblioteca do Centro de Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. 2003. Disponível em: <<http://www.icml9.org/program/track3/public/documents/Maria%20de%20Fatima%20Moreira%20Martins-123134.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2007.

MATZLER, K. *et al.* **The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction:** a reconsideration of the importance-performance analysis. Department of General and Tourism Management, University of Innsbruck. Innsbruck Austria, 2003.

MATZLER, K.; HINTERHUNER, H. H. How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. **Technovation**, v. 18, n. 1, 1998.

MENTZER, J. T.; MYERS, M. B.; CHEUNG, M. S. **Global market segmentation for logistics services.** Stokely Management Center, University of Tennessee, Knoxville, Tennessee, USA, [2000?].

MOREIRA, B. F. O ônus para exportar ainda é nosso. **Revista News**, 2004. Disponível em: <http://www.wilsonsons.com.br/grupo/revista_news_pdf/news2_internet.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2006.

MORROW, G.; WILSON, G. L. Some Problems of Freight Forwarders. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Transportation: War and Postwar (Nov., 1943), **This journal is licensed to JSTOR by Sage Publications, Inc.**, v. 230, p. 110-115, 2000.

NORMAN, I. J., *et al.* Developing Flanagan's critical incident technique to elicit indicators of high and low quality nursing care from patients and their nurses. **Journal of Advanced Nursing**, v. 17, p. 590-600, Maio, 1992.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, USA, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.

PIPKIN, A. **Marketing internacional:** uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003. 162p.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos** (*Supply chain management*) – Conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. E. **Competição** (*On competition*) – Estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

RELACIONES COMERCIALES. **Comercio exterior** – Economía en el siglo XVIII. Madrid (España): Ediciones Dolmen, S.L., 2003.

ROCHA, P. C. A. **Logística e aduana.** 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

RODRIGUES, P. R. A. **Gestão estratégica da armazenagem.** São Paulo: Aduaneiras, 2003.

SÁNCHEZ, M. S.; VITRIÁN, E. S.; IZQUIERDO, L. I. (Orgs). **Manual de gestión de la calidad.** Universidad de Navarra/Volkswagen. Navarra (España), 2005.

SCHWARTZ, P. **El comercio internacional en la historia del pensamiento económico.** (2001). IUDEM – Documento de Trabajo. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/textos/schwartzgironcom.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2006.

SHIBA, S.; GRAHAN, A.; WALDEN, D. **TQM: quarto revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SILVA, C. F. da.; PORTO, M. M. **Transporte, seguros e a distribuição física internacional de mercadorias**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

SOUZA, E. de. **Apresentação de um modelo de ciclo de inteligência competitiva para a capital corporation agenciamento de cargas internacionais**. São Leopoldo, 2003. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas com Habilitação para Comércio Exterior) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

TAN, K. C.; PAWITRA, T. A. Research and concepts Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. **Managing Service Quality**, United Kindwon (UK): MCB University Press, v. 11, n. 6, 2001.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos – Uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson Adison-Wesley, 2005.

TING, S. C.; CHEN, C. N. The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction, **Total Quality Management**, Department of Business Administration, Far East Institute of Technology, Taiwan, Republic of China & Department of Business Administration, National Cheng Kung University, Taiwan, Republic of China, v. 13, n. 14, p. 547-569, 2002.

TONTINI, G.; SILVEIRA, A. **Identificação de atributos críticos de sucesso em produtos e serviços: uma alternativa à análise de importância x desempenho**. Artigo apresentado no "BALAS 2005 Annual Conference", Madrid, Espanha, 25 a 28 maio, 2005.

TONTINI, G. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, Blumenau, FURB, v. 8, n. 1, jan./mar. 2003a.

_____. Deployment of Customer Needs in the QFD Using a Modified Kano Method. **Journal of Academy of Business and Economics**, Turlock, Califórnia, EUA, v. 2, n. 1, p. 103-115, 2003b.

_____. Administração estratégica da qualidade: a chave para a qualidade e a produtividade. **Revista de Negócios**, Blumenau, FURB, v. 1, n. 3, p. 05-12, 1996.

URQUHART, C *et al.* Critical incident technique and explicitation interviewing in studies of information behavior. **Journal of Service Research**, mar. 2003.

USDA - United States Department of Agriculture. **Freight Forwarder – Shipper and exporter assistance**. United States of America (USA): USDA, 2005.

