

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

David Alejandro Soto Ojeda

**OS SERVIÇOS AO CLIENTE NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO
VIA TERRESTRE DO CHILE PARA O BRASIL**

PORTO ALEGRE
2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S718s Soto Ojeda, David Alejandro

Os serviços ao cliente no processo de exportação via terrestre do Chile para o Brasil / David Alejandro Soto Ojeda. – 2010.

151 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

“Orientadora: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo”.

1. Comércio internacional. 2. Exportação. 3. Serviço ao cliente. I. Título.

CDU 658.818

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração UFRGS

David Alejandro Soto Ojeda

OS SERVIÇOS AO CLIENTE NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO VIA TERRESTRE DO CHILE PARA O BRASIL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Conceito final:

Aprovado em de de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Bins Luce – UFRGS

Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada - UFRGS

Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil - PUCRS

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo - UFRGS

AGRADECIMENTOS

"La utopía está en el horizonte. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se desplaza diez pasos más allá. Por mucho que camine, nunca la alcanzaré. Entonces, ¿para qué sirve la utopía? Para eso: sirve para caminar." (E. Galeano)

Agradeço a todas aquelas pessoas que fizeram possível esta história, que acompanharam e apoiaram o processo de reingresso às aulas, que compartiram momentos gratos e difíceis, e que ajudaram finalmente avançar nesta porfia de constante formação profissional e crescimento pessoal.

À Escola de Administração da UFRGS, e todas as pessoas que sustentam dia a dia com seu trabalho, dedicação e esforço a formação de pessoas críticas e motivadas na construção de sociedades melhores.

À meu orientador, Prof. Dr. Luíz Antônio Slongo, pela paciência, compreensão e confiança colocada para o desenvolvimento desse trabalho.

Aos professores da área de marketing, por abrir as portas a um mundo até então insuficientemente inexplorado no âmbito de minha formação acadêmica e profissional e de grande valor.

Aos colegas de marketing e da turma 2008, sempre prestativos para ajudar, apoiar e orientar no dia a dia no que fizera falta.

Aos meus amigos de Porto Alegre, "nativos" e estrangeiros, pelos momentos descontraídos e de relaxo tão necessários para tornar a vida mais equilibrada e completa.

Aos meus pais e irmãos por ser uma guia e cabo a terra durante toda minha vida, principalmente a minha mãe com quem gostaria ter tido mais tempo para compartilhar a vida mas que está presente em cada ato de minha vida.

Finalmente, a minha companheira de vida, namorada, esposa e amiga incondicional, Gabriela, pela compreensão, coragem, estímulo e apoio em todos os momentos desta história e a razão para tentar ser cada dia uma pessoa melhor.

RESUMO

A evolução do comércio internacional e abertura dos mercados têm possibilitado colocar a disposição dos consumidores produtos e serviços provenientes de diferentes países do mundo, adicionando uma exigência às empresas locais para aumentar os níveis de competitividade e capacidades de resposta frente a novos competidores. Mesmo assim, abrem-se oportunidades para muitas empresas buscar expandir seus escopos geográficos de atuação para esses novos mercados e desenvolver novas metas empresariais. A cadeia de atividades, atores envolvidos e distâncias físicas no processo de exportação e importação adicionam complexidade à cadeia de fornecimento de produtos e levantam uma barreira a ultrapassar para responder competitivamente às demandas internacionais. Da mesma forma, a abordagem destes processos constitui uma importante fonte de vantagem competitiva que pode determinar o sucesso nos mercados internacionais. Na exportação de bens do Chile para o Brasil, intervêm dois importantes atores que desempenham um papel fundamental no processo: Os Agentes de Aduana e o Operador de Transporte. Estes atores constituem-se em fornecedores estratégicos de serviços que intervêm e impactam no desempenho operacional durante o processo de exportação e, portanto, a qualidade dos serviços que eles entregam incide nos níveis de competitividade das operações de exportação do Chile para o Brasil. Neste sentido, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar quais elementos de serviço ao cliente estão presentes na avaliação que clientes exportadores chilenos fazem respeito dos serviços entregues por parte destes agentes intermediários em suas exportações ao Brasil. Foram entrevistados 10 executivos encarregados de operações de comércio exterior entre Chile e o Brasil para três setores de exportação não tradicional, vinhos, frutas frescas e frutas desidratadas, que analisaram o papel e relevância dos serviços ao cliente que entregam seus agentes de aduana e operadores de transporte durante o processo de exportação. As entrevistas e conteúdo das mesmas abordaram os principais elementos considerados em diversas teorias e pesquisas de serviços ao cliente, principalmente em contextos associados a processos logísticos. Os resultados encontrados refletem a presença e importância dos serviços ao cliente na figura de os acessos à informações relevantes, capacidade e tempos de resposta e confiança que os fornecedores são capazes de transmitir para os clientes. Além disso, os relatos dos entrevistados dão conta de níveis básicos de serviço no que diz respeito aos serviços de transporte evidenciando uma importante oportunidade para melhorias no setor e para tomadas de decisão empresarial.

Palavras-chave: Comércio internacional; processo de exportação; transporte; serviços ao cliente.

ABSTRACT

The evolution of international commerce and the opening of markets let open possibilities to put available to consumer products and services from different countries around the world, and add a new demand to local enterprises for increasing levels of competitiveness and the abilities to respond to new competitors. Even so, it opens an opportunity for many enterprises to expand their geographic scopes of market and develop new goals for them. The chain of activities, actors involved and physical distances in the process of export and import add complexity to the normal supply chain of products to consumers and built a barrier hard to avoid in response to international demands. In the same way, the approach to this process is an important source of competitive advantage which could determinates o success at international markets. At the export process of products from Chile to Brazil, exists two important actors who play a fundamental role during this process are the Export Agent, and the Transport Operator. These actors became strategic suppliers of services who interact with exporters and importers and impact the operational performance during the process, then, the quality of services they are able to deliver, impact at the operational exports competitive levels from Chile to Brazil. Ten executive export managers, belonging to three industrial sectors - wine, fresh fruits, and dehydrated fruits - with presence at brasilian markets were interviewed and responsible to analyze the role and relevance of customer services delivery by its export agents and transport operators during export process. The interviews and contents of them were made based in the principal elements found in theories and researches about customer services in logistics process. The results founded indicate presence and importance of customer services deliver by the two principal services suppliers during the logistics process of exports in dimensions like relevant information access, lead and transit time, response capabilities and confidence. Besides this, the reports revealed basic levels of service received from transport operators showing an important gap for improvements in this sector and for decision making.

Key words: International commerce; export process, transport; customer service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Diagrama delimitação tema de pesquisa	29
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro Nº1: Dimensões de Serviços ao Cliente como atividade	61
Quadro Nº2: Dimensões de Serviços ao Cliente como nível de desempenho	62
Quadro Nº3: Elementos para avaliação do desempenho logístico	63
Quadro Nº4: Atributos para a contratação de operes logísticos	70
Quadro Nº5: Síntese teoria e variáveis de análise	73
Quadro Nº6: Dimensões preliminares de análise	75
Quadro Nº7: Participantes da Pesquisa	79
Quadro Nº0: Caracterização dos Entrevistados	85
Quadro Nº8: Síntese dos Depoimentos dos Entrevistados	123

LISTA DE TABELAS

Tabela Nº1: Intercâmbio Comercial Chile-Brasil	15
Tabela Nº2: Exportações Chile-Brasil 2008-2009 por setor produtivo	16
Tabela Nº3: Exportações Não Tradicionais	17
Tabela Nº4: Tráfego por ano de saída por avançadas terrestres	18
Tabela Nº5: Tráfego de saída da carga nos principais passos fronteiriços	19
Tabela Nº6: Sub-setores prioritários na promoção de exportações	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	14
1.1.1 Comércio exterior Chile-Brasil	14
1.1.2 Exportações por Setor Produtivo	15
1.2 O TRANSPORTE DE CARGA RODOVIÁRIA INTERNACIONAL DO CHILE PARA OS PAÍSES DO MERCOSUL	17
1.2 DELIMITAÇÃO DE TEMA DE PESQUISA	21
1.3 OBJETIVOS	30
1.3.1 Objetivo Geral	30
1.3.2 Objetivos Específicos	30
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 LOGÍSTICA, DISTRIBUIÇÃO FÍSICA E TRANSPORTE	31
2.1.1 A relação entre Logística e Cadeias de Suprimento	31
2.1.2 Classificação dos Tipos de Logística	38
2.1.3 Os Componentes do Sistema Logístico	39
2.1.4 Canais de Marketing e Logística de Distribuição	40
2.1.5 O Transporte na Cadeia de Suprimento e na Logística de Distribuição	45
2.1.6 A intermediação dos Agentes de Aduana no Comércio Internacional	50
2.1.6.1 Funções dos Agentes de Aduana	52
2.1.6.2 Intervenção do Agente de Aduanas no processo de exportação	53

2.2	OS SERVIÇOS AO CLIENTE NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO	56
2.3	QUALIDADE NOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE DE CARGA E NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO	63
2.4	SÍNTESE DA RELAÇÃO ENTRE TEORIA, DIMENSÕES DE ANÁLISE E VARIÁVEIS DE ESTUDO	72
3.	MÉTODO	74
3.1	ETAPAS DE PESQUISA	74
3.1.1	Etapa 1: Coleta de Dados Secundários e Identificação das Dimensões de Pesquisa	74
3.1.2	Etapa 2: Entrevista com Especialista	75
3.1.3	Etapa 3: Elaboração e Validação do Instrumento de Coleta de Dados	76
3.1.4	Etapa 4: Participantes da Pesquisa e Coleta de Dados	77
3.1.5	Etapa 5: Transcrição e Análise dos Dados	80
3.1.6	Etapa 6: Elaboração do Relatório de Resultados e Conclusão	83
4.	RESULTADOS	84
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	84
4.2	RELACIONAMENTOS COM AGENTES DE ADUANA E EMPRESAS TRANSPORTADORAS DURANTE O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO	86
4.2.1	Relacionamento de serviço entre o exportador e o agente de aduana	87
4.2.2	Relacionamento de serviços entre exportadores e empresas transportadoras	91

4.3 DIMENSÕES DE EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS AO CLIENTE DURANTE O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO	97
4.3.1 Comunicação	98
4.3.2 Incorporação de tecnologias de informação	103
4.4 DIMENSÕES DE EFICÁCIA DOS SERVIÇOS AO CLIENTE DURANTE O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO	107
4.4.1 Capacidade de resposta aos requerimentos do cliente	108
4.4.2 Diminuição dos tempos de serviço	110
4.4.3 Precisão na prestação do serviço	113
4.4.4 Dedicção do pessoal de serviço	117
4.4.5 Confiabilidade	120
4.5 SINTESE DE DEPOIMENTOS	123
5. CONCLUSÃO	128
5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	128
5.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	136
5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	137
5.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	138
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
ANEXOS	153

1. INTRODUÇÃO

A evolução do comércio internacional e crescente abertura dos mercados nos países de América latina estão mudando permanentemente as oportunidades de negócio para as empresas da região e encarando novos desafios para elas. O incremento da competitividade e complexidade que acompanha o desenvolvimento do fenômeno de globalização dos mercados, a emergência de consumidores globais, rápidos avanços e inovações nas áreas de telecomunicações, nos sistemas de transporte, assim como também nas ferramentas para o processamento de informação, faz com que as empresas encarem novas exigências para responder às novas demandas do mercado (MENTZER, STANK e MYERS, 2006). O crescente aumento de concorrentes estrangeiros nos mercados locais, com diferentes alternativas de consumo para as pessoas, pressiona às empresas a aprimorar suas ofertas de produtos e serviços e para melhorar sua capacidade de reação em face desse contexto de maior concorrência.

Neste sentido, o comércio internacional significa também uma oportunidade para as empresa locais expandir seus escopos geográficos de atuação para novos mercados e desenvolver novas metas empresariais.

Acadêmicos e profissionais destacam que a atuação comercial da empresa num contexto internacional requer o desenvolvimento de sistemas de fornecimento e gestão que respondam competitivamente às demandas de qualidade e serviço nesses mercados. Em mercados altamente competitivos, alcançar uma maior quota de mercado não é mais suficiente para conseguir rentabilidade, e em consequência, muitas empresas se focam na redefinição dos espaços competitivos e zonas de rentabilidade (BOVET e SHEFFI, 1998). Cada vez mais empresas reconhecem nas capacidades logísticas, uma importante fonte de

geração de valor superior para os clientes de difícil replicação e, portanto, para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

Stalk (1988) identifica nos suportes logísticos um elemento crítico para a implementação de estratégias competitivas. Num contexto de comércio internacional a logística atua como mecanismo de coordenação que ajuda às empresas administrar operações com dispersão geográfica global. Stank e Maltz (1996) destacam que para contextos internacionais de negócios, as empresas podem desenvolver competências diferenciais estratégicas com base na consideração de *drivers* para a contratação externa de serviços logísticos, tais como investimento em ativos, competências para a aprendizagem, cooperação de longo prazo, características organizacionais, competências de serviço, e capacidade para encarar a incerteza e volatilidade do contexto internacional.

Fawcett, Stanley e Smith (1997) identificam duas importantes razões pelas quais a logística tem um importante papel na provisão de competitividade para as empresas: primeiro, nos últimos tempos existe um aumento de poder no final do canal, o qual está mais próximo ao cliente final. Isso exige não só o desenvolvimento de uma orientação para o cliente, mas também entregar elevados níveis de satisfação. Assim, os elementos logísticos de velocidade de entrega em conjunto com flexibilidade de resposta representam componentes críticos de serviço ao cliente. Em segundo lugar, este autor sustenta que a globalização econômica tem levado a uma dispersão geográfica, tanto de produção quanto comercial que cria redes globais onde a logística e a informação são os mecanismos que tornam viáveis a sustentabilidade dessas redes. Neste sentido, esses dois fenômenos ambientais colocam a logística num papel chave na geração de competitividade nas empresas.

A cadeia de atividades, atores envolvidos e distâncias geográficas em processos de comércio internacional adicionam complexidade às cadeias de

fornecimento de produtos e levantam uma barreira a ultrapassar para responder competitivamente às demandas internacionais.

Um importante parceiro comercial do Chile no âmbito de comércio internacional é o Brasil. Conforme dados de Prochile (2010)¹, durante os últimos cinco anos, o intercâmbio comercial entre Chile e o Brasil apresentou um incremento médio da ordem de 20% entre o período 2005-2008, que alcançou os US\$9.400 milhões no ano 2008, embora este tenha caído em torno de 42% durante o último ano de 2009 em relação as operações do ano anterior. Por sua parte, as Exportações Não Tradicionais² têm apresentado variações durante o mesmo período atingindo para o ano 2009, um valor de US\$831 milhões, e se projetando como um setor que apresenta um importante dinamismo no âmbito das exportações para esse país. Considerando o tamanho do mercado brasileiro, com uma população de aproximadamente 200 milhões de pessoas, e o papel de potência comercial na região, resulta importante pesquisar as condições que permitam melhorar o intercâmbio comercial com esse país, particularmente, as características que apresentam os serviços envolvidos durante esse processo.

Na exportação de bens desde o Chile para o Brasil, existem dois importantes atores que desempenham um papel fundamental no processo: Os Agentes de Aduana³ e o Operador de Transporte. Estes atores se tornam fornecedores estratégicos das empresas exportadoras, contribuindo a través dos serviços realizados ao desempenho operacional durante o processo de exportação e, em consequência, afetando de maneira importante a qualidade com que a entrega de bens para clientes internacionais é realizada e a competitividade nesses mercados.

¹ Prochile: Programa governamental para a promoção de exportações dependente do Ministério de Relações Exteriores do Chile.

² Exportações Não Tradicionais: Nomeação dada por Prochile a partir da matriz de exportação chilena e que refere-se a todos os produtos de exportação com exceção de: cobre, farinha de pescado, celulosa, ferro, salitre, prata metálica, óxido e ferro-molibdênio, minerais de oro, roliços de madeira, madeira serrada e polida, e metanol, que correspondem as nomeadas Exportações Tradicionais.

³ O Agente de Aduana do Chile é o equivalente ao Despachante Aduaneiro do Brasil.

Desta forma, este trabalho se propõe identificar e descrever os serviços ao cliente oferecidos por agentes de aduana e empresas transportadoras que são avaliados por exportadores chilenos durante o processo logístico de exportação.

A apresentação dos conteúdos deste trabalho se encontra organizado da seguinte maneira: em primeiro lugar, é apresentada uma contextualização do tema de estudo. Logo, é apresentada a formulação do problema é delimitada e os objetivos de pesquisa definidos. Posteriormente, a revisão da literatura pertinente permite a construção de um marco teórico que fundamenta as linhas principais de pesquisa e entrega a base conceitual e relacional que a define. Posteriormente é explicada a abordagem metodológica aplicada para o desenvolvimento. Em seguida, os resultados da pesquisa são apresentados. Finalmente, implicações acadêmicas e gerenciais são levantadas, assim como orientações para futuras pesquisas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Este capítulo descreve o contexto em que acontece o comércio entre Chile e Brasil e das condições atuais de transporte via terrestre em que fluem os bens entre os dois países.

1.1.1.Comércio exterior Chile-Brasil

No ano de 2008, o Brasil ocupou o quarto lugar dentre os principais parceiros comerciais do Chile e o quinto lugar como destino das exportações (6% do total de exportações). Nesse ano, as exportações com destino Brasil registraram um crescimento de 24,1% no respeito do ano 2007, e de 196,1% quando comparadas com o ano 2004. Por outro lado as importações também cresceram em torno de 17,3% em relação ao ano 2007 (PROCHILE, 2009). Não obstante, a forte queda no intercâmbio comercial durante o ano de 2009,

presumivelmente como resultado da crise financeira que afetou o comércio mundial a partir de finais do ano 2008, o Brasil continua dentre os principais parceiros comerciais do Chile, ocupando o quinto lugar no destino das exportações.

O volume de intercâmbio comercial entre Chile e Brasil é apresentado a seguir:

Tabela Nº1: Intercâmbio Comercial Chile-Brasil (em Milhões US\$)

	2005	2006	2007	2008	2009
Exportações	1.728,95	2.758,44	3.356,20	4.164,55	2.576,37
Importações	3.772,48	4.236,95	4.497,67	5.273,88	2.838,90
Balança Comercial	-2.043,53	-1.478,51	-1.141,47	-1.109,34	-262,54
Intercâmbio Comercial	5.501,43	6.995,39	7.853,87	9.438,42	5.415,26

Fonte: Prochile, 2009.

1.1.2 Exportações por Setor Produtivo

As exportações chilenas destinadas ao mercado brasileiro provêm principalmente do setor de mineração, com uma participação de 59,4%, seguido do setor industrial não alimentício com 23,8%, e posteriormente pelo setor alimentício com 12,9%. Finalmente, se encontra o setor agrícola, com 3,2% e outros com menor participação.

Na Tabela Nº2, é possível verificar que ainda com a maioria dos setores enfrentando uma queda no volume de exportações, aqueles setores vinculados ao setor alimentício apresentaram um dinamismo particularmente positivo de crescimento.

Tabela N^o2: Exportações Chile-Brasil 2008-20 09 por setor produtivo

Período	2008 (milhões de US\$)	2009 (milhões de US\$)	% Variação no período
AGRICULTURA	79,01	82,52	4,45
Agricultura, fruticultura e pecuária	78,15	81,71	4,56
Silvicultura	0,68	0,56	-18,04
Pesca Extrativa	0,18	0,25	39,81
MINERAÇÃO	2.903,78	1.530,84	-47,28
Cobre e Ferro	2.516,78	1.352,97	-46,24
Resto da mineração metálica	387	177,86	-54,04
INDÚSTRIA	1.162,53	944,75	-18,73
Indústria Alimentícia	281,33	332,06	18,03
Indústria Têxtil	17,3	15,47	-10,58
Florestal	5,04	1,68	-66,62
Celulosa e derivados	66,07	54,31	-17,8
Produtos químicos	371,18	255,12	-31,27
Produtos de barro, louça, porcelana, vidro	3,64	3,58	-1,62
Indústria básica de ferro, aço e não ferrosos	260,53	153,4	-41,12
Produtos metálicos, maquinaria, equipes	157,2	128,91	-18
Indústria manufatureira não expressada	0,25	0,22	-11,15
OUTROS	19,23	18,26	-5,06
TOTAL	4.164,55	2.576,37	

Fonte: Prochile (2010)

O Programa de Promoção de Exportações do Ministério de Relações Exteriores, Prochile, divide as exportações em duas classes: Exportações Tradicionais e Exportações Não Tradicionais. Esta classificação permite identificar setores econômicos que têm adquirido um dinamismo particular e relevância importante no comércio internacional chileno, particularmente no ingresso ao mercado brasileiro nos últimos anos.

Segundo esta definição, são consideradas Exportações Não Tradicionais as exportações de todos os produtos com exceção de: cobre, farinha de pescado, celulose, ferro, salitre, prata metálica, óxido e ferro-molibdênio, minerais de oro, roliços de madeira, madeira serrada e polida, e metanol.

As Exportações Não Tradicionais para o mercado brasileiro durante o ano 2009 atingiram um valor de US\$831 milhões. Não obstante apresentar uma queda em relação no ano 2008 de 2,89%, alcança um crescimento de 66,3% em comparação com as exportações deste setor no ano de 2005.

Tabela N°3: Exportações Não Tradicionais

Milhões US\$	2005	2006	2007	2008	2009
Exportações Não Tradicionais	499,80	684,15	603,26	855,92	831,19
% Crescimento		36,88%	-11,82%	41,88%	-2,89%

Fonte: Prochile (2010)

Dentre das exportações não tradicionais enviados desde o Chile para o Brasil, existem alguns produtos ligados ao setor alimentício que destacam com um importante crescimento nos últimos anos. Entre estes: Salmões e trutas, vinhos, frutas frescas (ameixas, uva, maçãs, cerejas, kiwis), desidratadas (ameixas, uvas) e frutas secas (nozes e amêndoas).

1.2 O TRANSPORTE DE CARGA RODOVIÁRIA INTERNACIONAL DO CHILE PARA OS PAÍSES DO MERCOSUL

As zonas centrais do Chile e da Argentina, junto com Uruguai e o sudeste brasileiro, conformam uma faixa territorial que concentra a maior parte da população e atividade econômica da América do Sul. Os caminhos que unem Valparaiso e Santiago, no Chile, com Mendoza, Córdoba, Buenos Aires, na Argentina, com Montevideo no Uruguai, e com Porto Alegre, Curitiba, São Paulo ou Rio de Janeiro no Brasil, constituem a rota de cidades com maior densidade de tráfego do continente. Esta zona concentra a maior parte do comércio interno da região, além de ser o vínculo com os principais portos entre ambos os oceanos, e conseqüentemente, a través desta zona, é que o comércio flui para os mercados do resto do mundo.

Considerando que quase todos os países sul-americanos têm passos fronteiriços com o Brasil, o transporte terrestre apresenta-se como uma opção natural e relevante no comércio da região. Contudo, para o caso do comércio entre o Chile e o Brasil, as exportações via terrestre devem passar pelo menos por um país antes de chegar a esse destino.

Existem diversas rotas terrestres que permitem vincular os mercados chilenos com os brasileiros. Chile caracteriza-se por ter uma geografia particularmente extensa, somando um número significativo de passos fronteiriços (42), a maioria deles com a Argentina, com quem comparte a maior proporção de fronteira. Entre estes, o passo Los Libertadores destaca como o de maior importância, tanto em movimentação de veículos, quanto no transporte de carga.

A seguir apresenta-se informação que reflete o volume de tráfego pelo principal passo fronteiriço do Chile para o Brasil, Los Libertadores, com o número de veículos que cruzam anualmente por ali:

Tabela Nº4: Tráfego por ano de saída por avançadas terrestres (em Nº de veículos)

Passo Fronteiriço	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Los Libertadores	160.906	170.900	168.622	194.364	195.501	240.023	254.504	269.672	268.478

Fonte: Subsecretaria de Transporte, Ministério de Obras Públicas (MOP).

O passo fronteiriço Los Libertadores também é o de maior importância no que diz respeito ao transporte de carga:

Tabela N°5: Tráfego de saída da carga nos principais passos fronteiriços (em toneladas)

Passo Fronteiriço	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Concordia (Chacalluta - Peru)	153.452	426.508	254.422	219.392	241.047	226.093	230.688	201.882	158.321
Chungará (Tambo Quemado - Bolívia)	579.564	461.985	500.767	479.832	379.750	390.131	516.184	498.196	592.522
Los Libertadores	938.144	916.144	818.475	562.202	701.326	913.314	993.146	959.993	1.020.962

Fonte: Subsecretaria de Transporte

É possível observar que pelos passos Chungará e Los Libertadores sai 50,40% da carga exportada em caminhões. O passo Los Libertadores individualmente representa 31,89% da carga, aproximadamente 1,72 vezes a carga que sai pelo passo Chungará.

Em consequência, é o passo Los Libertadores aquele que concentra o maior tráfego de veículos e movimentação de carga, e portanto, o mais relevante desde o ponto de vista do comércio internacional do Chile para o resto dos países do Mercosul.

No âmbito do Mercosul, o avanço da União Alfandegária entre os países membros tem facilitado a logística de transporte entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, e atualmente as empresas de transporte autorizadas transitam com um documento único denominado Manifesto Internacional de Carga Rodoviária (MIC) que permite o transporte de cargas entre os países membros. Todas as empresas transportadoras que exploram rotas terrestres no mercado sul-americano devem contar com a devida autorização, em concordância com as normas do Acordo sobre Transporte Internacional Terrestre – ATIT (1991), firmado pelos países da América do Sul.

O passo Los Libertadores está localizado aproximadamente na metade oeste da rota que une Mendoza, na Argentina, com Santiago do Chile, sobre a Cordilheira dos Andes, que se apresenta como um obstáculo natural que coloca

uma dificuldade importante para a realização do comércio internacional e do transporte de carga rodoviária. A cordilheira apresenta aclives e declives acentuados, e nevadas durante o inverno, as quais limitam sua capacidade de operação para o transporte. Outrossim, é importante destacar que qualquer esforço na melhoria do passo Los Libertadores teria um grande impacto econômico e no comércio entre as diferentes zonas, pois representa o fluxo natural para as zonas de ultramar onde estão localizados os principais mercados de exportações, assim como também de importantes fontes de importações.

Deste modo, o passo Los Libertadores destaca-se como a principal rota para atender os atuais tráfegos requeridos pela demanda de serviços de transporte rodoviário de carga internacional.

Desde um ponto de vista operacional, o passo Los Libertadores é complementado no lado chileno pelo Puerto Terrestre de Los Andes (a uma distância de 80 kms. do Passo e em operação desde o ano 2007) onde são prestados serviços para a fiscalização das cargas que ingressam e saem do Chile, e no lado argentino, pelo complexo alfandegário de Uspallata (na província de Horcones) e do Puerto Punta de Vacas (Mendoza).

É nos portos assinalados que confluem normalmente um conjunto de serviços que visam apoiar e entregar importante suporte aos processos envolvidos no processo de comércio internacional, tais como: instituições públicas e privadas de fiscalização (saúde, aduana, outros); empresas de transporte; agências de aduana ou despachantes.

1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa tem como tema a identificação dos serviços ao cliente relevantes para exportadores chilenos durante os processos de exportação para o Brasil.

A exportação é uma estratégia de internacionalização levada por uma empresa que visa atender, através da venda de seus produtos, as necessidades de um mercado além das fronteiras geopolíticas do país de origem procurando dessa forma atingir objetivos comerciais e econômicos específicos (DANIELS, RADEBAUGH e SULLIVAN, 2004). A identificação e desenvolvimento de competências e fortalezas diferenciais que ajudem às empresas se aproximar a esses objetivos nas melhores condições aparece como um importante estímulo de pesquisa.

Durante os processos de exportação, existe um conjunto de funções que podem ser custosas ou que podem requerer destrezas particulares que a empresa exportadora não necessariamente possui. Na maioria destes casos, as empresas exportadoras demandam esses serviços serem realizados por empresas externas que tenham uma expertise superior para satisfazer de melhor forma essas necessidades.

Dentre dos atores que entregam esses serviços de suporte ao processo de exportação, ressaltam dois particularmente importantes para o caso das exportações entre o Chile e o Brasil que são realizadas via terrestre: os Agentes de Aduana e os Operadores de Transporte. A análise dos serviços entregados por estes atores requer a compreensão do papel que eles desenvolvem ao longo do processo de exportação e dos serviços que entregam, que em termos operativos, será abordado desde a perspectiva da cadeia logística envolvida no processo de exportação, a qual considera múltiplas relações interdependentes entre os vários atores ao longo do processo.

A abordagem desde uma perspectiva logística leva em conta um elemento condicionante e presente na maior parte dos processos produtivos e comerciais é o distanciamento físico entre os centros produtivos e mercados consumidores. Esse distanciamento é um elemento chave nas operações de comércio internacional e uma barreira natural que limitam a capacidade de entrada das empresas para mercados estrangeiros.

Desde esse ponto de vista, as atividades logísticas presentes no comércio internacional são concebidas como parte integrante da estratégia empresarial entando compreendida como filosofia integradora de processos. Na definição do Conselho de Profissionais de Administração da Cadeia de Suprimento (CSCMP⁴, por sua sigla em inglês) a logística é definida como “o processo de planejar, implementar e controlar processos para um eficiente e efetivo transporte e armazenagem de bens, serviços, e informação relacionada, desde um ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de satisfazer os requerimentos dos clientes. A definição inclui movimentos *inbound*, *outbound*, internos e externos”.

Conforme o tema de pesquisa definido, a abordagem desta terá o seu foco na chamada logística *outbound* ou de saída, particularmente nas atividades e serviços externalizados entregues por dois atores específicos participantes do processo logístico de exportação, de produtos desde o Chile para o Brasil, desde a perspectiva dos usuários desses serviços, ou seja, da perspectiva da empresa exportadora. Este é o âmbito de atuação dos serviços de agentes de aduana e operadores de transporte no processo de comércio internacional.

Considerando os contextos de concorrência internacional, as empresas começaram a compreender a importância dos serviços logísticos, colocando

⁴ CSCMP: Council of Supply Chain Management Professionals, www.cscmp.org.

ênfase na satisfação que os serviços logísticos proporcionam aos consumidores (BOWERSOX, CLOSS e STANK, 2000).

Conforme Lee e Kim (2008) uma das razões dos serviços logísticos estarem sendo cada vez mais considerados na gestão das empresas, radica em primeiro lugar, nos crescentes custos logísticos os quais incrementam-se ano a ano. Uma segunda razão colocada por estes autores, diz relação com que as demandas dos consumidores são cada vez mais diversas, especializadas e sofisticadas, demandando melhores serviços. Em terceiro lugar, indicam que a área dos serviços logísticos, tais como embalagem, armazenagem e transporte, têm enfrentado importantes melhorias produto do desenvolvimento das tecnologias da informação.

Se o transporte já é um fator relevante de competitividade em mercados nacionais, mais ainda será no comércio internacional, pois o transporte internacional de bens se encontra exposto a fatores adicionais de complexidade que o tornam um elemento fundamental para o sucesso da empresa que busca o desenvolvimento através da venda dos seus produtos em mercados de outros países.

As particularidades envolvidas no processo de movimentação de produtos de um país para outro levanta um conjunto de requisitos para a otimização do fluxo operacional e de serviço em que é realizado o que depende não só do vendedor no país de origem, mas também dos serviços de suporte à operação, e no caso das exportações do Chile para o Brasil, dos provedores estratégicos de serviço que intervêm no processo: Operadores de Transporte e Agentes de Aduanas.

Atualmente, no que diz respeito à indústria de transporte de carga internacional no mercado sul-americano, ela apresenta diferenças importantes entre os países. Esta indústria está formado por um extenso e complexo conjunto

de empresas, com diversidade de serviços e heterogeneidade de componentes, com forte grau de atomização, coexistindo nela grandes empresas, junto a um importante número de empresas pequenas e pequenos proprietários que vendem seus serviços para outras transportadoras (GUIDOBONO, 2009).

No caso do Chile, o tamanho do mercado e as dimensões geográficas são consideravelmente menores do que nos casos da Argentina ou do Brasil. Sendo assim, as empresas de transporte de carga internacional chilenas são pequenas em comparação com aquelas dos países vizinhos. Isso deriva em que existam assimetrias econômicas e comerciais importantes respeito das empresas chilenas, porquanto as empresas brasileiras e argentinas podem aceder a economias de escala na aquisição de insumos atribuível ao tamanho do mercado nacional, importantes subsídios na compra de combustíveis ou pago de pedágios, no caso das empresas argentinas, e em consequência, uma capacidade superior para oferecer maiores alternativas de serviço aos clientes. Inclusive, controles mais rigorosos e de maior duração nas aduanas brasileiras ou argentinas são atribuídas ao fato do Chile não pertencer totalmente ao MERCOSUL, com estadias mais longas nos passos e custos operacionais adicionais ao processo (SUBSECRETARIA DE TRANSPORTE, 2009).

Durante os processos de comércio exterior, as empresas envolvidas (exportadores e importadores) devem estar totalmente familiarizadas com as operações aduaneiras envolvidas no processo. Elas precisam saber como serão liberados os produtos na Aduana, quantos impostos pagará e quais leis aplicam para seus produtos, precisando de conhecimentos específicos. Uma empresa, seja exportadora ou importadora, deve decidir quais das atividades do processo de comércio exterior serão desenvolvidas internamente, com pessoal da empresa, e quais serviços serão contratados com empresas externas. A maioria das empresas apoiam-se em especialistas externos, organizações ou agentes intermediários para realizar alguma ou parte destas funções (DANIELS, RADEBAUGH e SULLIVAN, 2004).

Estes especialistas externos são particularmente úteis em tarefas tais como na preparação de documentos de exportação, preparação de documentos aduaneiros de importação, pesquisa de condições de crédito com instituições financeiras, identificação ou contratação de meios de transporte, contratação de seguros, apoio e coordenação logística durante o processo de exportação, serviços em portos, contratação de serviços de armazenagem, prestação de serviços de venda e distribuição, entre outras.

Dentre destes intermediários, no processo de exportação do Chile para o Brasil, destaca o papel de dois intermediários relevantes: os Agentes de Aduana e as empresas transportadoras de carga internacional.

O Agente de Aduana desempenha um papel de prestador de serviço auxiliar à função do Serviço Nacional de Aduana do Chile, atuando como ente facilitador para a tramitação documental perante à Aduana e, portanto, como membro da cadeia logística de exportação. A qualidade dos serviços prestados por eles na coordenação com clientes e transportadoras, assim quanto com o Serviço Nacional de Aduana do Chile, tem um impacto significativo na qualidade global do processo e pode inclusive determinar o sucesso ou fracasso da operação.

A empresa transportadora desempenha também um papel fundamental durante o processo de exportação desde o Chile para o Brasil, particularmente no caso do transporte de carga via terrestre, pois a empresa transportadora é responsável de levar os produtos até os clientes no mercado exterior nas condições de tempo e entrega concordadas e esperadas pelos clientes, minimizando assim os riscos que atentem contra as potencialidades da relação comercial.

Levando isso em conta, é de grande relevância pesquisar as dimensões de serviço que resultam significativamente relevantes para os clientes que contratam ou são usuários dos serviços que oferecem estes intermediários, particularmente para o caso das exportações do Chile para o Brasil.

A presente pesquisa desenvolve esta indagatória com base na análise dos serviços ao cliente que são entregues por dois dos atores intermediários relevantes que participam dos processos de exportação via terrestre desde o Chile para o Brasil: os agentes de aduana e as empresas transportadoras de carga internacional. Desde a disciplina de marketing, a perspectiva de análise dos serviços ao cliente, identificados aqui pelos serviços logísticos, permite identificar as dimensões de avaliação do desempenho desses serviços e sua presença ao longo da cadeia logística de exportação que são considerados relevantes pelos clientes e usuários desses serviços.

Os serviços ao cliente são considerados uma importante fonte para o desenvolvimento de vantagens competitivas para qualquer indústria com uma marcada ênfase de orientação para o mercado. Desta forma, a identificação dos serviços ao cliente que resultam relevantes para os exportadores durante o processo de exportação de produtos desde o Chile para o Brasil permitirá contar com uma base a partir da qual desenvolver elementos significativos de valor que contribuam a melhorar as condições de competitividade entre provedores de serviços e em que o comércio internacional entre os dois países acontece.

Levando em conta a relevância dos serviços ao cliente como fonte para geração de vantagens competitivas, o foco da pesquisa está na análise, por parte dos clientes e usuários, das ofertas de serviços de dois provedores intermediários, atentes de aduana y empresas transportadoras de carga, que participam da cadeia logística de exportação via terrestre desde o Chile para o Brasil.

Conforme foi apresentado no capítulo anterior, o Brasil tem adquirido um importante papel para as exportações chilenas, com um crescimento nos últimos anos de 196% para o período 2004-2008. Não obstante elas serem ainda impulsionadas em sua maioria por exportações tradicionais (cobre, farinha de pescado e outros), os setores não tradicionais têm apresentado um dinamismo e crescimento que fazem interessante sua pesquisa.

Por tanto, foram identificados três setores industriais de relevância dentro das exportações não tradicionais do Chile para o Brasil, que conforme dados de Prochile (2010), apresentam esse dinamismo e presença relevante no mercado brasileiro e respondem aos objetivos procurados na pesquisa.

No âmbito do setor das exportações não tradicionais, Prochile (2010) tem definido sete (07) sub-setores prioritários de comércio com o Brasil, a maioria ligados ao setor alimentício, e conforme as oportunidades de desenvolvimento comercial que apresenta o mercado brasileiro e da penetração dos produtos pertencentes a esses sub-setores para esse país. Os setores prioritários são os seguintes:

Tabela N°6: Sub-setores prioritários na promoção de exportações:

Sub-setor	2009 (US\$)
1 Vinhos	51.783.168
2 Serviços considerados exportação	18.255.144
3 Desidratados de frutas e hortaliças	9.349.926
4 Conservas, polpas e pastas de frutas e hortaliças	7.792.710
5 Frutos secos	4.983.334
6 Pescados secos, salgados ou afumados	513.884
7 Pisco	16.652

Total	92.694.818
--------------	-------------------

Fonte: Prochile (2010)

Tendo à vista esta priorização como antecedente, a presente pesquisa aborda três setores específicos, que tanto por sua presença no mercado brasileiro, assim como pela utilização do modal de transporte rodoviário utilizado para chegar a esse mercado, resultam ser úteis para abordar os elementos sob análise nesta pesquisa.

Os setores selecionados na presente pesquisa serão:

- Frutas frescos
- Frutas secas e desidratados
- Vinho

a) Exportações chilenas de frutas frescas para o Brasil

Conforme Bravo (2010), as exportações de fruta fresca chilena para mercados internacionais têm experimentado um crescimento substancial de 306% entre o ano 2001 e 2008, com um volume para o ano 2008 de US\$834 milhões. Neste contexto, o Brasil posiciona-se para esse ano, no quinto lugar de importância como destino das exportações chilenas, com um volume de 36.793 toneladas, equivalente ao 12% de participação do total das importações brasileiras de frutas fresca.

As principais frutas frescas chilenas exportadas para o Brasil são: maçãs, peras, ameixas, cerejas, damascos, nectarinas, kiwis e uvas.

b) Exportações chilenas de frutas secas para o Brasil

A evolução da penetração das frutas secas chilenas no mercado brasileiros reflete-se ao considerar o caso das amêndoas exportadas para esse mercado.

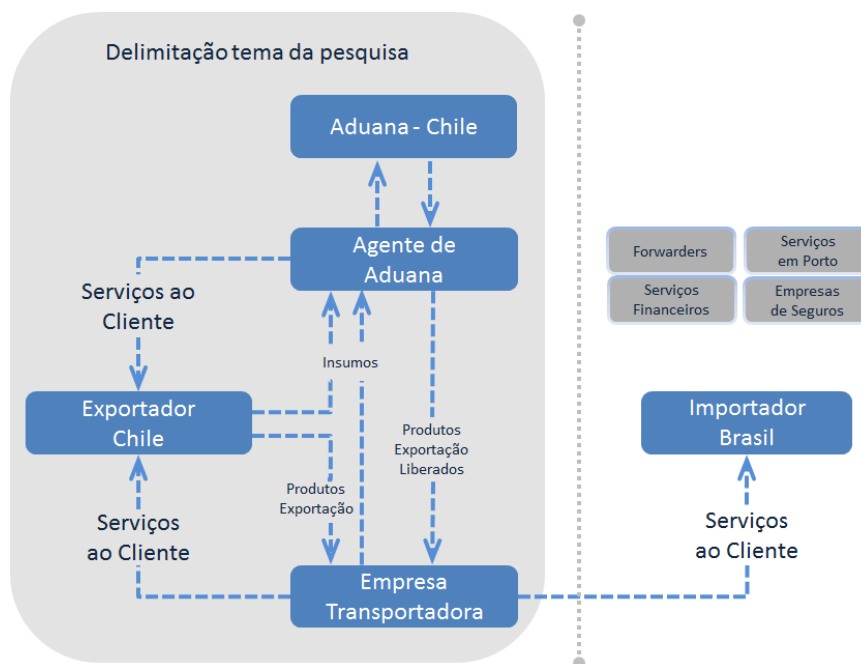
Chile está no primeiro lugar dentre os exportadores de amêndoas para o Brasil, com 85,53% de participação nesse mercado, equivalente a um volume de 1.441.450 kgs. por um valor FOB de US\$5.989.550.

c) Exportações chilenas de vinho para o Brasil

Conforme dados do Prochile (2010), Chile é o principal exportador de vinhos para o Brasil, com uma participação no mercado da ordem de 30,68% para o ano 2008 e um faturamento de US\$50.740.279 valor FOB, apresentando um crescimento médio das exportações de 23,9% entre os anos 2004 e 2008.

Ainda quando a maioria da exportação de vinho chileno destinado ao mercado brasileiro é realizada via marítima, um importante volume é enviado também via terrestre sendo, neste caso, a principal via de saída desde Chile o passo fronteiro Los Libertadores.

Figura Nº1: Diagrama delimitação tema de pesquisa



Fonte: Elaboração própria

1.3. OBJETIVOS

Considerando a delimitação do tema de pesquisa, os objetivos definidos para esta são indicados a seguir.

1.3.1. Objetivo Geral

- Identificar e descrever os serviços ao cliente relevantes para exportadores chilenos e providos por agentes de aduana e operadores de transporte de carga durante o processo de exportação via terrestre desde o Chile para o Brasil.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar o papel dos agentes de aduana e operadores de transporte terrestre de carga internacional no processo de exportação em três setores exportadores
- Identificar os serviços ao cliente considerados relevantes pelos exportadores chilenos durante os processos de comércio exterior para o Brasil.
- Descrever os serviços atualmente recebidos pelos exportadores chilenos de parte de agentes de aduana e operadores de transporte de carga internacional durante os processos de exportação desde o Chile para o Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica do trabalho cujos tópicos de análise são apresentados a seguir.

2.1 LOGÍSTICA, DISTRIBUIÇÃO FÍSICA E TRANSPORTE

O objetivo do presente tópico é apresentar a relação entre transporte e operações logísticas e sua influência na competitividade das empresas que realizam comércio exterior no mercado sul americano. Como tal, é preciso compreender o alcance e compreensão das atividades envolvidas no transporte e sua relação com a função logística desde uma perspectiva integral de gestão nas organizações e empresas envolvidas em comércio internacional.

2.1.1 A relação entre Logística e Cadeias de Suprimento

Embora a logística tenha acompanhado os sistemas econômicos, de produção, comércio e distribuição talvez desde a origem da humanidade, as primeiras aproximações conceituais para a análise e estudo são encontradas em torno do desenvolvimento de atividades militares no século XVIII e XIX, e posteriormente aplicadas também durante a II Guerra Mundial (Tseng, 2005). Nesse contexto, o conceito toma sua origem na palavra grega *logistikos*, que significa “habilidade para calcular”.

A logística, em um contexto empresarial, toma como elemento básico do processo de planejamento produtivo o distanciamento espacial existente entre os pontos de origem das matérias primas e componentes necessários para a fabricação dos produtos respeito das instalações físicas da fábrica. A seguir também considera o deslocamento entre os pontos de fabricação e os mercados

de consumidores. Neste sentido, para que o consumidor possa usufruir dos produtos na sua plenitude, se faz necessário que eles se encontrem disponíveis no lugar desejado por ele, demandando uma solução desde uma perspectiva operacional que é abordada pela logística.