VIEIRA, G. B. B. **Transporte internacional de cargas**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

VOGEL, I. M. **Avaliação do processo de carga internacional da Capital Corporation Filial Blumenau**. Blumenau, 2005. Graduação (em Administração - Relatório Final de Estágio Supervisionado) - Universidade Regional de Blumenau.

YACUZZY, E.; MARTIN, F. Aplicación del método de Kano en el diseño de un producto farmacêutico. Buenos Aires: Universidade del CEMA, 2002. Disponível em: <<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/224.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2006.

ZANI, A. V. **Incidentes críticos no processo de ensino-aprendizagem do curso de graduação em Enfermagem segundo a percepção de alunos e professores.** Ribeirão Preto (SP), USP/EERP, 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.

APÊNDICES

APÊNDICE A – FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS

PESQUISA SOBRE TRANSITÁRIOS DE CARGAS (AGENTE DE CARGAS)

Estamos realizando uma pesquisa sobre a **qualidade dos serviços prestados por transitários de carga (agentes de cargas)**, e agradeceríamos sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Nas questões abaixo procuramos verificar sua opinião sobre a ausência ou existência de diversas características dos serviços prestados pelos transitários de carga (agente de cargas), havendo duas perguntas para cada uma (positiva e negativa). Responda conforme sua reação a cada uma das situações, escolhendo apenas uma alternativa de resposta para cada questão formulada.

Como você se sentiria se seu Transitário de Cargas (Agente de Cargas)...

Tiver instalações bem localizadas (facilidade de localização)	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É Indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tomar decisões corretivas com lentidão, quando necessária a rapidez de resposta	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver instalações pouco funcionais e inadequadas aos serviços que presta	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver instalações atrativas e confortáveis	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe pouco competente, desempenhando mal suas funções, sem conhecimento e de maneira incorreta.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Estiver sempre disposto a atender, independentemente de dia, horário etc.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É Indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
For prestativo, sempre, favorecendo o atendimento, mesmo inesperado ou de urgência.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Não permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Não manter um padrão de confidencialidade com os negócios dos seus clientes	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto

Continuação...

For simpático, cordial, preocupado e paciente no atendimento.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É Indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver instalações mal localizadas (dificuldade de localização).	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É Indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver capacidade de resposta inadequada.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe arrumada e confiante.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
For ineficaz e ineficiente em suas ações, deixando de trazer valor agregado para o cliente.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe orgulhosa e comprometida com suas funções e com atendimento ao cliente.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É Indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe que se comunica bem, claramente, explicando com paciência ao cliente.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe competente, desempenhando bem suas funções, com conhecimento e corretamente.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe cortez e atenciosa, conquistadora.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Transmitir insegurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Permitir alterar seus serviços, quando necessário, para adequá-los às necessidades do cliente.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe que faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver instalações funcionais e adequadas aos serviços que presta.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe confiável, honesta, pontual e hábil.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto

Continuação...

Responder rapidamente e com certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Nem sempre estiver disposto a atender, independentemente de dia, horário etc.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É Indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Responder com lentidão e sem certeza quando solicitado em alguma informação ou serviço.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Transmitir segurança em suas operações e em seu zelo pelos produtos dos clientes.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
For antipático, pouco cordial, despreocupado e impaciente no atendimento.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É Indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver dificuldade na negociação com modais de transporte, dificultando o cliente em sua operação.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
For pouco prestativo, dificultando a necessidade de atendimento, mesmo inesperado ou de urgência.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Mantiver um padrão de confidencialidade com os negócios dos seus clientes.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe desarrumada e pouco confiante.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe que não faz com que o cliente se sinta bem e à vontade, quando em visita à empresa.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe pouco confiável, impontual e inábil.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
For eficaz e eficiente em suas ações, trazendo valor agregado para o cliente.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver instalações pouco atrativas e desconfortáveis.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Proceder a decisões corretivas com rapidez, sempre que necessário.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto

Continuação...