Conforme Ballou (2004) as décadas dos anos 50 e 60 do século XX marcam o desenvolvimento da logística em termos teóricos e práticos. Nesta época, surgem os primeiros desenvolvimentos teóricos organizados pela academia. O clima econômico reinante pós segunda guerra mundial enfrentou paulatinamente um processo recessivo que fez crise na década de 1970, derivada do aumento nas taxas de juros e do crescimento nos custos de energia. Este processo recessivo acrescentou as exigências à indústria, forçando o desenvolvimento de ferramentas que otimizassem a eficiência dos sistemas e dos níveis de produtividade. Algumas dessas ferramentas foram proporcionadas pela logística, as quais, dentro do processo produtivo ajudaram na organização das atividades produtivas e proporcionaram soluções para a redução de custos. Conseqüentemente, cresceu o interesse na disciplina e nas possibilidades de aplicação de soluções logísticas no contexto empresarial (LAMBERT, STOCK E ELLRAM, 1998).

Um importante evento na consolidação da disciplina logística no âmbito dos negócios aconteceu no ano 1962. Neste ano, formou-se nos EE.UU. o Conselho de Administração Logística (Council of Logistics Management) que, além da importância institucional para a disciplina, ajuda com o desenvolvimento formal e atualização do conceito da logística aplicada no âmbito empresarial.

Embora existem diferentes definições da logística aplicada no contexto das empresas, existe ampla aceitação da definição apresentada por este Conselho:

“A logística é a parte do processo da cadeia de fornecimento que planeja, organiza, realiza e controla o fluxo e armazenagem eficiente e efetiva, para diante e para trás, de

bens e serviços, assim como a informação relacionada, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o fim de satisfazer os requerimentos dos clientes”.

A logística nos negócios é um campo relativamente novo de estudo em comparação com os tradicionais campos de estudo nas empresas tais como finanças, marketing ou produção (BALLOU, 2004). A novidade deste conceito está na direção coordenada das atividades relacionadas e no valor que isso entrega aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas para a satisfação final do cliente.

Tradicionalmente, a logística é compreendida como um conjunto de atividades funcionais que são repetidas diversas vezes no transcorrer do canal de suprimento através do qual as matérias primas são convertidas em produtos acabados e o valor é adicionado aos olhos dos consumidores. Assim, é função da logística dispor os produtos ou serviços requeridos, no lugar certo, no tempo preciso e nas condições desejadas, da maneira mais eficiente possível, de tal forma a fazer a maior contribuição econômica à empresa (BALLOU, 2004). Bowersox, Closs e Stank (2000) assinalam que o principal objetivo da logística é o de atingir um nível de serviço ao cliente com o menor custo total possível. Desta forma, existirá um conjunto de alternativas possíveis de níveis de serviço a partir da configuração das atividades operacionais que derivam em um desempenho determinado.

Quando é incorporada uma conotação de processo no conceito de logística tradicional, pode-se dizer que os fluxos físicos de bens são realizados segundo uma ordem específica através da empresa, com uma orientação de integração de atividades não só internas, mas também externas, as quais são desenvolvidas desde um ponto de origem até um ponto de consumo final. Não obstante, na prática, existe uma novidade inserida no conceito de logística surgido no começo da década de 1990, que se foca na melhoria dos processos, além do funcionamento interno da empresa. Essa novidade baseia-se na concepção do

processo produtivo de forma integral, caracterizado por um fluxo que se inicia fora da empresa, nos fornecedores, e que continua através da empresa, por centros de produção, e depois segue para canais de distribuição até os clientes, focando os esforços principalmente nas atividades de fornecimento, produção e distribuição específicos e inerentes à empresa.

No mesmo sentido, para Christopher (2006), a logística consiste num sistema de atividades integradas pelo qual fluem produtos e informações, desde uma origem até um ponto de consumo, sustentada por fatores que determinam as correntes de disponibilização na empresa, isto é, um sistema que responde no tempo certo, com a quantidade requerida e que se conecta também com os locais certos.

Esta definição do conceito de logística é consistente na consideração dela como parte de um processo interligado, que envolve uma ou mais atividades, as quais permitem que bens e serviços se encontrem à disposição dos clientes no lugar e momento preciso, tanto para serem comprados quanto para serem consumidos. Por conseguinte, desde uma perspectiva sistêmica, a definição implica também que a logística se integre toda em um processo maior. Este conjunto maior de processos logísticos, interligado totalmente, concebe-se como um conjunto conformado por subsistemas e que, na sua extensão, darão forma à chamada Cadeia de Suprimento de um bem ou serviço (BALLOU, 2004).

Na definição moderna da logística, esta muda o escopo de abrangência e amplia a maneira como tradicionalmente foi entendida. Neste cenário, a logística já não se trata só de uma função circunscrita ao planejamento, implantação e controle do fluxo de materiais e informação dentro da empresa, mas dentro de um conjunto maior de atividades compreendidas nas referidas cadeias de suprimento, entendidas como um conjunto de processos de negócios interligados (BALLOU, 2004).

Assim, tendo em consideração que a logística possibilita o fluxo de bens e serviços desde um ponto de origem até um ponto de destino no consumidor final, através de uma cadeia de suprimento, este fluxo encontra-se determinado por uma lógica que organiza, estratégica e operacionalmente, o sistema além das unidades empresariais consideradas de forma individual, incorporando assim uma lógica integradora que visa à análise sob o ponto de vista do desempenho total do sistema.

O conceito de Administração de Cadeias de Suprimento (SCM, por suas siglas em inglês), é um conceito já muito popular nos meios empresariais e acadêmicos, considerado às vezes como sinônimo da logística integral (COS E NAVASCUÉS, 2001) e que aborda a participação e integração coordenada dos diferentes entes envolvidos no abastecimento de determinados bens e serviços, desde a origem até o cliente final.

Carranza (2004) afirma que a cadeia de suprimento “é um sistema de fornecedores, produtores, atacadistas, varejistas e clientes dentro do qual os materiais e produtos fluem desde os fornecedores para os clientes, e a informação flui em ambas direções”.

De maneira similar, Jiménez e Hernández (2002) define as cadeias de suprimentos como “o conjunto de empresas integradas por fornecedores, fabricantes, distribuidores e vendedores (atacadistas e varejistas) coordenados eficientemente por meio de relações de colaboração com o fim de colocar os insumos e produtos requeridos em cada elo da cadeia no tempo preciso ao menor custo, procurando o maior impacto nas cadeias de valor dos integrantes e com o propósito de satisfazer os requerimentos dos consumidores finais”.

A administração da cadeia de suprimento coloca ênfase nas interações da logística que tomam lugar entre as funções de produção e marketing de uma empresa, e as interações realizadas entre empresas independentes dentro do

canal de fluxo de um produto. Assim, as oportunidades de melhoria no custo ou no serviço ao cliente seriam atingidas através da coordenação e colaboração entre os membros que conformam os canais.

Lambert, Stock e Eltram (1998) por sua parte definem a administração da cadeia de suprimento como a “integração dos processos de negócios desde um usuário final e através dos provedores originais que fornecem os produtos, serviços e informação e que agrega valor para os clientes”.

Mentzer, Flint e Hult (2001) definem a administração da cadeia de suprimento como a coordenação sistemática e estratégica das funções tradicionais do negócio e das táticas através dessas funções dentro de uma empresa particular, e através das empresas que participam da cadeia de suprimento, com o objetivo de melhorar o desempenho de longo prazo das empresas individuais e da cadeia de suprimento como um todo.

Centrando o foco de atenção no cliente final, último elo da cadeia de fornecimento, é possível entender que a função logística tem a missão de otimizar os serviços de distribuição aos clientes e consumidores através do planejamento, organização e do controle efetivo das atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

A função logística é uma atividade que envolve um fornecedor e um receptor de um ou mais serviços através de sucessivas trocas entre atores ao longo de um processo de movimentação de bens físicos e/ou de informação. Isso significa então que a gestão da cadeia de suprimento constitui-se no gerenciamento de relações ao longo do canal de distribuição entre os processos de negócios estabelecidos entre fornecedores e clientes procurando entregar um valor superior a um menor custo total possível. Neste sentido, a partir do enfoque de cadeias de suprimento, o desempenho de uma firma individual embasa-se também nas forças e fraquezas dos outros membros que participam da cadeia. As

firmas já não competem só entre elas, mas a concorrência verifica-se também entre cadeias de suprimento (SKJOTT-LARSEN, 2006).

A partir da perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos, os objetivos de integração se estendem além das atividades próprias de uma organização, sendo necessária a integração com outras empresas membros da cadeia. O objetivo é que os membros desta 'empresa estendida' configurem uma plataforma comum de transações logísticas e sistemas de informação que permitam uma integração inter-organizacional (GONZÁLEZ, ALDEANUEVA e ARIAS, 2006). Sob esta ótica, a competição não se produz só entre empresas, mas entre cadeias de suprimento formadas por organizações que colaboram no controle, gestão e melhoria dos fluxos de bens e informações ao longo da cadeia de fornecimento até o cliente final (CHRISTOPHER, 2005, *apud* GONZÁLEZ, ALDEANUEVA e ARIAS, 2006).

Em economias crescentemente baseadas em serviços, o conceito de administração de cadeias de fornecimento é particularmente útil, uma vez que sua gestão demanda múltiplos serviços conexos. Um dos setores que tem evoluído junto ao conceito de logística é a indústria de transporte, apresentando elevados graus de dinamismo e competitividade (LAI e CHENG, 2003).

Na atualidade, a logística, na concepção ampla, é uma atividade particularmente representativa das grandes mudanças do contexto mundial e regional, as que incluem, entre outros fenômenos: a globalização, processos de integração regional como o caso do Mercosul, mudanças no âmbito das tecnologias da informação e das comunicações (TICs), e processos de externalização (*outsourcing*) de funções fora do âmbito estratégico principal do negócio (*core business*). A reconfiguração logística estratégica das empresas, no conceito de empresa estendida, impulsiona um movimento integrador e abrangente de resposta rápida e de colaboração, modificando assim o cenário

competitivo das empresas individuais e da forma como elas se relacionam no ambiente de negócios.

2.1.2 Classificação de Tipos de Logística

Desde uma perspectiva de macro processos de negócios, Borgue (2004) apresenta uma classificação da logística separando-a em três tipos: i) a logística de suprimentos (*inbound logistics*), ii) a logística de planta, e iii) a logística de distribuição (*outbound logistics*).

A logística de suprimentos (*inbound logistics*), segundo este autor, corresponde àquele conjunto de atividades que estão focadas no fluxo de materiais e insumos de entrada para a empresa, considerando tarefas tais como: a inicialização e transmissão das ordens de compra, o transporte de insumos/materiais até a empresa, a manutenção de estoques e outras similares.

O segundo tipo, a logística de planta, é aquela focada nos processos de fornecimento internos, principalmente vinculados aos processos de produção no interior da empresa. Portanto, este tipo de logística centra-se em atividades tais como: a formação e gestão de estoques, e a movimentação de materiais e produtos dentro da planta de produção, entre os diferentes locais envolvidos no processo de produção e entre os locais de estocagem.

Finalmente, a logística de distribuição (*outbound logistics*), ocupa-se da análise e movimentação de produtos terminados que vão para depósitos de armazenagens de produtos terminados, centros de distribuição, intermediários ou consumidores finais.

2.1.3 Os Componentes do Sistema Logístico

O sistema logístico, segundo Tseng et al. (2005) pode ser compreendido por três elementos principais e inter-relacionados:

- i) serviços logísticos;
- ii) sistemas de informação logístico, e
- iii) recursos/infra-estrutura logística.

Os serviços logísticos, primeiro elemento do sistema logístico, permitem a movimentação de materiais e produtos desde os provedores para os sistemas de produção e, posteriormente para os consumidores, assim como também estabelece as condições associadas à disposição de desperdícios e fluxos reversos. Eles incluem atividades desenvolvidas dentro da empresa entre provedores desses serviços e os usuários. Considera desde atividades tais como aquelas envolvidas durante os processos de armazenagem e controle de inventários nos centros de produção, assim como também outras associadas a operações e serviços entregues por operadores externos.

Os serviços logísticos compreendem tanto atividades físicas, tais como transporte e armazenagem, quanto atividades não físicas, tais como desenho de cadeias de suprimento, seleção de contratações ou negociações com carregadores. Na maioria dos casos, segundo Tseng (2005), as atividades de serviços logísticos compreendem uma relação bi-direcional entre duas partes: insumos/produção, produção/distribuição e distribuição/consumidores.

Os sistemas de informação logística, por seu turno, incluem aquelas atividades de configuração e gestão necessárias para prover informação oportuna de apoio aos processos de tomada de decisões durante diferentes momentos na extensão do fluxo logístico, tais como informação de rotas e rastreamento no transporte, ou sistemas de intercâmbio de dados eletrônicos durante o comércio

internacional. Os sistemas de informação provêm dados essenciais de consulta para cada etapa de interação ao longo da cadeia de prestação de serviços logísticos e que contribuem na eficiência e efetividade do sistema.

Os recursos e infra-estrutura logística compreendem uma variada gama de recursos humanos, financeiros, materiais, para embalagem, infra-estrutura de armazenagem, equipes, veículos e recursos para transporte e comunicações, e outros.

2.1.4 Canais de Marketing e Logística de Distribuição

A distância geográfica que normalmente existe entre o fabricante e o comprador nos mercados de bens físicos, assim como a impossibilidade de dispor o centro de fabricação diretamente na frente do consumidor, torna necessária a participação de uma série de intermediários que realizam diferentes funções.

Conforme Kotler e Keller (2006), sob a perspectiva do marketing, os intermediários entre produtores e consumidores conformam o chamado canal de marketing (canal de distribuição ou canal comercial).

Coughlan, Anderson, Stern e El-Ansary (2002) apresentam a seguinte definição:

“Os canais de marketing são um conjunto de organizações inter-dependentes que participam no processo de pôr a disposição dos consumidores um bem ou serviço para seu uso ou aquisição”.

Existem diferentes tipos de intermediários que participam do canal de distribuição. Alguns deles, como os atacadistas ou varejistas, compram os produtos, e conseqüentemente, se apropriam das mercadorias e as vendem.

Estes são denominados, intermediários do mercado. Em segundo lugar, existem também os representantes dos fabricantes ou agentes de vendas, que buscam clientes e têm a faculdade de negociar em representação do fabricante, mas não compram os produtos. Finalmente, existe um grupo de empresas colaboradoras do processo de distribuição, chamados provedores de serviços ou facilitadores, que provêem serviços específicos de suporte à operação de distribuição tais como empresas de transporte, agentes de aduana, serviços de armazenagem, serviços financeiros e outros (KOTLER e KELLER, 2006).

O sistema de canais de marketing define a composição e determina a forma em que será desenvolvida a distribuição dos produtos.

Os serviços logísticos não se adaptam à demanda de maneira automática. Segundo Novaes (2007), após a definição dos canais de distribuição, os deslocamentos físico-espaciais são identificados detalhando-se a rede logística e o sistema de distribuição física correspondente. Portanto, quando o mercado experimenta um rápido crescimento, será talvez possível tolerar uma distribuição ineficiente, pois ainda nesse caso as empresas podem manter alguma rentabilidade. Mas, quando a concorrência intensifica-se por uma maior participação de mercado, uma distribuição eficiente passa a ser uma condição necessária para atingir um nível viável de competitividade. Desta forma, os armazéns, centros de distribuição, estoque de mercadorias, meios de transporte utilizados e a estrutura de serviços complementares compõem parte da rede logística necessária para a distribuição planejada da empresa.

Conforme Barbero (2010) existem tendências hoje em dia que afetam diretamente a organização das cadeias de suprimentos e canais de distribuição, tais como:

- i) Integração e cooperação crescente entre empresas, facilitadas pelas tecnologias da informação;

- ii) Terceirização do transporte e das atividades logísticas;
- iii) Redução do número de provedores de materiais e serviços para atingir economias de escala, facilitar a cooperação e diminuir os custos de transação;
- iv) Diminuição do número de membros do canal de distribuição, principalmente por parte das grandes empresas varejistas (*retail*), que as conduz a tratar diretamente com grandes provedores e evitar aos atacadistas;
- v) Desenvolvimento do comércio eletrônico para a compra direta ao provedor e distribuição de novos canais via internet.
- vi) O uso intensivo das tecnologias de telecomunicações e informação, permite o monitoramento das cargas e estoques, intercâmbio eletrônico de dados, planejamento de rotas e otimização de operações.

As condições particulares do entorno das empresas afetam a organização dos canais de distribuição e, portanto, o número de intermediários, atacadistas e varejistas a considerar, e com isso o comprimento do canal de distribuição, definindo a distância entre produtores e consumidores finais. A decorrente substituição possível será mais ou menos difícil dependendo do tipo ou tamanho da empresa, do mercado de operação que se trate e das decisões estratégicas adotadas.

A logística de distribuição considera o planejamento e gerenciamento de todos os processos relacionados à distribuição de produtos da empresa para o mercado consumidor. Ela leva em conta principalmente os seguintes elementos e objetivos:

a. Transporte

O transporte constitui uma das funções principais da logística, pois, conforme Ballou (2004) é responsável entre um e dois terços do custo total logístico de uma empresa. Sendo assim, a escolha de qual modal utilizar para

transportar os produtos produzidos pela empresa até o cliente é uma decisão estratégica complexa e de grande impacto no desempenho empresarial. Deve-se considerar a minimização do custo desta função, levando em conta aspectos tais como a conservação dos produtos, a consolidação da carga, a roteirização da carga e o tempo disponível de entrega, compatível com os níveis de serviço demandados pelos clientes.

b. O canal de distribuição

Entre os objetivos finais na definição dos canais de distribuição está o de procurar garantir a oportuna disponibilidade dos produtos para os clientes que viabilizam a concretização das potenciais vendas. Segundo Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000), os canais de distribuição se diferenciam entre si por comprimento (número de intermediários entre produtor e o consumidor), por largura (número de intermediários em cada camada de uma determinada área geográfica) e multiplicidade (quantos tipos de canais são empregados).

c. Localização estratégica de instalações e centros de distribuição

Um dos elementos que tem incidência direta no desempenho logístico da empresa é a definição da localização das instalações. Isto implica decisões quanto ao número total necessário delas, os tamanhos para cada caso e as localizações geográficas destas. Diferentes técnicas têm-se desenvolvido para a tomada de decisão neste campo, tais como técnicas de simulação, pesquisa operacional e procedimentos heurísticos (Ballou, 2004).

As interfaces entre localização das instalações das empresas provedoras e centros de distribuição configuram uma rede que influi na definição de uma estrutura de distribuição do canal logístico.

Conforme descreve Novaes (2007), a distribuição física tem como objetivo principal “levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado pelos clientes no menor custo possível”. O autor destaca que existe um antagonismo em tentar garantir um nível de serviço elevado, ao mesmo tempo em que se pretende reduzir custos. Isso porque as possíveis melhorias no sistema, de uma forma geral, implicam custos maiores de transporte, de armazenagem e de estoque. Essa visão, no entanto, está presa ao conceito de valor agregado, quando a forma correta de focalizar o problema é através da cadeia de valor. No primeiro caso, as empresas que formam a cadeia de suprimento procuram otimizar apenas as atividades que lhes tocam diretamente, enquanto que, no moderno gerenciamento de cadeias de suprimentos com consideração do conceito de valor agregado, o enfoque é no sistema como um todo.

Lacerda (2000) assinala que uma questão de grande importância no gerenciamento logístico é a estruturação de sistemas de distribuição que sejam capazes de atender de forma econômica aos mercados geograficamente distantes das fontes de produção, e que respondam adequadamente de forma competitiva aos níveis de serviço demandados pelos clientes em termos de disponibilidade de estoque e tempo de atendimento.

Neste sentido, na atualidade, muitas das atividades de gestão associadas à distribuição física são realizadas com ajuda de softwares e aplicativos tecnológicos que ajudam no planejamento, programação e controle delas. Estes softwares, por exemplo, ajudam na preparação de documentos de entrega, roteirização de veículos, controle de pedidos ou monitoramento da frota, assim como também nas atividades que dão suporte aos processos dos diferentes intermediários que intervêm no fluxo ao longo da cadeia. Por exemplo, aplicativos tecnológicos tais como os de tipo GPS (Global Position System) permitem monitorar o movimento das frotas de veículos, computadores de bordo ajudam os condutores na tomada de decisões durante o transporte das cargas, scanners e

coletores de dados de rádio-freqüência ajudam na captação de informação e dados para o processamento dos pedidos ou entregas de produtos, aplicativos ERP (enterprise resources planning systems) assistem e integram a transferência de informação. Estes elementos tecnológicos têm aprimorado a eficiência e eficácia dos sistemas logísticos e de distribuição.

No âmbito de comércio internacional, as características específicas da indústria na qual a empresa opera, e as decisões estratégicas de política comercial que ela adota, se apresentam como influentes na seleção de intermediários que participarão do canal de distribuição da empresa, e conseqüentemente, das capacidades de resposta logística e de serviço possíveis de entregar aos clientes.

2.1.5 O Transporte na Cadeia de Suprimento e na Logística de Distribuição

Conforme apresenta Linn, Chen e Lozan (2002), a gestão efetiva da cadeia de suprimento requer a participação de várias funções de maneira integrada, tais como: compras, produção, marketing, finanças, armazenagem e transporte. No mesmo sentido, Jiménez e Hernández (2002) reportam que são vários os aspectos a levar em conta na otimização da cadeia, entre os que destacam:

- i) Criar relações de colaboração entre fornecedores e clientes;
- ii) Agilizar os processos de tomada de decisões;
- iii) Fomentar a comunicação, coordenação e colaboração;
- iv) Uso adequado das tecnologias de informação; e
- v) Reconhecer a importância do transporte.

Estes autores chamam a atenção a respeito do fato que na maioria das investigações em que são estudados os processos da cadeia de fornecimento, o foco se encontra nos primeiros quatro pontos, negligenciando sempre o último.

Conforme Fleury, Avila e Wanke (1997), a atividade de transporte representa o elemento mais visível e importante do custo logístico na maior parte das empresas.

Para Tseng (2005) a importância do transporte na cadeia de suprimento deve considerar dois aspectos fundamentais:

- i) O transporte está presente em todos os elos da cadeia, e
- ii) O transporte é reconhecido como uma das atividades com maior participação nos custos logísticos (junto com a gestão de inventários).

Conforme alguns autores (Tseng, Yue e Taylor, 2005; Fleury, Figueredo e Wanke, 2000), aproximadamente entre uma e duas terças partes dos gastos logísticos das empresas são feitas em transporte. Portanto, se a atividade de transporte representa ser o elemento mais visível e importante do custo logístico na maior parte das empresas e dentre os componentes do sistema logístico nos negócios, resulta evidente que a abordagem de gestão com que é assumido trará importantes conseqüências no sucesso dos negócios, ainda mais evidente quando se trata de negócios em um contexto internacional.

O transporte desempenha um papel de conexão entre várias fases que possibilitam que finalmente o consumidor tenha à sua disposição os produtos que precisa. É através do transporte que são evidenciadas as utilidades de tempo e lugar. Chopra e Meindl (2003) definem o transporte como “o movimento do produto de um local para outro, partindo do início da cadeia de suprimento e chegando até o cliente”. Assim, o transporte exerce um papel crucial em toda a cadeia de suprimento, primeiro, porque os produtos raramente são fabricados e consumidos no mesmo local, e segundo, porque ele também é um componente significativo dos custos contraídos pela maioria das cadeias de suprimento que têm que responder adequadamente e no lugar certo às demandas dos clientes. Por conseguinte, um bom desempenho dos sistemas de transporte, associado às

atividades logísticas da empresa, não só trazem benefícios à qualidade dos serviços entregues aos clientes, mas também no que diz respeito à competitividade da empresa.

A partir da proliferação de empresas que participam em negócios globais, os sistemas de transporte adquirem maior importância e significado, entre outros, pelos seguintes fatores e tendências:

- a. Acelerado desenvolvimento das redes logísticas globais (fragmentação e deslocamento da produção);
- b. Minimização dos níveis de inventários ao longo dos canais comerciais;
- c. Incremento na demanda de serviços just in time;
- d. Aumento dos requerimentos para melhorar a rentabilidade dos serviços de transporte, sobre tudo para grandes distâncias; e
- e. Aumento nos preços do combustível.

Os fatores e tendências acima referidos sugerem que flexibilidade, rapidez e confiabilidade sejam explorados com mais intensidade. O transporte não é visto só como uma atividade meramente funcional, mas também como uma função integrada à estratégia competitiva das empresas que permite a disponibilização de bens e serviços ao longo da cadeia de suprimento.

Gentry (1995, apud JIMÉNEZ, 2006), constata que tanto compradores como fornecedores reconhecem nas empresas transportadoras, entidades importantes que lhes permitirão alcançar muitas metas operacionais, enquanto sejam capazes de construir uma relação estratégica de colaboração.

Conforme a análise de Gentry (1995), os operadores de transporte podem ser um fator “crítico” ou “importante” nos seguintes aspectos:

- i) Aumento de entregas a tempo;

- ii) Apoio nas iniciativas just in time;
- iii) Diminuição dos níveis de estoque;
- iv) Diminuição do tempo do ciclo total;
- v) Atingimento de metas de serviço ao cliente;
- vi) Diminuição dos custos administrativos;
- vii) Otimização dos custos de propriedade; e
- viii) Redução do risco através da incorporação de valor agregado nos serviços.

O transporte resulta ser assim um componente fundamental de análise na estratégia que definirá os tipos de relacionamento entre os componentes da cadeia de suprimento e que permite aprimorar o desempenho do sistema logístico e a entrega de valor ao cliente final. Assim, da mesma forma que a produção depende da entrada oportuna de materiais, peças e insumos parciais, a satisfação do cliente se encontra influenciada pela qualidade de saída e entrega dos produtos nos prazos convindos, sendo o transporte o componente encarregado de tornar possível a movimentação dos produtos segundo os padrões de serviço definidos ao longo da cadeia de suprimento e distribuição.

Chopra e Meindl (2003) distinguem três participantes-chave para qualquer tipo de transporte que ocorra ao longo da cadeia de suprimento:

- i) O embarcador, que é quem demanda o serviço e precisa do movimento de produtos entre dois pontos ao longo da cadeia de suprimento. Para um contexto de comércio internacional, o embarcador pode ser tanto o exportador, quanto o importador, dependendo de qual tenha sido a modalidade de compra/venda acordada (definida nos chamados incoterms, ou termos de comércio internacional).
- ii) O transportador, é aquela entidade responsável da movimentação dos produtos desde origem até destino conforme as características de serviço acordadas com o embarcador ou cliente.

iii) O consignatário corresponde à pessoa ou instituição recebedora dos produtos no lugar de destino.

No âmbito do transporte internacional, este segue os mesmos princípios que no interior do país, porém, existem algumas peculiaridades, principalmente no que tange a documentação e legislação que regula as operações, além dos atores envolvidos no processo de comércio num contexto internacional. Desta forma, por exemplo, o Governo poderia se interessar nas condições habilitantes para o transporte internacional e do comércio exterior pelos impactos conseqüentes na economia ou no papel que ele exerce na coleta de impostos. Também, para o caso dos alimentos, participa na autorização de entrada ou saída de produtos de origem animal ou vegetal. Também as instituições financeiras ocupam um lugar relevante pois muitas vezes prestam serviços de intermediação financeira ou de receptora ou emissora de recursos monetários para ou desde o exterior. As normativas legais de alguns países também estabelecem a participação de outros intermediários específicos que intervêm nos processos de comércio internacional em funções tais como autorização sanitária, a certificação de origem ou a tramitação documental perante a Aduana, como no caso chileno.

Cabe destacar que um dos principais documentos para o transporte internacional dentre os países do Mercosul e associados é o conhecimento de carga. O Conhecimento Internacional de Transporte Rodoviário (CRT) é um documento de emissão obrigatória que possui a funcionalidade de contrato de transporte rodoviário e título de crédito, sendo que algumas informações como embarcador, consignatário, origem, destino e data da entrega da mercadoria, descrição, entre outros são obrigatórios. A existência de concordância entre os países da região respeito desse documento, tem facilitado a homogeneização das operações de transporte entre os países e a coordenação entre os atores que agem em comércio internacional (Serviço Nacional de Aduana).

Um outro documento de importância nos serviços de transporte de carga terrestre internacional entre os países do Mercosul é o Manifesto de Carga Rodoviária/Declaração de Trânsito Aduaneiro (MIC/DTA), formulário único combinado, o qual permite que o desembarço aduaneiro de importação ocorra no destino final, desde que a carga embarcada ocupe todo o veículo, reduzindo o transit-time, sem a necessidade de vistoria de carga em fronteira, mas apenas conferência do lacre com o qual deve o veículo efetuar todo o percurso previsto (Serviço Nacional de Aduana).

2.1.6 A Intermediação dos Agentes de Aduana no Comércio Internacional

No Chile, a legislação que regula as atividades envolvidas no comércio internacional estabelece a participação de alguns intermediários, públicos e privados, durante os processos de importação ou exportação de bens e serviços.

Dentre estes intermediários, a principal instituição pública do Estado chileno que participa no processo de comércio internacional é o Serviço Nacional de Aduanas.

A Lei Orgânica do Serviço Nacional de Aduanas estabelece no Artigo 1º que o seu objetivo é “vigiar e fiscalizar o passo de mercadorias pelas costas, fronteiras e aeroportos da República, intervir no tráfego internacional para efeitos da arrecadação dos impostos de importação e exportação, e gerar as estatísticas desse tráfego, sem prejuízo das outras funções que as leis encomendem”.⁵

Por conseguinte, como instituição pública, é o organismo encarregado de resguardar os interesses do Estado, fiscalizando as operações de importação e exportação de forma oportuna e exata através de trâmites e processos definidos.

⁵ Lei Orgânica do Serviço Nacional de Aduanas. Decreto com Força de Lei N°329, de 1979, do Ministério de Fazenda D.O. 20.06.79

Aliás, é a instituição encarregada da arrecadação de impostos associados às operações de comércio internacional e da geração das estatísticas correspondentes.

Dentre as tarefas principais que o Serviço Nacional de Aduanas declara realizar encontramos as seguintes:⁶

- Melhorar a qualidade do serviço para facilitar o comércio internacional.
- Responder agilmente às exigências do mundo globalizado, em especial, aos requerimentos de implementação e administração dos Tratados de Livre Comércio.
- Melhorar a exatidão e efetividade da fiscalização, mediante a aplicação de um sistema de gestão de riscos.
- Combater a evasão tributária, o contrabando de mercadorias, o tráfico de drogas e as infrações à propriedade intelectual.
- Incrementar a capacidade de processamento inteligente da informação.
- Consolidar a inovação tecnológica e a modernização dos processos de tramitação, implementando sistemas informatizados que facilitem e agilizem as operações aduaneiras.
- Assegurar a transparência da gestão e o exercício da participação cidadã, facilitando o acesso a uma informação de qualidade, clara e oportuna.
- Fortalecer os vínculos com o setor público e privado, avançando na concretização de alianças para melhorar a qualidade da gestão e a cooperação entre outras Aduanas internacionais.

Ao longo do tempo, as complexidades dos procedimentos aduaneiros envolvidos no comércio internacional, o surgimento de novas tecnologias e orientações tornaram necessária a participação de agentes externos profissionais e especializados na intermediação entre a Aduana e os particulares. Deste modo, aparecem os Agentes de Aduanas, que assumem um papel de auxiliar da função pública aduaneira, investidos do princípio da boa fé.

⁶ www.aduana.cl

A atual Ordenança de Aduanas, no seu artigo 220, define o Agente de Aduanas como “um profissional auxiliar da função pública aduaneira, cuja licença o habilita ante a Aduana para prestar serviços a terceiros como gestor no despacho de mercadorias”.

São auxiliares do comércio que atuam em todas as operações de embarque, desembarque, desarmazenamento e despacho de mercadorias. Eles podem atuar em nome próprio, por encargo de terceiros, e representam habitualmente, ante a Aduana, aos consignatários ou consignantes nos trâmites e operações aduaneiras.

O Agente de Aduana é um profissional que atua como ministro de fé, enquanto que as informações e declarações que prepara e entrega à Aduana na prestação dos serviços para terceiros na gestão de despachos ou internações de bens e serviços, guardam conformidade com os antecedentes que legalmente lhes devem servir de base.

Assim, o Agente de Aduana cumpre um triplo papel: auxiliar público, ministro de fé e mandatário, ou seja, por uma parte cumpre funções de interesse público, mas por outra representa aos donos, consignantes ou consignatários de mercadorias que são objetos de destinações aduaneiras, e é o intermediário obrigado entre estes e o Serviço Nacional de Aduanas.

2.1.6.1 Funções dos Agentes de Aduana

Conforme o Livro IV, da Ordenança de Aduana⁷, as principais funções no exercício do cargo são:

⁷ Decreto com Força de Lei N°30, do 18 de outubro de 2004, do Ministério de Fazenda do Chile que “Aprova o Texto Fundido, Coordenado e Sistematizado do Decreto com Força de Lei de Fazenda N°213, de 1953, no respeito Ordenança de Aduanas”.

- Processar as informações entregues por seus clientes exigindo devidamente os documentos de base.
- Comprovar a congruência dos dados e solicitar eventuais esclarecimentos.
- Verificar a condição de chegada dos pacotes e reconhecimento de avarias ou más condições.
- Confeccionar o Documento Único de Saída a Trâmite nas exportações, ou integrar os dados na Declaração de Ingresso nas importações.
- Assinar os diferentes documentos referidos a destinações aduaneiras subscritas.
- Apresentar à Aduana o documento de despacho.
- Notificar-se dos tributos a pagar, se houver.
- Apresentar, a pedido de seu mandante, solicitações, prorrogações, reclamos e notas, tanto à Aduana, quanto a outros intervenientes no comércio exterior.
- Intervir na tramitação e despacho das mercadorias.
- Manter livro de registro e documentação associada às destinações aduaneiras nas que tenha intervido durante cinco (5) anos.
- Outorgar cópias legalizadas dos documentos em que tenha intervido.
- Pagar as multas que determine a autoridade aduaneira, portuária, sanitária, ou outra.
- Estabelecer reclamos referidos à classificação e/ou valoração das mercadorias.
- Aportar a pasta de antecedentes que seja próprio de cada despacho à pedido da autoridade aduaneira.

2.1.6.2 Intervenção do Agente de Aduanas no processo de exportação

No processo de exportação, a apresentação das mercadorias perante o Serviço Nacional de Aduanas será realizada depois do ingresso destas à Zona Primária de Aduanas. O ingresso será autorizado pela Aduana via prévia apresentação eletrônica do Documento Único de Saída Aceitação a Trâmite (DUS

a Trâmite), documento através do qual Aduana certifica a saída das mercadorias para o exterior. Conforme estabelece a Ordenança Aduaneira, este documento será confeccionado pelo Agente de Aduanas.

Prochile⁸ entrega uma nomina dos documentos que formam a base para a confecção do Documento Único de Saída Aceitação a Trâmite são os seguintes:

- Mandato escrito para despachar. O despachante de aduana deverá atuar premunido do mandato que, para cada despacho, lhe outorgue o dono das mercadorias (exportador).
- Nota ou instruções de embarque.
- Resolução ou documento que autorize a destinação, quando proceda.
- Planilha de calibragem, no caso de produtos hortifrutículas frescos, quando proceda, autorizados pelo despachante.
- Carta de porte ou documento afim, no caso de tráfego terrestre.
- Outros vistos, certificações de análise ou de qualidade, quando corresponder.
- Cópia da Fatura Comercial emitida segundo as normas do Serviço de Impostos Internos ou da Fatura Pró Forma.
- Registro das marcas e do número de pacotes que formam parte do embarque.

No processo de elaboração do DUS Aceitação à Trâmite, os agentes de aduana precisam um conhecimento técnico que lhes permite realizar as seguintes tarefas:

- Valoração das mercadorias
- Classificação das mercadorias
- Tramitação aduaneira via eletrônica

⁸ Prochile: Programa de Promoção das Exportações, Ministério de Relações Exteriores. Disponível em: www.prochile.cl

- Coordenação dos embarques com transportadores, embarcadores e empresas logísticas.
- Verificações físicas, certificações, inspeções e selos.
- Pagamento de serviços associados, gate out e outros, se procedem.
- Confecção das matrizes dos Conhecimentos de Embarque.
- Tramitação da inspeção do Serviço Agrícola e Pecuário.
- Coordenação com empresas certificadoras, se procede.

Não obstante a função do Agente de Aduana estar regulamentada pela Ordenança Aduaneira existe concorrência entre eles e uma procura por fontes para a geração de vantagens competitivas. Conforme Gooley (2003), na medida em que o comércio internacional cresce, os Agentes de Aduana devem encarar a pressão por novas responsabilidades na administração de informação, seguridade das transações e serviços vinculados a esses processos, os quais podem significar diferenças importantes no momento de avaliação por parte dos clientes. Desta forma, é possível encontrar na oferta disponível das diferentes agências de aduana, entre outros, serviços diferenciais tais como:

- Externalização de parte das funções do departamento de exportações das empresas.
- Apoio na entrega de software especializado em gestão de exportações.
- Integração tecnológica entre o exportador e Agência de Aduanas.
- Confecção e tramitação de certificados de origem, fitosanitário ou outros.
- Apoio e assessoria na gestão de instrumentos governamentais de fomento de exportações.
- Vistos consulares.
- Serviço de aviso de entregas e alertas.
- Gestão bancária (análise e negociação de cartas de crédito, controle de retornos, outros).
- Assessoria na contratação de fretes e seguros.
- Estudos de direitos aduaneiros à importação em países estrangeiros.

- Coordenação e envio de documentos de embarque aos compradores estrangeiros.

2.2 OS SERVIÇOS AO CLIENTE NO PROCESO DE EXPORTAÇÃO

Durante as últimas décadas, tem se relevado um crescente interesse pela análise dos serviços oferecidos pelas empresas que contribuem na entrega de valor para os clientes além dos produtos tangíveis que já possam oferecer. Berry e Parasuranam (1992) destacam que é a sinergia do tangível com o intangível o que forma o total de benefícios procurados pelos clientes, aprimorando o valor que eles percebem dos produtos e serviços que recebem.

Em termos gerais, um serviço pode ser entendido como “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra” (LOVELOCK e WRIGHT, 2003). Estes autores assinalam que, embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. De forma similar, Czinkota (2001) assinala que os serviços podem ser definidos como “atos, esforços ou desempenhos”.

Desde a perspectiva do marketing, a lógica dominante sugere que todos os produtos e bens físicos são valorados pelos serviços que proporcionam (VARGO E LUSH, 2004). Desta forma, o valor derivado dos bens físicos na realidade é o serviço proporcionado por ele, e não o bem em si mesmo. Desde a mesma perspectiva, Lovelock e Wright (2001) definem a oferta de serviços como “todos os elementos de uma experiência de serviço destinados a propiciar valor para os clientes”.

Lovelock e Gummesson (2004) destacam que a maioria da literatura em administração de marketing tem enfatizado nas principais características

atribuídas aos serviços e que, implícita ou explicitamente, os diferenciariam do consumo de bens físicos, sendo estas diferenças: intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), inseparabilidade (entre produção e consumo) e perecibilidade.

Outras características destacáveis dos serviços em particular, referem-se às condições de envolvimento do consumidor na produção do serviço e na experiência de consumo, aos problemas que apresenta o controle da qualidade, às dificuldades para a avaliação dos consumidores, à importância da variável 'tempo' e dos canais eletrônicos de distribuição e a comunicação na criação de valor (LOVELOCK E YIP, 1996).

Conforme Innis e La Londe (1994), desde a perspectiva da distribuição física, os serviços podem contribuir significativamente no sucesso das empresas e influenciar a demanda no mercado. Estes autores abordam os serviços desde a perspectiva dos serviços ao cliente no contexto da distribuição física de bens e serviços como um processo que acontece entre um vendedor, um comprador e um terceiro. O Conselho de Profissionais da Administração da Cadeia de Fornecimento (CSCMP, por sua sigla em inglês)⁹ define os serviços ao cliente como “atividades entre o comprador e o vendedor que melhoram ou facilitam a venda ou uso dos produtos ou serviços do vendedor”.

Os serviços ao cliente tornaram-se um aspecto fundamental no âmbito da definição da oferta de produtos e serviços entregues por uma empresa. Conforme Grönroos (1995), os serviços ao cliente representam uma importante fonte de diferencial competitivo para as empresas, uma vez que se trata de um elemento presente em todo produto ofertado.

⁹ www.cscmp.org

Desde a perspectiva dos clientes, estes serviços podem estar presentes antes, durante ou depois do ato de compra ou consumo de produtos e serviços, influenciando a avaliação da qualidade e a satisfação final.

No contexto dos negócios internacionais e do comércio exterior, os serviços ao cliente entregues pelos atores envolvidos na cadeia logística de exportação contribuem de maneira importante no sucesso dos processos de exportação e na sustentabilidade desses negócios ao longo do tempo. Cada um, com seus serviços ao longo do processo de exportação, permitem a entrega correta dos produtos nos mercados internacionais, e a entrega correta, quer dizer entregar o produto certo, no lugar certo, em perfeitas condições físicas e na hora certa, precisando para isso de um serviço logístico integrado ao longo da cadeia de suprimento internacional.

Além das características particulares presentes nos serviços, a incorporação da perspectiva de serviços ao cliente nas organizações é ressaltada por Grönroos (1994) quando destaca que, embora ainda seja importante a redução de custos e o aumento na qualidade dos produtos, resulta necessário propiciar a existência de elementos satisfatores que permitam gerar vantagens competitivas e que isto é possível através da diferenciação da oferta no mercado, incorporando mais valor nos produtos e serviços. Segundo este autor, o valor pode ser acrescentado mediante uma variedade de serviços adicionais e tornando atividades tais como os serviços de entrega, os serviços técnicos, a gestão de reclamações, o contato telefônico com os clientes, e outras, em serviços relacionais, ou seja, em serviços de valor agregado orientados para a construção de um relacionamento durável com o cliente ao longo do tempo.

Portanto, crescentemente, é possível observar que aqueles elementos complementares que constituem os serviços ao cliente não só adicionam valor durante a experiência de consumo particular do cliente, mas também constituem poderosas fontes para a diferenciação percebida por eles e, por conseguinte,

influem diretamente na definição da posição estratégica do negócio no mercado. Os elementos complementares que adicionam valor ao produto principal podem ser encontrados na literatura também sob conceitos integradores tais como “produto aumentado”, “produto estendido” ou “pacote do produto” (LOVELOCK E YIP, 1996).

Os serviços ao cliente são considerados um dos elementos mais importantes dentro do marketing, pois têm impacto direto nos graus de satisfação, atitudes cognitivas e intenções de recompra por parte dos clientes e, por extensão, na performance financeira da empresa.

Conforme Lambert (1998) os serviços ao cliente podem-se definir em função de medidas para avaliar o sistema logístico em termos de criar uma utilidade de tempo e lugar para o produto, bem como as atividades de suporte de pós-venda.

Segundo Heskett (1997), uma perspectiva estratégica dos serviços ao cliente considera quatro elementos principais:

- a) Os sistemas de entrega de serviço (logística): serviços de informação e equipamento que complementa as estratégias operativas associadas;
- b) A estratégia operacional (coordenação interfuncional): considerando a integração e coordenação na organização, nos sistemas de controle, políticas operativas e processos direcionados para atingir um valor superior para os consumidores por sobre os custos da empresa;
- c) O conceito de serviço (agregação de valor à oferta): definido no conceito de serviço, nos produtos e na empresa em termos de resultados para os clientes, ou seja, tudo posicionado em relação às necessidades expressadas por clientes alvo e as ofertas dos concorrentes e;

- d) os segmentos de mercado-alvo: em termos de suas características, necessidades e competidores.

Um dos elementos que tem caracterizado a abordagem dos serviços ao cliente nas organizações atuais é a patente necessidade de modernização da gestão e, portanto, da realização de elevados investimentos em tecnologias da informação em prol de atingir altos níveis de desempenho (LIMA, 2007). Entre algumas das tecnologias que facilitam o intercâmbio de informação para auxiliar a função logística é possível encontrar, por exemplo, sistemas de rastreamento de veículos, de gerenciamento de custos de transporte, de informação do status da carga para o cliente, sistemas de intercâmbio eletrônico de dados EDI (electronic data interchange), roteirização e auditoria de frete. Todas estas tecnologias contribuem para tornar mais eficiente e eficaz o trabalho daqueles que participam em alguma das etapas dos processos logísticos e de movimentação de bens.

A incorporação de novas tecnologias de suporte à função logística, assim como em outras áreas da empresa, tem contribuído substancialmente no que diz respeito à qualidade e âmbito de ação dos serviços que as empresas estão em condições de oferecer aos clientes e constitui um elemento incorporado à avaliação da qualidade no âmbito dos serviços logísticos.