Tiver uma equipe apática e descomprometida com suas funções e com o atendimento ao cliente.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É Indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver capacidade de resposta adequada.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver habilidade na negociação com modais de transporte, favorecendo o cliente.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe que se comunica mal, confusa, explicando com impaciência ao cliente.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto
Tiver uma equipe com pouca cortesia, desatenciosa.	Não gosto e não tolero	Não gosto, mas posso tolerar	É indiferente	É obrigatório (deve ser assim)	Gosto

Agora, assinale qual o desempenho do seu Transitário de Cargas (Agente de Cargas) em relação as seguintes características:

	Péssimo					Excelente			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Localização das instalações	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conforto e atratividade das instalações	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prestatividade (atende com prontidão os que procuram)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Equipe asseada e confiante	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comprometimento com o serviço proposto ou fechado	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comunicação com o cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Competência Funcional	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cortesia	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Integridade (retidão, imparcialidade)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Confiabilidade nas informações prestadas (<i>booking, follow ups, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas</i>)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Responsabilidade/Habilidade de Resposta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Segurança no pessoal de operação	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Confidencialidade (sigilo informações)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Agregação de Valor (<i>plus</i> no serviço)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Decisões Corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capacidade de Resposta (rapidez)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Habilidade de Negociação com os vendedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	Muito Insatisfeito					Muito Satisfeito			
Satisfação Geral Com Seu Transitário de Carga	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Se eu pudesse, mudaria meu Transitário de Carga	Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente
---	---------------------	----------	--------	----------	---------------------

Agora, assinale qual a importância para você das seguintes características dos serviços do seu Transitário de Cargas (Agente de Cargas):

	Sem Importância			Extremamente Importante	
	1	2	3	4	5
Localização das instalações	1	2	3	4	5
Conforto e atratividade das instalações	1	2	3	4	5
Disponibilidade (estado de espírito caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações)	1	2	3	4	5
Prestatividade (atende com prontidão os que procuram)	1	2	3	4	5
Cordialidade do pessoal de vendas (sinceridade e franqueza)	1	2	3	4	5
Equipe asseada e confiante	1	2	3	4	5
Comprometimento com o serviço proposto ou fechado	1	2	3	4	5
Comunicação com o cliente	1	2	3	4	5
Competência Funcional	1	2	3	4	5
Cortesia	1	2	3	4	5
Flexibilidade nos pagamentos dos serviços prestados	1	2	3	4	5
Cordialidade do pessoal de operação (sinceridade e franqueza)	1	2	3	4	5
Funcionalidade da equipe em cumprir com seus fins utilitários e práticos	1	2	3	4	5
Integridade (retidão, imparcialidade)	1	2	3	4	5
Confiabilidade nas informações prestadas (<i>booking, follow ups, dados, cobranças, pagamentos, contatos, taxas</i>)	1	2	3	4	5
Responsabilidade/Habilidade de Resposta	1	2	3	4	5
Segurança no pessoal de operação	1	2	3	4	5
Confidencialidade (sigilo informações)	1	2	3	4	5
Agregação de Valor (<i>plus</i> no serviço)	1	2	3	4	5
Decisões Corretivas (mostra e ajuda em melhores opções de logística quando ocorrem situações não típicas)	1	2	3	4	5
Capacidade de Resposta (rapidez)	1	2	3	4	5
Habilidade de Negociação com os vendedores	1	2	3	4	5

3) Descreva uma situação que lhe trouxe insatisfação quanto ao seu Transitário de Cargas. Por que você se sentiu assim?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) Agora, responda algumas perguntas sobre sua empresa:

a) Trabalha com transitário de cargas?

- Sim
- Não

b) Concentra os serviços em apenas um operador ou em mais de um?

- Em um
- Em mais de um

c) Com que frequência usa mais de um?

- Nunca
- Raramente
- Alguma frequência
- Frequentemente

d) Sua empresa é nacional ou estrangeira?

- Nacional
- Estrangeira

e) Seu transitário de cargas é nacional ou estrangeiro?

- Nacional
 Estrangeiro

f) Quais os mercados para os quais exporta?

- América do Sul
 América Central
 América do Norte
 Caribe
 Europa
 Ásia
 África
 Oriente Médio

g) Quais os mercados dos quais importa?

- América do Sul
 América Central
 América do Norte
 Caribe
 Europa
 Ásia
 África
 Oriente Médio

h) Qual seu volume médio de exportação?

Em US\$

- 100 mil a 500 mil
 501 a 1 milhão
 1,1 milhão a 3 milhões
 3,1 milhões a 5 milhões
 Acima de 5 milhões
 Obs.: /mês ou...../ano

Idade:

Sexo:

Profissão:

Cargo:

Departamento:.....

Empresa:

Seu Transitário de Cargas Principal:

Seu Transitário de Cargas Adicional (indique todos, se for mais de um):