Segundo Morais (2004), para uma organização pretender ser líder em serviço ao cliente e alcançar um posicionamento competitivo superior, ela deve conhecer às exigências dos diferentes segmentos em que atua e reestruturar seus processos de logística em direção ao cumprimento dessas exigências. No mercado de serviços logísticos, o desafio será definir as variáveis que resultam relevantes para o cliente e rentáveis para a organização, e configurar um serviço que impacte positivamente na satisfação e atitude dos clientes e assegurem a manutenção e fortalecimento da relação e dos benefícios para ambas as partes.

Para Slongo (1994), por outra parte, os serviços ao cliente constituem um conjunto de atividades executadas nas relações de um fornecedor com seus clientes, com o objetivo de satisfazer estes últimos, identificando duas dimensões de serviços ao cliente, e itens que as compõem, conforme o seguinte quadro:

Quadro Nº1: Dimensões de Serviços ao Cliente como atividade

Serviços ao cliente como atividade
1. Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente, com vistas ao bom uso do produto ofertado.
2. Atendimento a pedidos extra ou de urgência.
3. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido.
4. Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos.
5. Plantão 24 horas de atendimento ao cliente.
6. Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção.
7. Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente.
8. Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido.
9. Inovação de produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente
10. Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo.

Fonte: Slongo (1994)

Quadro Nº2: Dimensões de Serviços ao Cliente como atividade como nível de desempenho

Serviços ao cliente como nível de desempenho
1. Prazo de entrega do pedido
2. Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega
3. Precisão do fornecedor no atendimento do pedido
4. Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em caso de reclamações do cliente
5. Alternativas de desconto de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados
6. Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente
7. Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações
8. Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação.
9. Opções de design do produto oferecido
10. Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido
11. Amplitude da linha de produtos oferecidos
12. Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos
13. Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque dos pedidos
14. Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência
15. Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição dos pedidos
16. Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas
17. Freqüência de contatos (visitação) de vendedores

Fonte: Slongo (1994)

Entanto, Coyle, Bardi e Langley (2003) adotam uma definição que inclui o valor total desde a perspectiva do consumidor final. Para estes autores, os serviços ao cliente são processos para prover vantagens competitivas e agregar benefícios à cadeia de suprimentos, com o objetivo de maximizar o valor total ao consumidor final.

Do ponto de vista da função logística, esses autores definem os quatro elementos para o serviço ao cliente como sendo, tempo, confiança, comunicações e conveniência e lembram que o novo ambiente de competição para as cadeias de suprimento resultou em padrões de desempenho muito mais rigorosos, sugerindo que a medida desse desempenho deve ser estabelecida sempre na perspectiva do cliente. Estes são apresentados na tabela a seguir:

Quadro N°3: Elementos para avaliação do desempenho logístico

Elemento	Medidas de desempenho
Tempo	<i>Lead-time</i> de entrega
Confiança	Baixa variabilidade no <i>lead-time</i> de entrega. Produto entregue sem danos ou perdas. Correto atendimento do pedido.
Comunicação	Grau de utilização de meios eletrônicos para recebimento de pedidos e separação de produtos. Grau de disponibilidade de informações sobre o pedido.
Conveniência	Flexibilidade no nível de serviço logístico.

Fonte: Coyle, Bardi e Langley (2003)

Conforme aumenta a concorrência nos diferentes mercados de produtos e serviços, as empresas procuram espaços e ferramentas para construir vantagens competitivas ao longo do tempo, encontrando nos serviços ao cliente um potente canal para se diferenciar do resto e atingir os objetivos empresariais.

2.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS INTERMÉDIOS NO PROCESSO LOGÍSTICO DE EXPORTAÇÃO

A qualidade dos serviços logísticos tem-se transformado em um importante componente do desempenho das empresas e importante fonte de diferenciação competitiva. Nos mercados contemporâneos, um mau serviço logístico pode

significar elevados custos indesejáveis para os clientes ou perda de competitividade. Neste sentido, a perspectiva dos serviços ao cliente fornece úteis ferramentas para analisar e avaliar o desempenho desses serviços no contexto do comércio exterior, sob a premissa que um bom desempenho nesses serviços gerará maiores níveis de satisfação nos clientes e, por conseguinte, maior lealdade, competitividade e lucratividade nas empresas envolvidas ao longo da cadeia logística de exportação.

Mentzer, Flint & Hult (2001) sugerem que as empresas deveriam customizar os serviços logísticos para diferentes segmentos de clientes pois existem diferenças entre eles que não permitiriam padronizar a qualidade do serviço.

Estes autores apontam que existem várias e, as vezes, divergentes definições e descrições na literatura que buscam estabelecer como é que a logística cria satisfação no consumidor. Estes destacam a contribuição da análise sob as dimensões clássicas referidas à utilidade de tempo e utilidade de lugar, assim como outras mais abrangentes, tais como aquela referida, por sua sigla em inglês, como dos sete erros (*seven rights*) e que descreve os atributos na oferta de produtos/serviços da empresa que levariam à criação de utilidade por meio dos serviços logísticos. Sob esta ótica, parte da oferta de marketing do produto baseia-se na capacidade da empresa de entregar: (1) a quantidade correta; (2) do produto certo; (3) no lugar correto; (4) no momento certo; (5) nas condições devidas; (6) a um preço justo; e (7) com a informação adequada. Assim, os valores de produtos e serviços não se encontram fundados já só nos atributos materiais físicos, mas também em um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis de serviço fortemente influenciados por a capacidade de resposta logística da empresa.

Desde a perspectiva do marketing, a distribuição é o elemento que une a produção com o consumo. A distribuição contribui na geração das utilidades de tempo, lugar e posse, como é descrito a seguir:

- a. Utilidade de tempo: a distribuição coloca o produto à disposição do consumidor no momento em que é demandado por ele. O produto permanecerá nos pontos de armazenagem, nas prateleiras dos pontos de consumo ou na internet à espera do momento em que seja solicitado pelo consumidor, evitando assim que seja ele quem tenha que comprar e guardar as quantidades de produto para seu consumo posterior.
- b. Utilidade de lugar: a distribuição contribui na geração desta utilidade ao dispor os produtos numa localização geográfica na qual o cliente poderá ter acesso a eles.
- c. Utilidade de posse: a distribuição vai possibilitar a transferência e entrega do produto para que o consumidor possa consumir e usufruir dele.

Mas, parece que ainda não há um consenso claro a respeito da forma em que a contribuição dos serviços de distribuição e logísticos devem ser avaliados, ou se as contribuições diferem significativamente de uma indústria para outra. Assim, é possível encontrar na literatura diferentes propostas de como avaliar a qualidade dos serviços logísticos, existindo vários modelos que levam em consideração dimensões diferentes para isso. Por exemplo, Lai e Cheng (2003) apresentam uma perspectiva que visa avaliar a performance na cadeia de suprimento na logística de transporte. De acordo com este modelo proposto, para avaliar a performance da cadeia de suprimento na indústria logística, se faz necessário considerar duas dimensões essenciais de forma conjunta e desde a perspectiva dos agentes envolvidos nas diferentes fases do processo. As duas dimensões são: efetividade e eficiência. Desde a perspectiva dos agentes envolvidos, a avaliação do desempenho da cadeia de suprimento seria:

1. Efetividade do serviço para os carregadores (service effectiveness for shippers);
2. Eficiência operacional para provedores de serviços de logística de transporte (operational efficiency for transport logistics service providers);

3. Efetividade do serviço para consignatários (service effectiveness for consignees).

Desde uma outra perspectiva, os serviços logísticos são antes de tudo, serviços, e como tais podem ser avaliados seguindo uma mesma base sustentada em suas características intrínsecas. Desta maneira, a qualidade dos serviços logísticos (de transporte, de agentes de aduana, ou de outros) podem ser avaliados com base nas comparações daquilo que os clientes percebem como desempenho do serviço, ou seja suas percepções, com aquilo que eles esperariam receber dele, suas expectativas (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988). Acrescentam estes autores que avaliar o desempenho do serviço per se não é tão importante quanto avaliar esse desempenho em relação às expectativas do consumidor.

Estes autores desenvolveram um instrumento geral para a avaliação da qualidade de serviços, o SERVQUAL. Esse instrumento consiste em 22 perguntas pareadas, onde cada pergunta relativa a uma percepção da qualidade de um serviço tem outra sobre a expectativa sobre a mesma. As perguntas do instrumento refletem atributos específicos sobre a consideração de cinco dimensões que são utilizadas pelos consumidores para julgar a qualidade de um serviço qualquer:

1. Tangibilidade: aparência física das instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação.
2. Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de forma precisa e confiável, fazendo corretamente da primeira vez.
3. Resposta: Disposição para ajudar os clientes e prover pontualmente o serviço.
4. Segurança: Conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade para inspirar confiança.

5. Empatia: Cuidado e atenção personalizada que a empresa entrega a seus clientes.

Com a informação gerada por este instrumento uma empresa estaria em condições de medir a distância entre as expectativas e percepções dos clientes e desenvolver ações de melhoria através do tempo. Assim, concluem que quando existe discrepância entre as expectativas dos clientes e a compreensão dos gerentes de empresa com relação às expectativas dos clientes, a percepção da qualidade do serviço se deteriora.

Na mesma linha, Lovelock e Wright (2003) assinalam que “os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas”.

Por sua parte, Fawcett e Smith (1995) identificam cinco (05) áreas de prioridade para avaliar os serviços logísticos:

- 1) Confiabilidade e rapidez na entrega;
- 2) Qualidade dos serviços ao cliente;
- 3) Flexibilidade/responsividade em logística;
- 4) Inovação no serviço; e
- 5) Liderança do custo.

Neste caso, aparece como uma dimensão, dentre todas, a “qualidade dos serviços ao cliente”, considerando para esta um conjunto de serviços complementares ao serviço logístico principal, que é avaliada com base nos atributos intrínsecos de qualidade (confiabilidade, flexibilidade), assim como de resultado (rapidez na entrega, responsividade, inovação, liderança em custos).

Por sua parte, Mentzer, Flint e Hult (2001) desenvolvem um modelo de avaliação da qualidade de serviços logísticos, proposto inicialmente por Bienstock, Mentzer e Bird (1997) e já aprimorado anteriormente por Mentzer, Flint e Kent (1999). Este baseia-se nas relações entre nove (09) construtos que avaliam especificamente os serviços logísticos, mas desde uma perspectiva de cadeia de fornecimento para uma empresa. As dimensões consideradas neste modelo para a avaliação dos serviços logísticos são:

1. Qualidade do pessoal de contacto: refere-se à entrega de orientação para o cliente por parte do pessoal de contacto do provedor logístico.
2. Liberação de quantidade de pedido: refere-se à capacidade da empresa de responder aos requerimentos de volume que disponibilizam produtos para os clientes.
3. Qualidade da informação: refere-se à percepção que o cliente tem com respeito à informação provida pelo fornecedor dos produtos disponibilizados para sua escolha.
4. Procedimentos para o pedido: refere-se à eficiência e efetividade dos procedimentos seguidos pelo fornecedor de serviços para dar resposta aos pedidos.
5. Precisão de pedido: refere-se à percepção de conformidade que se tem a respeito da entrega correta dos pedidos dos clientes em forma e tempo.
6. Condições de pedido: refere-se à falta de dano na entrega dos pedidos.
7. Qualidade do pedido: refere-se ao funcionamento correto dos bens entregues aos clientes, em conformidade com as especificações e necessidades do cliente.

8. Gestão de pedidos com observação. Refere-se à quão bem a empresa gerencia pedidos com discrepância depois que o pedido tenha sido entregue.

9. Tempo de entrega. Diz respeito ao cumprimento dos prazos de entrega comprometidos com os clientes.

A proposta de Mentzer, Flint e Hult (2001) fornece importantes variáveis para a análise no âmbito da logística e dos serviços ao cliente a serem consideradas no presente estudo, embora nem todas estas sejam aplicáveis desde a perspectiva abordada.

Pau Cos e De Navascués (2001), propõem a utilização de variáveis quantificáveis para avaliar o serviço oferecido por uma empresa em comparação com os seus competidores. Para a análise e avaliação dos componentes de serviço ao cliente no âmbito da logística, este autor destaca:

- a. Preço;
- b. Qualidade;
- c. Prazos de entrega e disponibilidade;
- d. Unidade de venda;
- e. Acondicionamento das entregas;
- f. Condições de pago;
- g. Assistência técnica;
- h. Assistência à venda;
- i. Procedimentos de urgência;
- j. Serviços de pós-venda;
- k. Margem para distribuidores.

O processo de exportação, no contexto de distribuição de produtos para mercados internacionais, apresenta características particulares que fazem com que as demandas de qualidade nesse ambiente sejam igualmente particulares. Neste sentido, a identificação dos atributos que devem estar presentes para cumprir satisfatoriamente as necessidades desta função são especialmente relevantes.

Quando se abordam as características de qualidade que devem estar presentes no serviço, estas não podem ser consideradas como um elemento isolado e independente, mas em conjunto com os provedores desses serviços cujas características também podem ser abordadas como parte integrante do serviço.

Schlüter (2004) aponta a importância de um conjunto de atributos considerados na tomada de decisão de contratação de operadores logísticos, classificando-os em atributos operacionais, e atributos táticos e estratégicos. Conforme a pesquisa desenvolvida pelo autor, estes atributos são preferidos numa ordem hierárquica como segue:

Quadro N°4: Atributos para a contratação de operadores logísticos

Ordem	Atributos	Tipo
1º	Confiabilidade	Atributos Operacionais
2º	Nível de Serviço	
3º	Custo dos Serviços	
4º	Qualidade de Infra-estrutura Operacional	
5º	Pessoal Qualificado	
6º	Comprometimento com o Negócio	Atributos Táticos e Estratégicos
7º	Conhecimento acerca de Logística	
8º	Tecnologia de Informação	
9º	Visão estratégica	
10º	Gestão Ambiental	

Fonte: Schlüter (2004)

Cada um dos atributos assinalados no quadro anterior foram definidos pelos pesquisados nos seguintes termos:

a. Atributos Operacionais

1. Confiabilidade: Certeza antecipada de que os aspectos intrínsecos ao negócio serão cumpridos dentro dos parâmetros que foram negociados.
2. Nível de serviço: Este atributo foi considerado pelos entrevistados com duas variáveis, nível do prazo de entrega e nível da integridade dos produtos (quanto mais baixo melhor).
3. Custos do serviço: É o valor cobrado pelas tarefas que compõem a operação contratada.
4. Qualidade de infra-estrutura: Armazém e frota em boas condições (inclusive com veículos emblemados);
5. Pessoal qualificado: Pessoas com qualificação para execução das tarefas.

b. Atributos Táticos e Estratégicos

6. Comprometimento com o negócio: Percepção de que os objetivos de negócio da empresa trarão benefícios para o operador, dentre eles a diminuição dos custos totais de distribuição;
7. Conhecimento acerca de logística: O operador deve possuir competência para propor novos desenhos da rede logística;
8. Tecnologia de informação: Deve possuir hardware e software para controle de operações e interconexão com a empresa embarcadora;
9. Visão estratégica: O operador deve estar em sinergia com os planos estratégicos de expansão da empresa, inclusive interagindo na planificação das redes.
10. Gestão ambiental: O operador deve estar preparado para a prática de gestão preventiva de risco ambiental e reativa de logística reversa.

As exigências que apresentam os clientes em diferentes indústrias e mercados influem na orientação e determinação da composição e estrutura que

tomarão as cadeias logísticas e de distribuição o que exige a compreensão das expectativas dos clientes para que ajudem no estabelecimento de estratégias de serviço adequadas para eles.

2.4 SÍNTESE DA RELAÇÃO ENTRE TEORIA, DIMENSÕES DE ANÁLISE E VARIÁVEIS DE ESTUDO

Conforme foi apresentado no ponto anterior, existem diferentes estudos que têm abordado a qualidade dos serviços logísticos desde perspectivas diferentes. Alguns deles abordam os serviços desde uma perspectiva clássica de desempenho operacional da função logística, com variáveis de avaliação puramente quantitativas.

Outras, avaliam os serviços logísticos desde uma perspectiva estratégica, que leva em consideração variáveis no âmbito do desenvolvimento organizacional.

O presente estudo, visa identificar e descrever os serviços ao cliente desde uma perspectiva integral que envolve a cadeia logística de exportação, levando em conta a avaliação dos serviços ao cliente desde a perspectiva do usuário/cliente. Desta forma, como ponto de partida, a presente pesquisa leva em conta, como base para sua realização, as quatro (04) dimensões definidas por Coyle, Bardi e Langley (2003) como elementos de serviço ao cliente. Dessa forma, com base na literatura, as variáveis preliminares para a análise, são relacionadas as dimensões de Coyle, Bardi e Langley (2003). Complementarmente, a perspectiva adotada por Slongo (1994) é também considerada ao distinguir nos serviços ao cliente sua dimensão tanto como atividade, quanto como nível de desempenho.

Quadro N°5 Síntese teoria e variáveis de análise

Dimensões de Serviço ao Cliente	Variáveis Preliminares de análise	Base Teórica
Tempo	Lead time (Resposta ao serviço)/ Transit time (Entrega do serviço)	Coyle, Bardi y Langley (2003); Slongo (1994); Lambert (1998); Mentzer, Flint e Hult (2001); Fawcett e Smith (1995); Pau Cos e De Navascués (2001); Schlüter (2004)
	Capacidade de resposta	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Mentzer, Flint e Hult (2001); Fawcett e Smith (1995)
Confiança	Variabilidade dos tempos	Coyle, Bardi y Langley (2003); Slongo (1994); Fawcett e Smith (1995); Mentzer, Flint e Hult (2001)
	Produto entregue sem danos ou perdas	Coyle, Bardi y Langley (2003); Slongo (1994); Fawcett e Smith (1995); Mentzer, Flint e Hult (2001)
	Correto atendimento do pedido	Coyle, Bardi y Langley (2003); Slongo (1994); Fawcett e Smith (1995); Mentzer, Flint e Hult (2001); Pau Cos e De Navascués (2001)
	Confiabilidade	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Schlüter (2004); Fawcett e Smith (1995)
	Competência	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Mentzer, Flint e Hult (2001); Schlüter (2004); Fawcett e Smith (1995); Pau Cos e De Navascués (2001)
	Seguridade	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Pau Cos e De Navascués (2001)
	Tangibilidade	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Schlüter (2004)
Comunicação	Incorporação tecnologias da informação	Coyle, Bardi y Langley (2003); Slongo (1994); Lima (2007); Schlüter (2004); Fawcett e Smith (1995)
	Disponibilidade de informações sobre o pedido	Coyle, Bardi y Langley (2003); Slongo (1994); Mentzer, Flint e Hult (2001)
	Empatía	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Schlüter (2004); Mentzer, Flint e Hult (2001)
Conveniência	Flexibilidade no nível de serviço	Coyle, Bardi y Langley (2003); Slongo (1994); Fawcett e Smith (1995)
	Custo dos serviços	Schlüter (2004); Fawcett e Smith (1995)
	Inovação no serviço	Fawcett e Smith (1995)

Fonte: Elaboração própria

3. MÉTODO

No presente capítulo são apresentados os aspectos metodológicos levados em conta para dar resposta aos objetivos do estudo. Conforme Migueles (2003), a metodologia de pesquisa delimita o conjunto de procedimentos a seguir para coletar, sistematizar e organizar a informação de forma válida, consistente, servindo de base para a sua interpretação científica.

Desta forma, os objetivos perseguidos pela presente pesquisa remetem para uma pesquisa de tipo exploratória. Com base em uma abordagem de tipo qualitativa, procurar-se identificar e descrever os serviços ao cliente que são considerados relevantes por exportadores chilenos durante os processos de exportação via terrestre desde o Chile para o Brasil. Conforme Malhotra (2006) esta abordagem “permite obter maior riqueza de informações para a análise e compreensão integrada dos fenômenos em estudo”.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Os elementos considerados e ações executadas nas diferentes etapas da pesquisa foram organizados através de um desenho de pesquisa que estabeleceu uma ordem seqüencial dos passos a seguir em cada etapa.

3.1.1 Etapa 1: Revisão teórica e Identificação das Dimensões de Pesquisa

Para esta primeira etapa foi feita uma revisão bibliográfica que visou identificar aqueles aspectos mais relevantes considerados tanto no âmbito da literatura teórica quanto na literatura empírica sobre pesquisas em áreas de estudo similares, utilizando as seguintes fontes: artigos, textos, teses e dissertações de autores nacionais e estrangeiros. Flick (2009) sugere a utilização

de literatura teórica, de literatura empírica, e também de literatura metodológica, pois além de permitir uma contextualização, comparação e generalização de descobertas, vão também ajudar na definição dos fundamentos e utilização dos métodos de pesquisa apropriados.

Conforme a revisão bibliográfica feita, as principais dimensões de análise consideradas no âmbito dos serviços ao cliente aplicáveis ao contexto dos processos de exportação e que guiaram inicialmente o trabalho de campo foram as seguintes:

Quadro N°6: Dimensões preliminares de análise

DIMENSÕES PRELIMINARES DE ANÁLISE
1. Lead time (Resposta ao serviço)/ Transit time (Entrega do serviço)
2. Variabilidade dos tempos
3. Produto entregue sem danos ou perdas
4. Correto atendimento do pedido
5. Confiabilidade
6. Competência
7. Seguridade
8. Tangibilidade
9. Incorporação tecnologias da informação
10. Disponibilidade de informações sobre o pedido
11. Empatia
12. Flexibilidade no nível de serviço
13. Custo dos serviços
14. Inovação no serviço

Fonte: Elaboração própria

3.1.2 Etapa 2: Entrevista com Especialista

Conforme os objetivos do estudo, a abordagem do problema considerou a realização de uma entrevista em profundidade a um especialista do setor de comércio internacional que procurou esclarecer o papel dos atores sob estudo, Agentes de Aduana e Transportadoras, durante os processos de exportação via terrestre desde Chile para o Brasil.

Neste contexto, foi contatado no papel de especialista, o atual supervisor de despacho de carga internacional do Porto Terrestre Los Andes (PTLA), pessoa com vinte anos de experiência em comércio internacional. Esta entrevista visava esclarecer os procedimentos particulares que devem realizar Agentes de Aduana e Transportistas durante a prestação de serviços para seus clientes no processo de exportação via terrestre desde o Chile para o Brasil.

A escolha obedeceu ao fato deste profissional ter contato direto e forte interface tanto com Agentes de Aduana quanto com Operadores de Transporte durante o processo de exportação, ter um conhecimento profundo dos procedimentos e requerimentos administrativos e operacionais que envolvem o processo e manter uma importante troca de informação com os mesmos.

O entrevistado foi submetido a uma entrevista orientada por um roteiro semi-estruturado que serviu de guia e permitiu a manifestação livre e aberta da comunicação, sem restrição para informações não consideradas neste instrumento. A entrevista foi gravada em arquivo digital para posterior transcrição e consulta.

Através da entrevista foi possível avaliar a pertinência de várias das dimensões consideradas apropriadas para a construção do instrumento de coleta de dados.

3.1.3 Etapa 3: Elaboração e Validação do Instrumento de Coleta de Dados

Conforme Flick (2009) existe uma interdependência entre o assunto em estudo e os métodos e procedimentos adotados para dar resposta a ele. A entrevista não-estruturada é um dos procedimentos de pesquisa qualitativa mais popular no âmbito das ciências sociais e considerada adequada para responder aos objetivos da pesquisa. Caracteriza-se por ser “uma entrevista não-estruturada,

direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico” (Malhotra, 2006).

Assim, as principais dimensões de avaliação dos serviços logísticos presentes na literatura foram considerados para a construção do roteiro que guiou a realização das entrevistas. Os entrevistados, representantes de exportadoras chilenas, foram consultados sobre essas diferentes dimensões visando identificar elementos de serviços ao cliente valorados por eles, presentes ou não, na prestação dos serviços entregues atualmente tanto por Agentes de Aduana, quanto por Transportistas durante o processo de exportação via terrestre desde o Chile para o Brasil. Assim, buscava-se formular indagações e perguntas para identificar fatores cognitivos e situacionais vividos e percebidos pelos entrevistados e que respondessem às questões sob estudo.

Visando assegurar que a coleta de dados contivesse todas as dimensões perseguidas no estudo, além da entrevista com o especialista, o instrumento foi submetido a revisão e adaptação após a segunda entrevista, incorporando melhorias e adequando a ordem e conteúdo das perguntas.

3.1.4 Etapa 4: Participantes da Pesquisa e Coleta de Dados

A coleta de dados considerou a definição da população alvo que seria adequada para dar resposta às perguntas da pesquisa, sua composição, a definição dos critérios de seleção e o tamanho estimativo de entrevistas.

Considerando-se que o foco da pesquisa corresponde a identificação dos elementos de serviço ao cliente incluídos na prestação de serviços por parte de Agentes de Aduana e Empresas Transportadoras no processo de exportação via terrestre desde o Chile para o Brasil, que sejam valorizados e tidos em conta por

exportadores na avaliação desses serviços, definiu-se o perfil dos entrevistados conforme segue:

Perfil dos Entrevistados: Executivos encarregados de comércio exterior, ou responsáveis afins, envolvidos na gestão das exportações via terrestre desde Chile para o Brasil em empresas exportadoras chilenas dos três setores estudados.

Respeito do tamanho do grupo a selecionar, Moraes (2010) assinala que este depende da aplicação de um critério de saturação para as respostas. A partir de certo nível, a introdução de novas informações nos produtos de análise não proporcionam modificações nos resultados anteriormente atingidos.

Dadas as características específicas do perfil desejado nos entrevistados e que respondessem aos objetivos da pesquisa, a seleção da amostra foi de tipo não probabilístico. Conforme Malhotra (2006) a amostragem por julgamento é uma técnica recomendável “para ser usada em pesquisa exploratória na geração de idéias, intuições, ou hipóteses”.

A seleção dos entrevistados a pesquisar foi feita por conveniência, com base no julgamento deliberado pelo pesquisador, contando com a predisposição dos consultados para participar na pesquisa e considerando os critérios de seleção e do perfil previamente definidos:

- i) Pertencer a empresas de algum dos setores industriais considerados na pesquisa com exportações regulares para o Brasil, a saber: vinhos, frutas secas ou frutas frescas.
- ii) Participar diretamente nas áreas operativas de comércio internacional em contato com Agentes de Aduana e Transportistas e participar da tomada de decisão na avaliação e contratação desses serviços.

iii) Ter presença ou representação comercial na Região Metropolitana, do Chile.

Após a obtenção dos nomes, cada potencial entrevistado foi contatado previamente via telefone para explicar as características e alcances da pesquisa e para solicitar sua participação nela. Para aqueles que manifestaram conformidade ou necessidade de mais informação, foi lhes enviada uma carta via e-mail de reforço explicando novamente as características da pesquisa e objetivos gerais. Posteriormente foram contatados novamente por telefone para marcar uma hora para a realização da entrevista.

As entrevistas foram realizadas diretamente pelo autor da presente pesquisa e cessaram quando foi atingido um nível tal de saturação aceitável nas respostas, ou seja, quando novas entrevistas não trouxeram contribuições significativas para os objetivos da pesquisa.

Em total, foram realizadas 10 entrevistas diretamente nos locais de trabalho dos respondentes, durante um período de 2 semanas entre junho e julho de 2010, com duração média de 60 minutos cada uma, segundo a seguinte composição dos entrevistados por setor:

Quadro N°7: Participantes da Pesquisa

Setor	Nº entrevistas
Frutos Secos	4
Frutas Frescas	4
Vinhos	2
TOTAL	10

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram realizadas com a utilização de um roteiro semi-estruturado em busca de um levantamento de informação semi guiado a respeito das dimensões de serviços ao cliente que eram identificadas pelos respondentes durante a provisão de serviços intermédios durante os processos de exportação para o Brasil.

3.1.5 Etapa 5: Transcrição e Análise dos Dados

As entrevistas foram registradas digitalmente mediante gravação e transcritas posteriormente em forma literal para sua análise posterior. Esse procedimento permite colocar em texto escrito a totalidade das declarações feitas por cada um dos entrevistados, na mesma profundidade, riqueza e alcance manifestado durante as entrevistas, obtendo assim um corpo integral para a análise destas.

Em função da natureza da pesquisa ser de tipo qualitativa com base na aplicação de entrevistas diretas não-estruturadas, Flick (2009) destaca a análise de conteúdo como “um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual”. E acrescenta que uma de suas características é a utilização de categorias, as quais são normalmente obtidas a partir de modelos teóricos: assim as categorias são levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam reiteradamente avaliadas em contraposição a esse material e, se necessário, modificadas.

A análise de conteúdo é uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas de tipo qualitativa. Conforme Malhotra (2006), a análise de conteúdo resulta ser um método apropriado quando o fenômeno a ser observado resulta de uma comunicação. Este método é definido como “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação” (Lu, 2001, *apud* Malhotra, 2006).

Malhotra (2006), apresenta uma descrição das principais características da análise de conteúdo:

“A análise de conteúdo é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos”.

Conforme este autor, a análise de conteúdo inclui tanto a observação quanto a análise em si. A partir das diferentes unidades de análise (palavras, caracteres, temas ou proposições, tópicos ou assuntos), elaboram-se categorias analíticas para classificação das unidades e a comunicação é decomposta de acordo com regras prescritas.

Como parte da análise dos dados foi realizada uma sistematização das entrevistas que permitisse o ordenamento do material transcrito das entrevistas e explorar a riqueza subjetiva proveniente dos dados através da análise qualitativa dos mesmos.

No presente estudo, conforme anteriormente explicitado, com base na literatura pesquisada e os objetivos propostos, foram identificadas previamente um conjunto de dimensões que guiaram a construção do roteiro de perguntas para os entrevistados.

Conforme Moraes (2003) da desconstrução dos textos surgem as unidades de análise, também chamadas unidades de significado ou de sentido, as que são codificadas para manter a organização dos textos. Destaca que, quando são conhecidos de antemão os temas de análise e as categorias a priori, as unidades podem ser separadas de acordo com essas categorias. Em outros casos, a pesquisa pode pretender construir as categorias a partir da análise. Nesse caso, as unidades de análise serão construídas com base nos conhecimentos tácitos do pesquisador, sempre em consonância com os objetivos da pesquisa.

O processo de categorização consistiu na comparação entre o conteúdo das entrevistas e as dimensões de análise identificadas a priori, visando reunir elementos de significação relevante nos depoimentos dos entrevistados, para posteriormente ordenar e classificar essa informação com base nas perguntas e objetivos analíticos da pesquisa. Desta forma, a análise qualitativa dos dados coletados permitiu explorar a riqueza subjetiva das entrevistas.

A tarefa de codificação requer fazer uma leitura cuidadosa e aprofundada dos depoimentos dos entrevistados, explorando os parágrafos e as palavras para identificar as frações significativas na medida em que vão sendo reconhecidas.

Flick (2009) ressalta que um dos principais aspectos da análise qualitativa de conteúdo é o emprego de categorias a partir de modelos teóricos, sendo que estas categorias são transportadas para o material empírico.

Para esta fase, consideraram-se para a categorização os requisitos destacados por Richardson (2008):

- i) Homogeneidade - os critérios de classificação não podem ser misturados;
- ii) Exaustividade - a totalidade do texto deve ser classificada;
- iii) Exclusão - um mesmo elemento não pode ser classificado em mais de uma categoria; e
- iv) Objetividade - diferentes codificadores devem chegar aos mesmos resultados.

Conforme esses requisitos as categorias podem ser produzidas a partir de diferentes metodologias. Moraes (2003) identifica dois métodos gerais:

- i) Método dedutivo: aqui o movimento desde o geral para o particular permite construir categorias antes mesmo de examinar o corpus dos textos. Assim, as categorias são deduzidas das teorias que servem de fundamento para a pesquisa.
- ii) Método indutivo: este método implica construir as categorias com base nas informações contidas no corpus dos textos. Neste caso, por um processo de comparação e contrastação entre as unidades de análise, o pesquisador vai organizando conjuntos de elementos semelhantes, geralmente com base em seu conteúdo tácito.

No presente estudo, foi utilizado o método dedutivo, conforme as categorias encontravam-se definidas de antemão. Assim, o processo consistiu na comparação constante do conteúdo das entrevistas com as categorias predeterminadas, visando identificar os elementos de significação semelhantes e encaixá-los nas respectivas categorias.

Na etapa de interpretação, foram realizadas inferências a respeito das categorias presentes no discurso global dos entrevistados e identificadas como significativas por parte deles, conforme as mesmas expressões lingüísticas utilizadas por eles.

3.1.6 Etapa 6: Elaboração do Relatório de Resultados e Conclusão

Finalmente, na última fase foi elaborado um relatório com os principais resultados e conclusões da pesquisa, apontando pelas implicações acadêmicas e gerenciais da pesquisa. Este começa com uma descrição do problema que originou a realização da pesquisa, os procedimentos que foram requeridos no decorrer dela, e os resultados e conclusões finais.

4. RESULTADOS

A presente pesquisa se focou nos serviços ao cliente fornecidos por prestadores de serviços intermédios para exportadores chilenos durante o processo de exportação desde o Chile para o Brasil, cujos resultados são apresentados neste capítulo.

Em primeiro lugar, é apresentada uma caracterização dos entrevistados que participaram do estudo. Depois, com o intuito de facilitar a apresentação dos resultados e, com base nos objetivos da pesquisa, estes foram organizados nos seguintes tópicos:

- Relacionamento das empresas exportadoras com empresas intermediárias no processo de comércio internacional;
- Dimensões de eficiência dos serviços ao cliente durante a prestação de serviços intermédios no processo de exportação;
- Dimensões de eficácia dos serviços ao cliente durante a prestação de serviços intermédios no processo de exportação.

Finalmente, apresenta-se uma síntese de respostas que visa auxiliar na compreensão do problema em análise e orientar as conclusões da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Conforme foi explicitado no método, esta pesquisa é de tipo qualitativo com aplicação de entrevistas em profundidade como técnica de coleta de dados. A amostra foi construída com base na definição de critérios de seleção específicos

previamente definidos e aplicados em empresas pertencentes aos três setores de exportação não tradicional: frutas frescas, frutas secas e vinhos.

No Quadro N°7 são apresentadas as características dos respondentes, cujos nomes foram substituídos pela denominação genérica de “entrevistado” e identificados por números segundo o setor de exportação de pertença:

Quadro N°7: Caracterização dos Entrevistados

Setor	Empresa / Produtos	Apelido	Cargo Entrevistado
1. Frutas Frescas	<u>Empresa 1.1:</u> maçãs, uvas	Entrevistado 1.1	Diretor de Operações de Comércio Exterior
	<u>Empresa 1.2:</u> maçãs, kiwis, uvas, cerejas, ameixas	Entrevistado 1.2	Chefe Logística e Vendas Latinoamérica
	<u>Empresa 1.3:</u> maçãs, pêra, uvas, kiwis e frutos secos (ameixas desidratadas, nozes, avelãs)	Entrevistado 1.3	Chefe de Comércio Exterior
	<u>Empresa 1.4:</u> maçãs, kiwis, uvas, cerejas, ameixas	Entrevistado 1.4	Subgerente de Comércio Exterior
2. Frutos Secos: Amêndoas	<u>Empresa 2.1:</u> amêndoas, nozes	Entrevistado 2.1	Gerente de Comércio Exterior
	<u>Empresa 2.2:</u> amêndoas, nozes	Entrevistado 2.2	Chefe de Comércio Exterior
	<u>Empresa 2.3:</u> amêndoas, nozes	Entrevistado 2.3	Chefe de Comércio Exterior
	<u>Empresa 2.4:</u> ameixas desidratadas	Entrevistado 2.4	Assistente de Comércio Exterior
3. Vinhos	<u>Empresa 3.1:</u> vinho	Entrevistado 3.1	Chefe de Comércio Exterior
	<u>Empresa 3.2:</u> vinho	Entrevistado 3.2	Encarregado de Exportações

Fonte: Elaboração própria

4.2 RELACIONAMENTOS COM AGENTES DE ADUANA E EMPRESAS TRANSPORTADORAS DURANTE O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

Uma das principais questões que encaram as empresas chilenas que realizam operações para um ambiente internacional, é o fato de precisar necessariamente dos serviços de outras empresas e entidades que intervêm em alguma das etapas do processo de exportação. Esses intermediários podem ter um caráter público, como no caso do Serviço Nacional de Aduana que fiscaliza o ingresso e saída de produtos desde o Chile ou das instituições de fiscalização sanitária e de saúde, ou um caráter privado, como no caso dos agentes de aduana, empresas transportadoras e outros agentes intermediários.

Por outro lado, a relação de serviço entre exportadores e intermediários pode também apresentar diferenças quando a contratação é realizada de forma direta por eles, como no caso da contratação de agentes de aduana, respeito do caso em que o exportador é um usuário indireto de um serviço contratado por um terceiro, como aqueles casos em que a contratação dos serviços de transporte é realizada diretamente pelo importador brasileiro, como na maioria dos casos estudados nesta pesquisa.

4.2.1 Relacionamento de serviço entre o exportador e o agente de aduana

Conforme a normativa legal chilena¹⁰, para a realização de exportações se faz necessário contar com a intervenção de um agente de aduana (ou despachante) em todas aquelas operações de exportação que ultrapassem um valor FOB de US\$2.000. O agente de aduana, por definição, é um profissional auxiliar da função pública aduaneira cuja licença o habilita perante o Serviço Nacional de Aduana para prestar serviços para terceiros na gestão de despacho de mercadorias para o exterior.

¹⁰ <http://normativa.aduana.cl>

O agente de aduana é o encarregado da confecção e apresentação do *Documento Único de Saída - Aceitação à Trâmite (DUS)*, formulário único que acredita a apresentação das mercadorias para as destinações aduaneiras de exportação, reexportação ou saída temporal e é validado pelo Serviço Nacional de Aduana.

Ao depender obrigatoriamente dos serviços de agentes de aduana durante uma das etapas do processo de exportação, o vínculo de serviços com exportadores é um vínculo direto de serviço que tem incidência no desempenho operacional resultante das características que definem o processo pelo qual fluem os produtos exportados para o exterior. A construção de um relacionamento baseado nos serviços providos pelo agente de aduana precisa de uma importante dose de confiança para ser perdurável ao longo do tempo.

Ainda quando existe um grande número de agentes de aduana acreditados para a prestação do serviço que competem entre si para esses efeitos, a maioria das empresas entrevistadas declara trabalhar em suas exportações via terrestre só com uma agência de aduana, podendo contar com outra naqueles casos em que também fazem exportações via marítima ou aérea.

“Nós trabalhamos sempre com a mesma agência, já faz muitos anos [...] é que aí existe um tema de amizade e confiança também entre o dono da vinha e a agência de aduana” (ENTREVISTA 3.1)

“É de importância vital manter um bom alinhamento e coordenação, uma operação transparente e informada, eficiente e eficaz dentro da exportação [...] há uma comunicação efetiva, reuniões periódicas com o agente de aduana. Qualquer problema que houver, a agência de aduana é a responsável por informar no momento” (ENTREVISTADO 3.2).

Ainda quando existe um conhecimento das responsabilidades e tarefas de cada parte no processo, nem sempre os acordos são formalizados através de

contratos formais. Alguns dos relacionamentos são informais e materializados somente durante solicitação do requerimento:

“[...] com o agente de aduana nós temos um acordo tarifário de palavra, que se concretiza no momento em que nós entregamos um mandato para fazer as tramitações de exportação perante o Serviço Nacional de Aduanas”. (ENTREVISTADO 3.2)

Isso não significa que os processos de serviço devam ser do tipo meramente transacional ou discreto (WEBSTER,1992; MORGAN E HUNT, 1994). Destaca-se que na maioria dos casos, as transações ocorrem com base na construção de uma relação de confiança ao longo do tempo, relação em si que conforme determinadas características se torna em um importante ativo competitivo para a empresa pelas implicações operacionais e de custos derivados de um bom desempenho na prestação do serviço.

O marketing de relacionamento destaca a habilidade e disposição entre as empresas envolvidas de se engajar e em manter relacionamentos de longo prazo (PARVATIYAR e SHETH, 2000). No caso das relações entre exportador e agente de aduana, a duração destes relacionamentos está baseada nas capacidades mostradas pelos agentes de aduana de responder às expectativas de serviço esperadas pelos clientes ao longo do tempo o que diminui o risco de erros que afetam a qualidade do serviço e eventualmente os custos.

“É importante ter um bom *feedback* e chegada com tua agência de aduana e eles ter a possibilidade de chegar da mesma forma à ti, com uma comunicação muito direta que permita resolver múltiplas problemas da forma mais breve possível. Se não tem a capacidade de responder e resolver os problemas quando são requeridos, pode significar que o transporte não seja liberado a tempo e tenha que pagar custos adicionais por exemplo, em estacionamento na Aduana. Se não tem capacidade para prestar um bom serviço, não serve e aí vamos procurar por outro que sim esteja em melhores condições de fazer isso”. (ENTREVISTADOR 1.1)

Conforme Ring e Van de Vem (1994), o desenvolvimento de relações interorganizacionais depende das relações entre: (a) expectativas conjuntas, níveis de risco e graus de confiança, através de negociações formais e construção de significados informais; (b) comprometimentos através de contratos legais (acordos formais) e contratos psicológicos (acordos informais); (c) execuções dos comprometimentos através de interações pessoais e de papéis.

As argumentações que justificam um tipo de relação particular entre agentes de aduana e exportadoras se encontram ligadas às decisões estratégicas que as segundas tomam as empresas para abordar o comércio exterior, onde são avaliados os componentes de riscos das operações envolvidas, os controles dos processos de exportação, a confiança na prestação do serviço e à capacidade de resposta oportuna às necessidades de informação requeridas no atendimento dos clientes externos:

“[...] as relações com o agente de aduana dependem muito da filosofia de exportação à que a empresa adira. Têm empresas que delegam muita responsabilidade às agências de aduanas, algumas fecham negociações diretamente com as empresas de transporte ou mandam a ordem de trabalho para a planta, mas acredito que esse tipo de empresa não tem idéia de comércio exterior, nem sequer da parte logística [...] Nós temos um departamento de operações de comércio exterior onde oferecemos um serviço anexo à venda de vinho. É aí onde se encontra hoje a diferenciação, na gestão da informação [...] elaboramos os documentos de exportação, os revisamos, etc. porque a quem é que o cliente finalmente vai chamar, em caso de haver problemas? é a ti [...] Em algum momento há uma delgada linha entre o serviço que tu podes externalizar e aquele que não podes externalizar, aquele que compete a tua responsabilidade como negócio”. (ENTREVISTADO 3.2)

Sako e Helper (1998) indica que há três tipos de confiança: a contratual, (onde a outra parte seguirá o que está colocado no contrato); a de competência

(onde a outra parte se mostra capaz de fazer o que diz que fará) e a de boa-vontade (onde a outra parte demonstra um comprometimento claro em tomar iniciativas em benefício mútuo, enquanto se abstém de comportamento oportunista). Conforme este autor, o maior impacto na performance das organizações é o da confiança e de boa-vontade, em função de possibilitar não somente economia em custos de transação, mas também em aumentar o aprendizado e a melhoria contínua.

Os entrevistados destacam a responsabilidade e confiança que precisam depositar no agente de aduana como um grande estímulo na construção de uma relação ao longo do tempo, tanto pela importância que tem a operação aduaneira no fluxo dos produtos até os clientes no mercado externo, quanto pelas informações estratégicas da empresa envolvida durante o processo.

“O agente de aduana, ao ser um agente de Fé, intervém em nossa representação, e em caso de qualquer erro ou alguma complicação, somos nós que ficamos mal considerados, eles sabem isso, então não é conveniente trocar de agente a cada momento [...] em caso de qualquer coisa, de qualquer problema que ocorra ou que se apresente com nosso agente de aduana, a gente conversa e tenta dar alguma solução ao problema”.
(ENTREVISTADO 2.2)

Os agentes de aduana têm acesso a informações que algumas empresas podem considerar de caráter reservado, por exemplo, no que diz respeito a clientes estrangeiros ou volumes de exportação. Portanto, a possibilidade de manter sob confidencialidade essas informações estimula a formação de um relacionamento maior entre agentes de aduanas e clientes baseados na confiança.

“[...] com o tempo, a confiança neles cresce porque você pode ir avaliando o trabalho que eles vão realizando, a disposição a solucionar problemas, a rapidez, e também eles sabem o que você

espera do serviço. A comunicação flui mais facilmente, e isso dá tranquilidade. Você reconhece quando um agente é sério e quando não é, aliás, que você tem que ter confiança neles porque não quer que a informação que está entregando seja mal utilizada". (ENTREVISTADO 1.3)

4.2.2 Relacionamento de serviços entre exportadores e empresas transportadoras

A importância que adquire o relacionamento entre exportadores e empresas transportadoras encontra-se influenciado por um aumento crescente da competitividade global. Conforme Tseng, Yue e Taylor (2005), o transporte constitui uma proporção importante do custo nas opções de comércio internacional e até pode determinar a viabilidade competitiva dos produtos nos mercados estrangeiros.

No contexto das exportações desde o Chile para o Brasil, a função de transporte internacional é realizada por empresas externas encarregadas de levar os produtos desde os centros produtivos ou de armazenagem de produtores e exportadores, até o destino que o cliente importador tenha estabelecido no Brasil, podendo este serviço ser contratado tanto por exportadores quanto por importadores, conforme os termos que tenham sido definidos no processo de compra-venda da operação de exportação.

Os termos de compra-venda internacional, INCOTERMS (*International Commerce Terms*) definem, contratualmente, as obrigações e responsabilidades entre compradores (importadores) e vendedores (exportadores) nas operações de comércio internacional. Estes termos se encontram classificados segundo a padronização estabelecida pela Câmara de Comércio Internacional (CCI)¹¹, publicados pela primeira vez no ano 1936, mas atualizados de acordo com

¹¹ www.iccwbo.org

sucessivas revisões posteriores, as quais acabaram sendo adotadas progressivamente por convenção na maioria dos países (Valenzuela, 2004). Seja qual for o Incoterm adotado em uma operação de comércio internacional, sua utilização terá, necessariamente, conseqüências nos outros contratos que a empresa estabeleça com os intermediários.

No caso das exportações via terrestre desde o Chile para o Brasil analisadas na presente pesquisa, a maioria das exportações são feitas sob alguma das seguintes modalidades:

(a) Ex Works (EXW): Nesta modalidade, o vendedor cumpre sua obrigação ao disponibilizar a mercadoria na própria dependência (fábrica ou armazém) ao comprador, não sendo, portanto, responsável, nem tendo a obrigação sobre a mercadoria no veículo utilizado pelo comprador, nem alguma outra relacionada a seguros, transporte, despacho ou trâmites aduaneiros da mercadoria. É o comprador quem assume formalmente todos os gastos e responsabilidades uma vez que a mercadoria é disposta no lugar acordado.

(b) Free Carrier (FCA): O vendedor cumpre com suas obrigações quando coloca a mercadoria, já despachada de aduana para exportação, para o transportador designado pelo cliente importador, no lugar e momento definido para isso.

(c) Delivery Duty Paid (DDP): O vendedor cumpre sua obrigação de entrega quando coloca a mercadoria no ponto de destino acordado, à disposição do comprador (importador), já despachadas de aduana de exportação e importação com todos os custos pagos. O vendedor assume todos os gastos e riscos até o momento e lugar da entrega no país do importador.

Para alguns casos, os produtos transportados podem requerer condições de transporte particulares que permitam assegurar uma entrega de qualidade ótima no mercado de destino. O estabelecimento de condições de intercâmbio que

permitam um maior controle durante o processo de transporte pode ajudar a mitigar os riscos de possíveis eventos desfavoráveis que prejudiquem a relação com os clientes no exterior. Neste sentido, por exemplo, no caso da empresa do entrevistado 1.4, pertencente ao setor exportador de frutas frescas, a exportação é realizada sob a modalidade de contratação DDP (Delivery Duty Paid), onde é definida uma relação direta com a empresa encarregada do transporte dos produtos para o Brasil que aponta a construção de uma relação baseada na confiança e na qualidade do serviço ao longo do tempo.

“Nossos provedores de transporte têm bastante tempo de trabalho conosco, e no caso das exportações para o Brasil não temos tido nenhum problema, por exemplo, com os sistemas de refrigeração requeridos pelos caminhões ou com a capacidade para responder aos nossos pedidos. Então, acredito que o serviço tem sido bom. Nós trabalhamos com uma empresa que tem bastantes caminhões e respondido bem às nossas solicitações, mas se for necessário, contratamos outros, sem prejuízo da relação com eles. Somos produtores-exportadores e exportamos diretamente a recebedores brasileiros” (ENTREVISTADO 1.4)

Por outro lado, na maioria dos casos estudados nesta pesquisa, os entrevistados declararam que o transporte é contratado pelo cliente importador, ou seja, sob as modalidades EXW e FCA, portanto tanto os custos como os riscos associados ao transporte são cobertos diretamente por eles.

“[...] o cliente define uma transportadora, nós enviamos a fatura e eles emitem o CRT (Conhecimento Rodoviário de Transporte), passa a transportadora, carrega e vai embora”. (ENTREVISTADO 2.3)

“[...] é um assunto em que nós não temos muita incidência por que é contratado pelo cliente. Então eles dizem “você vai trabalhar com tal empresa transportadora”. Logo, a transportadora tem um

agente em Los Andes com quem nós estabelecemos contato e ele diz: "o caminhão para tal cliente está em Los Andes e está liberado, você quer que eu o envie para tua planta? Quando você quer que eu o envie?", mas nada mais que isso, mas nós não vamos ao mercado a procura de empresas de transporte e acredito que nesta indústria em geral é o cliente importador quem administra o contrato com a empresa de transporte". (ENTREVISTADO 1.2)

Quando a contratação do serviço de transporte é realizada pelo cliente importador no Brasil sob a modalidade de frete *Collect*, é ele quem assume o custo, responsabilidade e controle direto desse serviço. Mesmo assim, o pagamento pelo serviço de transporte é feito, uma vez recebidas as mercadorias, no local de destino.

Quando este é o caso, a relação com a empresa transportadora, como entidade intermediária do processo de exportação, se torna uma relação necessária e importante, mas indireta. A capacidade de intervir diretamente durante o processo de prestação de serviço de transporte é limitada pois quem tem esse papel de mandante do serviço é o importador.

Ainda com relação a esta situação, os exportadores manifestam sua preocupação com a boa qualidade pelo serviço de transporte por influenciar na possível satisfação dos clientes no exterior com os produtos que estão sendo enviados para eles.

"O papel da transportadora é essencial. A transportadora é em primeiro a nada quem cuida da fruta que sai desde a bodega e até que ela chega conforme ao cliente no exterior. Tem que levar a uma temperatura conforme foi solicitado pois uns graus a menos por tentar economizar um pouco pode levar a uma perda total da mercadoria. Ou também o cuidado de quem dirige o caminhão, que não passe por ruas em condições não adequadas, ou freando

sem cuidado e machucando a fruta. Aí podem haver reclamações de clientes por fruta em mal estado”. (ENTREVISTADO 1,1)

Não obstante, não existir nestes casos uma relação contratual direta com a empresa transportadora, espera-se um compromisso com a qualidade como que é entregue o serviço, considerando que o objetivo nesta fase, tanto do exportador quanto da empresa transportadora, é a entrega correta dos produtos ao cliente importador no mercado de destino. Mentzer et. al. (2001) assinalam que para a colaboração entre membros da cadeia de suprimentos existir, eles devem trabalhar sincronizadamente um com o outro e as vezes ajustar essas formas de trabalho em prol dos objetivos comuns. Os exportadores esperam uma relação colaborativa de parte das empresas transportadoras, pois reconhecem nelas um importante papel no processo do serviço de exportação, mesmo quando consideram que essas expectativas nem sempre são levadas em consideração pelas empresas transportadoras:

“Em geral os motoristas não são muito amáveis, eles acham que é só chegar ao lugar e as vezes nem descem do caminhão. Acho que deveriam ser um pouco mais respeitosos, e menos impacientes. Aqui você só sabe que o caminhão vai chegar tal dia, mas não sabe muito mais [...] Não há muita informação. Ainda se tu ligas, tem uma pessoa que fala em português e não dá para compreender. Os despachos para o Brasil são complicados, o CRT não chega nunca e nós precisamos dele para enviá-lo para o agente de aduana para tramitar essa informação. O MIC (Manifesto Internacional de Carga), nunca é entregue, e tens que pedir quase por favor uma cópia [...] Eu não contrataria a nenhuma das empresas que eles têm contratado”. (ENTREVISTADO 2.3)

A cooperação entre exportadoras e empresas transportadoras será maior quando as inter-relações entre as metas e objetivos das partes sejam reconhecidas entre elas. Grönroos (1990, *apud* Tuna, 2002) ressalta que “o marketing permite estabelecer, manter, melhorar e comercializar relações com os clientes (usualmente, mas não sempre de longo prazo) para que os objetivos das

partes envolvidas se encontrem. Isso se consegue através de um intercâmbio mútuo e o cumprimento das promessas”.

“De alguma forma tu tens que fazer parte do processo e dos objetivos da empresa transportadora. Se você está projetando fazer uma exportação para este ano de 200.000 caixas para o Brasil, por exemplo debes ter solucionado como é que você vai fazer o envio dessas 200.000 caixas e aí você tem que ter muito de partner à empresa transportadora. Porque se nós estamos em novembro e tem enviado só 25.000 caixas porque não teve como enviar as demais, aí tu tens um problema que vai afetar seriamente tuas metas e objetivos”. (ENTREVISTADO 3.1)

Day (1994) considera que o marketing de relacionamento nem sempre é apropriado para todo mercado ou cliente. Alguns clientes querem apenas o produto ou serviço no tempo certo, com o mínimo de discussão e relacionamento possível, a um preço competitivo. Considerando isto, pode não ser possível o estabelecimento de relações diretas com os fornecedores de determinados serviços, ainda mais, quando a relação contratual não é direta com eles, como no caso da contratação dos transportes para as exportações do Chile para o Brasil.

Durante o processo de exportação para o Brasil, existe um baixo nível de controle, por parte do exportador, das atividades desempenhadas pela empresa transportadora, devido à modalidade de contratação do serviço. Isso dificulta o estabelecimento de um relacionamento de colaboração mais próximo.

“Um problema que ocorre no transporte de carga terrestre é que nós perdemos um pouco o controle do caminhão, em termos de quando carregar, quando foi que o caminhão chegou ao Chile. Em geral, são caminhões que vêm com carga desde Brasil e que têm que descarregar aqui no Chile, primeiro se liberar na Aduana, logo ir a entregar a carga que trazem, e depois pegar a nossa carga [...] o que acontece é que elas querem otimizar seus tempos, então nem sempre é possível coincidir nos tempos em que eles chegam com a

disponibilidade de carga pronta. Para eles não é negócio ter que esperar 5 ou 10 dias em Los Andes antes de poder vir pegar uma carga”. (ENTREVISTADO 1.2)

Ainda assim, existem instâncias em que essa falta de controle pode ser diminuída. Isso acontece quando a empresa exportadora assume a destinação de recursos para a realização de atividades que permitam a construção de uma relação com a empresa transportadora, para permitir fluidez da informação relevante, particularmente no que diz respeito ao cumprimento em tempo adequado das atividades logísticas e de transporte durante o processo.

“A verdade é que através de nosso departamento de operações estamos rastreando constantemente a carga desde a saída do caminhão, os passos fronteiriços até que chega ao destino [...] O que nós sabemos é se a carga sai hoje, amanhã estará em Los Andes, e em mais dois dias estará passando pela Argentina e em tal data entrando no Brasil e logo chegando até o destino. Então vamos conferindo o cumprimento das datas e aí está a confiança que nós já temos para poder ligar às pessoas de operações da empresa de transporte para poder perguntar essa informação do lugar em que se encontra o caminhão e que é relevante para nós. Geralmente, em todas nossas cargas vamos conferindo o cumprimento da rota” (ENTREVISTADO 3.2)

4.3 DIMENSÕES DE EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS AO CLIENTE DURANTE O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

Conforme foi assinalado anteriormente, os serviços ao cliente providos tanto por agentes de aduanas, quanto por empresas transportadoras estão presentes na cadeia de logística de exportação e contribuem de maneira relevante, mas diferenciada, nos processos envolvidos em comércio internacional e, por conseguinte, na competitividade dos produtos nesses mercados.

Os exportadores chilenos identificam diversas dimensões nas quais os serviços prestados por estes intermediários podem chegar a se constituir em um valor importante do processo. Na identificação das dimensões de eficiência procura-se obter o conhecimento dos elementos que contribuem na melhoria da relação produtos (serviços) / insumos necessários para um dado processo ou operação de serviço intermediado, seja este serviço prestado por agentes de aduana, ou por empresas transportadoras.

Como tal, as dimensões de serviço ao cliente que contribuem para a eficiência do processo logístico de exportação compreendem todos aqueles elementos providos por agentes intermediários e que entregam um valor relevante à utilização dos recursos que o exportador dispõe para a realização de uma operação de exportação. Dentre esses destacam-se, no caso deste estudo, os seguintes:

4.3.1 Comunicação

Segundo a proposta de Coyle, Bardi e Langley (2003), a comunicação aparece como um dos elementos presentes para a avaliação do desempenho da cadeia logística de exportação.

A comunicação constitui um elemento importante que contribui à eficiência do processo de exportação porque permite a disponibilidade de informação relevante para a tomada de decisões por parte dos atores envolvidos neste processo. Neste sentido, a comunicação possibilita a coordenação entre as partes e facilita a alocação e disposição dos recursos necessários para materializar o processo de exportação em cada uma das etapas.

No caso da participação dos **agentes de aduana**, encarregados da tramitação documental frente ao Serviço Nacional de Aduanas, a comunicação

permite conhecer as necessidades de informação e conteúdo dos documentos que são necessários para a tramitação aduaneira e o momento em que eles devem estar disponíveis.

“Acredito que a disponibilização de canais adequados de comunicação no contato com o agente de aduana facilita o compartilhamento de informação e a coordenação das nossas atividades, como também, os tempos de resposta. Daí temos o e-mail, o telefone, os celulares, eles passam os telefones dos diferentes portos onde poda-se encontrar a mercadoria em um tempo determinado. Aliás, eles têm um chefe de equipe que está disposto a se encontrar com a gente quando for necessário para discutir qualquer diferença ou problema que houver”.

(ENTREVISTADO 2.3)

A gestão dos serviços do **agente de aduana** influencia na eficiência dos processos de exportação no que diz respeito à tramitação documental estabelecida na normativa de comércio exterior e que permitirão a saída do porto terrestre dos caminhões com as cargas de exportação. Um elemento que se destaca na valoração do serviço e na avaliação do desempenho dos serviços da agência de aduana neste sentido é, por exemplo, a capacidade de comunicar o estado de avanço do processo de exportação.

“[...] para nós é muito importante eles estarem constantemente preocupados pela exportação e que informem a cada momento onde é que se encontra nossa carga, se acaso já passou o porto de Los Andes, se houve algum problema durante a tramitação e se acaso foi possível obter uma rápida solução. Assim evitamos a permanência do caminhão muito tempo parado no passo”.

(ENTREVISTADO 1.3)

“[...] o ideal, e que nós já estamos pedindo para sua implementação até o fim de ano e que, por exemplo, eu possa ter acesso ao *tracking* via internet e que eu possa ver em todo momento o que acontece com minha carga, quando é que chega

a Los Andes, quando foram emitidas as certificações, quando foi emitido o CRT, etc. A verdade é que estamos indo para lá e deveria estar pronto já para o início do próximo ano”. (ENTREVISTADO 1.2)

A disponibilização de canais adequados de comunicação permite que a informação necessária para o processo de exportação, e que será tramitada pelo agente de aduana no porto de Los Andes, flua coordenadamente entre as partes e minimize os tempos necessários no processo, aumentando os níveis de serviço possíveis de se atingir ao longo da cadeia logística de exportação.

“[...] No momento em que o caminhão entra em nossa planta, começa o processamento da informação que é enviada em formato digital antecipadamente ao agente de aduana, antes inclusive que o caminhão saia da planta, para o agente de aduana começar a tramitação nas instituições correspondentes. Logo, a caminhão leva os documentos originais que serão somente verificados pelo agente de aduana lá em porto, conferirá que o peso coincida com o que diz a guia, os códigos, os destinatários, etc. Aí, a questão da coordenação para que tudo flua direito é muito importante”. (ENTREVISTADO 3.1)

“[...] com a instrução de embarque que nós enviamos especificamos os requerimentos que precisamos do agente de aduana para ele começar já com a tramitação dos certificados correspondentes de exportação com as diferentes instituições antes do embarque, como o SAG¹² ou a SOFOFA¹³.” (ENTREVISTADO 2.1)

“[...] para nós é muito importante conseguir alinhar muito bem estes dois provedores: agente de aduana e empresa transportadora. Isso para nós tem uma importância estratégica e fundamental. Quando nós chamamos um transporte, estamos avisando no instante ao agente de aduana. Após o agente de aduana tomar notificação, nós

¹² SAG: Serviço Agrícola e Pecuário.

¹³ SOFOFA: Sociedade de Fomento Fabril, entidade empresarial autorizada para a emissão da certificação de origem dos produtos de exportação.

indicamos ao transporte também tomar contato com ele. Daí o transporte avisa ao agente momentos antes da sua chegada a Los Andes, qual é o nome do motorista, qual caminhão é. No início nós estimulamos isso, mas agora eles já sabem e se comunicam diretamente.” (ENTREVISTADO 3.2)

A comunicação também aparece na perspectiva dos exportadores como um dos elementos que incide na contribuição à eficiência dos processos de exportação na relação que estabelecem com as **empresas transportadoras**, que são as encarregadas de levar os produtos do Chile para o Brasil, ainda considerando que na maioria dos casos esse serviço não é contratado diretamente por eles, mas pelos clientes importadores.

“Em nosso caso, penso que os canais de informação facilitam a comunicação e coordenação para a exportação. Primeiro, o nosso cliente informa com uma semana de antecipação qual empresa será a transportadora e daí nós estabelecemos contato diretamente com a empresa transportadora, ou representante, e coordenamos uma data de entrega da carga que seja viável para ambas as partes e assim nós poder cumprir com a data também convinda com o cliente. [...] nós seguimos em contato com a transportadora, eles nos enviam um estado de avanço da carga, através de e-mail, informando onde é que está o caminhão. Para nós é importante a informação a respeito da passagem pela fronteira; saber se o caminhão já saiu do Chile; depois disso nós ficamos tranquilos porque daí já fica nas mãos do cliente.” (ENTREVISTADO 2.1)

Durante os processos de exportação, a informação se torna um importante insumo de gestão para as partes envolvidas. Desde a perspectiva dos exportadores, as necessidades de informação variarão segundo os estados de avanço no processo de exportação, seja em termos dos conteúdos considerados relevante durante cada fase desse processo, seja nas freqüências de entrega de informação requeridas.

“[...] pois é, claro, olha, a informação da empresa transportadora é muito relevante para nós no sentido da coordenação do sistema. Primeiro, saber quando é que eles vão vir retirar a carga, dia e hora, com quem estabelecer o contato e assim nós podermos programar. Depois do retiro da carga, se o caminhão já passou a Aduana em Los Andes, se teve algum problema. Quanto tempo vai demorar até o Brasil, por exemplo, que são aproximadamente 8 dias, onde é que está a carga, se acaso tem algum atraso, quando é que vai chegar, em fim, tudo o que tange à logística.”
(ENTREVISTADO 2.2)

A freqüência na entrega de informação relacionada ao estado da carga, está muito relacionada com a operação da função transporte e com as capacidades da empresa transportadora em prover informação oportuna aos exportadores. Desta forma, os exportadores estabelecem um contato direto com a empresa transportadora designada pelo cliente, para efeitos da coordenação para a entrega das cargas nas datas especificadas. Este contato é realizado via telefônica ou por e-mail com os representantes da empresa transportadora no Chile. Depois, já durante o processo de transporte dos produtos, a freqüência de contato é relativa. Enquanto alguns dos entrevistados declaram ter acesso à informação do estado da carga durante o processo até a entrega aos clientes, outros declaram não ter mais acesso de parte da empresa transportadora e só receber informação de parte do cliente importador quando a entrega é realizada. Não obstante, todos destacam a importância de poder contar com informação antes e durante a prestação do serviço de transporte, até a entrega dos produtos ao cliente final, como um insumo de gestão de grande relevância para atingir os padrões de eficiência esperados no processo de exportação.

Entre os princípios objetivos na manutenção de canais de comunicação e informação permanentes e atualizados, de preferência on-line, aparecem os seguintes:

- Enviar de maneira rápida via internet a documentação de embarque dos exportadores para os agentes de aduana, para posterior tramitação em fronteira.
- Estar informado *on line* a respeito do estado da documentação em trâmite na fronteira e do estado do caminhão que vai sair com a carga.
- Permanecer em contato ante a necessidade de retificar documentação ou atender possíveis problemas que surjam na aduana.
- Conferir a chegada correta da carga a Aduana.
- Conhecer o momento exato em que o caminhão passou a fronteira.
- Receber, oportunamente, informação necessária para pagamentos e benefícios tributários.

Os canais de comunicação estabelecidos entre agentes intermediários e exportadores resultam determinantes para poder responder às necessidades de informação e a coordenação entre as partes envolvidas. Parece ser que, quanto mais clara e acessível se encontra a informação relevante para a eficiência do processo de exportação, mais valor é percebido nos serviços prestados por agentes intermediários pelos exportadores.

4.3.2 Incorporação de tecnologias de informação

A incorporação de tecnologias de informação que facilitem o acesso oportuno a informação aparece como uma ferramenta fundamental que permite responder aos requerimentos de informação e às necessidades de coordenação das atividades associadas aos serviços intermediados durante os processos logísticos associados à exportação de produtos desde o Chile para o Brasil. Os avanços nesta área apontam para a implementação de páginas web, onde podam ser consultadas informações do processo on-line.

“Nosso agente de aduana tem uma página web muito boa, que permite obter informação on-line dos documentos que eles vão apresentar posteriormente na Aduana, isso permite fazer tudo de uma forma bem mais transparente e coordenada. Se a gente detecta que há uma diferença ou um erro, pode chamar e solicitar a correção imediatamente, e vice-versa”. (ENTREVISTADO 2.3)

Não obstante, reconhecer a utilidade na incorporação de melhorias nos canais de informação e das vantagens que significariam a habilitação de plataformas de comunicação através da internet para a prestação dos serviços intermediados por agências de aduana, ainda é uma prática incipiente e nem todas as agências de aduana oferecem ferramentas tais como páginas web ou de serviços integrados de informação. A maioria trabalha com ferramentas de correio eletrônico, complementado também com contato direto via telefone celular e de rede fixa.

“A nossa agência de aduana só trabalha com e-mail e telefone, não existe uma página web onde eu possa colocar uma guia ou um número que me diga o estado de avanço ou um número que indique onde é que se encontra a carga. Seria ideal poder contar com isso. Por exemplo, no caso do porto marítimo nós temos essa possibilidade, de ingressar numa plataforma web e botar o número do container e aí, no ato ele te diz em qual posição se encontra, mas por aqui não, temos que estar ligando ou mandando um mail, para eles informar onde é que está, se passou a Aduana. Acho que seria ótimo poder contar com isso também no caso do transporte terrestre. Agora, se eu mando um e-mail e eles não respondem em, sei lá, 20 minutos, eu já estou ligando para eles procurando uma resposta, as vezes preciso fazer isso.” (ENTREVISTADO 1.3)

As tecnologias que adquirem relevância maior no serviço prestado pelo agente de aduana têm a ver com sistemas de informação através de páginas web ou de email, os quais permitem um acompanhamento contínuo e *on line* dos processos que acontecem na Aduana, conferindo o estado de avanço do

transporte da carga com respeito à tramitação aduaneira. Uma conexão desse tipo permite, de forma imediata, conhecer a documentação e certificação que está sem problemas de visto, assim como aquela que apresenta algum tipo de dificuldade, permitindo, nestes últimos casos, tomar decisões que ajudem no processo de saída da exportação.

Ao longo da pesquisa se reflete, em muitos momentos, a inexistência destas ferramentas tecnológicas para o processo. Isso leva a duas questões fundamentais: por um lado, lentidão na elaboração e envio de documentação; por outro, torna imperceptível, para o exportador, o serviço passo a passo entregue pelo agente de aduana.

“[...] acredito que todas as Agências de Aduana são muito antiquadas em geral. Ainda são as típicas agências onde está tudo lotado de papéis e pastas nos móveis. Acredito que se o SAG automatizou um pouco eles também deveriam fazê-lo”.
(ENTREVISTADO 1.1)

Já no âmbito dos **serviços de transporte** da carga de exportação, a incorporação de tecnologias de informação não parece ser tão visível aos olhos dos exportadores usuários desses serviços, não obstante existir a percepção de que as possibilidades de ter acesso à informação relevante do serviço de transporte durante sua prestação seria de grande utilidade para eles.

Naqueles casos em que os entrevistados declaram reconhecer algum grau de incorporação de tecnologias de informação nos serviços prestados pelas empresas transportadoras, eles destacam a necessidade de poder contar com informação relativa ao estado de avanço da carga durante os diferentes processos ao longo da cadeia logística de exportação. Assim, as tecnologias de informação atuam como suporte aos serviços de informação requeridos por exportadores antes e durante a prestação do serviço de transporte.

Os sistemas de monitoramento ao longo da rota de transporte ajudam no controle do lugar em que se encontra a carga e evitar atrasos ou desvios da rota estabelecida e dos tempos de entrega planejados.

“[...] hoje em dia, a diferenciação entre produtos está provida pela informação, pelo conhecimento e uso da informação. Então a incorporação nos caminhões de um sistema GPS permite o monitoramento do caminhão durante o trajeto, assunto que acredito é feito pela empresa transportadora, sobretudo porque a passagem pela Argentina é muito sensível. Antigamente haviam muitas perdas de carga na passagem pela Argentina e acredito que estes sistemas têm ajudado a melhorar esse assunto.”
(ENTREVISTADO 3.2)

Existe a percepção que as empresas transportadoras não têm incorporado muitas ferramentas de tecnologias de informação que possam significar um avanço importante na gestão do processo do ponto de vista do exportador. No entanto, a percepção é que elas se mantêm trabalhando de uma forma ainda básica e sem incorporar maiores serviços nesta área.

“[...] não é que exista um grande sistema informático. Por exemplo, nós tiramos um escâner da fatura para emitir o atestado de origem e enviamos para eles de forma digital. Logo, ele manda por correio eletrônico o CRT, mas não temos um sistema informático integrado ou automatizado para a emissão ou envio desse documento. Acredito que isso seria um adicional importante.”
(ENTREVISTADO 3.2)

“É muito importante a incorporação destas novas tecnologias, mas não sei de nenhuma que tenha feito grandes mudanças no serviço tradicional. Todos trabalham com GPS, mas informação on-line eu não tenho visto. Saber onde é que está o caminhão é importante para mim, porque uma vez que sai daqui já não está sob tua responsabilidade”. (ENTREVISTADO 2.3)

Por outra parte, espera-se a incorporação de tecnologias de informação que facilitem o controle e segurança da carga ao longo do trajeto, sobretudo no caso das frutas frescas, que devem se conservar sob certas condições ambientais de temperatura para evitar deterioração.

“Uma vez um cliente me comunicou que estava estudando a possibilidade de incorporar um sistema de monitoramento da temperatura on-line para seus caminhões próprios. Ou seja, que possa através da internet, ver a temperatura do caminhão em tempo real em forma remota. Talvez eu não teria acesso a esses dados, mas se houver uma reclamação eu poderia pedir os gráficos e estudar o ocorrido”. (ENTREVISTADO 1.2)

4.4 DIMENSÕES DE EFICÁCIA DOS SERVIÇOS AO CLIENTE DURANTE O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

Em processos de exportação e comércio internacional, em geral, a participação de intermediários que atuam na interface entre vendedores/exportadores e compradores/importadores configuram uma estrutura particular que define papéis e funções ao longo da cadeia logística, assim como serviços e atividades associadas que permitirão atingir determinados padrões de qualidade esperados para o processo.

Conforme Lai e Cheng (2003), na avaliação de serviços logísticos não só devem ser considerados parâmetros de eficiência operacional, mas também medidas que abordem a eficácia dos serviços.

Mentzer e Konrad (1991) definem a eficácia como o grau em que se consegue atingir metas previamente definidas. Neste sentido, a entrega adequada dos produtos no destino constitui o objetivo último da etapa operativa do processo de exportação. Não obstante, durante o percurso do processo, a participação e

influência que têm os serviços oferecidos por agentes intermediários se tornam cruciais para atingir esse objetivo.

As contribuições dos serviços ao cliente providos por agentes intermediários às dimensões de eficácia estão relacionadas com a capacidade de proporcionar melhor desempenho global da cadeia logística de exportação, facilitando o fluxo físico de bens desde o ponto de origem no exportador, até o ponto de destino.

4.4.1 Capacidade de resposta aos requerimentos do cliente:

Tanto **agentes de aduana** quanto **empresas transportadoras** são avaliadas segundo às capacidades de resposta e dos tempos necessários na provisão dos serviços, mas de diferente forma. A capacidade de resposta é definida nesta pesquisa como a capacidade do agente intermediário para responder positivamente aos requerimentos dos clientes quando os serviços deste são demandados.

“Quando eu ligo para meu agente de aduana para solicitar um serviço, é porque já tenho coordenado e planejado quando é que eu vou despachar as frutas e quando é que o cliente poderia estar recebendo a carga lá no Brasil. Aí eu preciso que o agente de aduana me responda imediatamente, quando eu preciso e não em uma semana mais, ou quando ele quiser. Finalmente eu sou o cliente e acredito que são eles que devem responder quando eu precisar.” (ENTREVISTADO 2.2)

“[...] gostaria que os tempos de resposta fossem mais rápidos, que quando chegue algum atestado, este chegue digitalizado e enviado de forma imediata para, por sua vez, nós poder enviá-lo ao cliente, não esperar que chegue o full set para eu poder enviar, seria tudo muito mais rápido”. (ENTREVISTADO 2.3)

Também é importante, quanto à capacidade de dar resposta, a disposição e disponibilidade que eles entreguem ao serviço, de se tornar em um colaborador real do processo demandado pelo exportador e ser capaz de solucionar em tempo hábil eventuais problemas:

“[...] eu lembro uma vez, em Los Andes, num sábado, em que não havia funcionamento da nossa agência de aduana e nós tínhamos que carregar o caminhão no sábado de manhã. Então liguei pelo celular o meu agente de aduana e ele fez o DUS. Tinha um conhecido na Aduana e aí conseguimos tirar o pedido de forma ágil e oportuna por causa dele”. (ENTREVISTADO 3.1)

Conforme declarações de alguns dos entrevistados, a contribuição à dimensão tempo por parte das empresas transportadoras, se encontra influenciada pela capacidade de resposta aos requerimentos de serviço que, por sua vez, seria resultante da disponibilidade de unidades de transporte no momento em que são requeridos esses serviços.

“O papel da empresa transportadora quanto ao tempo é importantíssimo porque se o cliente pede que enviemos a mercadoria esta semana e se o transporte não tem unidades disponíveis nos próximos dias, não poderemos carregar até a próxima semana, retrasando o envio. Mas algumas empresas de transporte com que trabalham nossos clientes brasileiros não são grandes e nós temos que coordenar o serviço com representações delas em Los Andes. O problema é que, geralmente, não tem unidades disponíveis. Daí, o caminhão atrasa para fazer a carga e isso é complicado porque, por exemplo, nós temos que solicitar inspeção ao SAG¹⁴ e si o caminhão não aparece, o SAG não pode inspecionar, atrasando todo o processo.” (ENTREVISTADO 2.2)

¹⁴ SAG: Serviço Agrícola e Pecuário

4.4.2 Diminuição dos tempos de serviço

Coyle, Bardi e Langley (2003) reconhecem, em primeiro lugar, a contribuição ao fator tempo como um valor importante que permite avaliar o desempenho da cadeia logística de exportação a partir do chamado *transit time*. O *transit time* refere-se ao tempo que leva a provisão do serviço desde o momento de início até a entrega.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1990) consideram a dimensão “Resposta” para avaliar a disposição dos provedores de serviços como sendo a “disposição para ajudar os clientes e a prontidão na provisão do serviço”. A oportunidade, por sua vez, refere-se ao tempo que toma a provisão de serviços por parte do prestador dele. Mentzer et al. (2001) considera a variável “tempo de entrega” como o “cumprimento dos prazos de entrega comprometidos com os clientes”.

A diminuição dos tempos de serviço também é uma dimensão considerada como nível de desempenho de um serviço, tanto sob o ponto de vista do prazo de entrega do serviço, quanto do período de tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente (Slongo, 1994).

Os exportadores têm expectativas a respeito das capacidades de resposta dos agentes de aduana e consideram que estas têm implicações diretas tanto na eficiência quanto na eficácia do processo logístico.

“[...] acredito que o aspecto principal em relação às atividades de exportação é a agilidade, a recepção das mercadorias e ingresso oportuno de todas as mercadorias a porto, e aí um ponto muito importante é que a coleta de documentação por parte do agente de aduana seja correta, ágil, oportuna e no menor tempo possível”. (ENTREVISTADO 3.1)

Quando são verificados eventos em que as expectativas não são cumpridas devido a demoras ou atrasos na prestação do serviço, os clientes sentem-se

prejudicados, porque além de provocar um impasse no fluxo normal de operação da cadeia logística de exportação, existe o risco de terem que arcar com custos adicionais não previstos para a operação, ou então, com custos relacionais com seus clientes derivados desses eventos.

“[...] quando teu agente de aduana não consegue tramitar em tempo a documentação, isso pode significar que teu caminhão fique um, dois, três ou mais dias adicionais aos programados, e aí, cada dia extra significa um custo adicional de estadia de US\$250. Isso torna o valor da fruta, fica mais caro e impacta, finalmente, no cliente” (ENTREVISTADO 1.1)

“[...] em nosso caso de transporte terrestre, acho que o mais importante é que a emissão dos documentos por parte do agente de aduana seja correta e no menor tempo possível. Por exemplo, quando se despacha para o Brasil, que é um tramo que demora entre 4 ou 5 dias, um erro no documento pode implicar que teu caminhão seja rejeitado e tenha que devolver a fruta para o Chile. Isso seria fatal...uma vez aconteceu isso. Então para nós, é muito importante que em Los Andes a documentação seja feita de forma adequada e rápida, porque a idéia é ter o caminhão carregado em Los Andes pela manhã e liberado durante a tarde, pois com cada dia que passa se deve pagar um valor adicional de estadia.” (ENTREVISTADO 1.2).

Assim como a variável tempo tem um papel importante na avaliação dos serviços prestados por agentes de aduana, este também é considerado como valor na avaliação da prestação de serviços pelas empresas transportadoras encarregadas de levar os produtos do Chile para o Brasil, mesmo que estes, na maioria dos casos, não sejam contratados diretamente pelos exportadores.

No caso das **empresas transportadoras** contratadas pelos importadores, e que vêm do Brasil, existe a percepção de que eles procurarão otimizar e

rentabilizar os tempos da rota de operação. Assim, quanto mais tempo sem carga o caminhão passe em algum trajeto da rota total, menos rentável lhes será o serviço, situação que o exportador sente-se incapaz de controlar.

“[...] uma das desvantagens do transporte terrestre é essa: eu não tenho o controle sobre ele. Eu posso acordar com o cliente a entrega em uma semana determinada, mas se ele decide depois outra data e não envia o caminhão, aí sou eu quem vai ficar com a fruta esperando. [...] aliás, ao estarem eles no Brasil, tem muita carga que vem de lá para cá. Então para eles é mais fácil encontrar caminhões a um valor mais competitivo, porque vem com carga e sai de volta também com carga, viu?” (ENTREVISTADO 1.2)

A dimensão tempo também é abordada em termos da contribuição à eficácia dos **serviços de transporte** no processo de exportação através do elemento pontualidade. A pontualidade é compreendida como a capacidade de responder a um serviço em uma data previamente comprometida.

O cumprimento das datas declaradas compromete a eficácia do processo de exportação no sentido de que atrasos ou adiamentos nas datas de um dos serviços participantes da cadeia logística de exportação afetam o desenvolvimento das etapas seguintes do processo, por serem processos interligados prestados por outros atores da cadeia, afetando o nível de serviço final.

“[...] por exemplo, se meu cliente me diz que o caminhão da empresa de transporte estará às 09:00 hrs. e são às 12 hrs. e o caminhão ainda não chega, isso afeta todos os processos seguintes, atrasa a supervisão e possível liberação em tempo do caminhão, finalmente, toda a cadeia de transporte.” (ENTREVISTADO 1.3)

Uma vez que se consiga fazer a entrega dos produtos aos clientes no exterior de forma correta, produto da prestação adequada dos serviços providos

tanto por agentes de aduana, quanto por empresas transportadoras, durante o processo de exportação, as dimensões de avaliação capacidade de resposta, nível de serviço e pontualidade na entrega do serviço, serão importantes elementos a considerar na configuração de programas de melhoria do serviço e da eficácia da cadeia logística de exportação.

4.4.3 Precisão na prestação do serviço

Conforme já foi dito, a configuração da cadeia logística de exportação inclui a participação de agentes intermediários através de processos e serviços interligados entre si. Cada um deles entrega serviços conforme os requerimentos emanados dos clientes para os processos de exportação, das características próprias da função e de suas capacidades para responder a eles. Os agentes intermediários passam a ser provedores chave no processo de exportação através da realização de tarefas que influem diretamente sobre a qualidade do serviço resultante.

No caso do agente de aduana, este tem a tarefa de processar e tramitar os documentos de exportação, representando a empresa exportadora perante as entidades fiscalizadoras e do Serviço Nacional de Aduana. Atrasos ou erros na realização desta tarefa impactam no cumprimento de prazos e tempos previamente planejados ou acordados com as outras partes que intervêm no processo e, conseqüentemente, na percepção de qualidade por parte dos exportadores.

“[...] entre os aspectos mais importantes do serviço do agente, eu acho que é que não tenha erros, porque qualquer erro pode implicar custos adicionais para o exportador ou para o importador, podendo atrasar a liberação das mercadorias no porto ou aduana.

Os DUS¹⁵ devem ser entregues de forma imediata, rápida, tudo pode causar maiores custos ou te sair da programação”. (ENTREVISTADO 2.3)

“Para nós é muito importante que em Los Andes a documentação seja feita de forma correta e rápida, por que a idéia é ter o caminhão carregado em Los Andes pela manhã e já liberado pela tarde. Qualquer dia que passa temos que pagar por estadia do caminhão”. (ENTREVISTADO 1.2)

Os serviços do agente de aduana requerem conhecimento e competências para encarar os desafios das relações de comércio exterior e as necessidades dos exportadores e importadores. O conhecimento da complexidade dos procedimentos de comércio exterior, da normativa legal na área, das classificações alfandegárias e dos requerimentos de certificação de produtos, assim como as instituições envolvidas, ajudará a responder com precisão às necessidades específicas de serviço demandadas e as expectativas dos clientes.

“[...] são várias as instituições externas que intervêm nos processos de exportação e vai depender de cada mercado quais desses serviços serão providos. Temos a SOFOFA, o SAG, tem auto certificação de certificados de origem com aqueles países nos quais temos tratados de livre comércio, o Serviço de Saúde, os laboratórios autorizados pelo SAG que emitem certificações de análise para os vinhos, e assim, o agente de aduana deve estar atualizado e relacionado com todos eles para não cometer erros”. (ENTREVISTADO 3.1)

“Os serviços desempenhados pelas agências de aduana são fundamentais. São chaves, sobretudo no que diz respeito à documentação. Nos últimos anos, por exemplo, o Brasil está muito exigente nos assuntos fitossanitários e de documentação. Seja se você emite um DUS ou comete um erro na fatura ou outra documentação. O caminhão pode ficar detido em qualquer ponto

¹⁵ DUS: Documento Único de Saída. Documento validado para ser apresentado ao Serviço Nacional de Aduana chileno e que contem a informação precisada para permitir a saída de produtos em exportação.

fronteiriço ou aduana, em Foz, Dionisios ou Uruguaiana”
(ENTREVISTADO 1.1)

Por outro lado, no caso dos serviços de transporte de carga internacional, a precisão na prestação refere-se, em primeiro lugar, ao cumprimento dos prazos acordados na coordenação com os participantes do processo. A precisão no cumprimento dos prazos permite planejar e coordenar as ações com os outros intervenientes da cadeia, sem provocar atrasos ou esperas.

“Efetivamente nós precisamos que as datas prometidas pelas empresas de transporte sejam cumpridas. Desejaríamos maior responsabilidade de parte deles nesse sentido, principalmente no que diz respeito à disponibilidade de caminhões. Por exemplo, se eu ligo e falo para eles que tenho um embarque para tal dia e a mercadoria disponível a partir de hoje, então aí eles me dizem que vão ter um caminhão para amanhã. Depois, no dia seguinte eu ligo, e não têm o caminhão, e ligo de novo depois, e novamente não tem o caminhão, ou ainda, acertamos uma hora para carregar e o caminhão não chega a essa hora. Nós temos ainda que ter a inspeção de parte do SAG. Se eu ligo para eles e marco uma hora para fazer a inspeção e a carga não chega a essa hora, o SAG espera meia hora, nada mais, se perde credibilidade. Isso gera um problema para nós”. (ENTREVISTADO 2.2)

A precisão na prestação do serviço de transporte refere-se também ao cumprimento das condições necessárias de operação e segurança que permitam a prestação do serviço. Os exportadores, ainda que não contratem diretamente o serviço, assumem a decisão de enviar a carga ou não, através de um serviço de transporte determinado, desde que este cumpra as condições de serviço que sejam adequadas para o transporte da carga.

“Apesar de não ser contratado diretamente por nossa empresa, nós podemos conferir se o transporte serve ou não, porque finalmente, são nossos produtos os transportados. Por exemplo, se eles

mandam um transporte que vem com resíduos de farinha de pescado vamos ter contaminação por causa do cheiro se não fazem antes uma boa limpeza do caminhão. O caminhão deve estar apto para o transporte de alimentos senão, nós não permitimos que eles levem a carga”. (ENTREVISTADO 2.1)

“Para mim, uma das coisas mais importantes é a temperatura, porque afeta a qualidade da fruta. Uma vez um caminhão viajou com a ameixa a 4º celsius porque o sistema de refrigeração não funcionava bem, ou sei lá. Posteriormente, houve uma reclamação de parte do cliente. Logo tivemos que demonstrar que nós carregamos a 1º C e que essas variações na temperatura, que afetaram a fruta, eram de responsabilidade da empresa de transporte”. (ENTREVISTADO 1.2)

Nos depoimentos dos entrevistados é possível ainda perceber oportunidades para aprimorar a qualidade dos **serviços de transporte** que permitam melhorar as condições de serviço e segurança para as partes envolvidas.

“Acho que ainda estamos por aí por um 35% de satisfação. Gostaria que se aplicassem mais e melhores tecnologias que facilitassem o fluxo de informação relevante e que pudessem servir para garantir, por exemplo, que enviaram o equipamento certo para a carga, as características do caminhão, as capacidades [...] tem bastantes serviços que são subcontratados e, em consequência, são caminhões que não pertencem à frota da empresa de transporte, mas prestadores de serviço independentes, fracionando ainda mais as condições de controle da qualidade do serviço”. (ENTREVISTA 2.1)

4.4.4 Dedicação do pessoal de serviço

A contribuição ao processo de exportação proporcionada pelo pessoal encarregado da prestação dos serviços providos por agentes intermediários também aparecem como relevantes na hora de avaliar esses serviços e tem impacto na eficácia do processo.

Dadas as características dos serviços prestados por **agentes de aduana**, a avaliação do pessoal se encontra relacionada às capacidades de se comprometer com as necessidades de serviço do exportador e para estabelecer canais de comunicação adequados para a entrega de informação dos processos.

“[...] a verdade é que assim como um veste a camiseta da empresa, outra quer repassar o problema para o agente de aduana, ainda que saiba que ele não trabalha só para nossa empresa. Mas a questão é passar a eles o sentido de importância que o processo tem para nós e conseguir dele o maior comprometimento possível. Acho que nisso temos avançado, temos conseguido uma excelente relação com o pessoal da agencia”. (ENTREVISTADO 3.1)

A disposição por parte das agências de aduana que oferecessem serviços de atendimento dedicado e que fossem de conhecimento dos clientes aparece como um elemento que contribuiria para melhorar o relacionamento, a comunicação entre as duas partes e os serviços prestados.

“Eu espero do pessoal da agência de aduana que se encontrem disponíveis quando eu necessitar, que entreguem solução a possíveis problemas e que eu possa contar com uma atenção mais personalizada. As vezes tenho a impressão que tem somente um executivo para atender muitas empresas, ou muitos executivos que atendem os mesmos pedidos. Daí você não sabe a quem se dirigir. O ideal seria ter clareza de qual é teu executivo”. (ENTREVISTADO 1.3)

A dedicação do agente de aduana também se traduz, em alguns casos, na capacidade dele de manter os clientes informados à respeito de mudanças em normativas relacionadas com os processos de exportação dos produtos da empresa, benefícios tributários ou tratados internacionais.

“Existe um serviço de assessoria que presta serviços tais como os relacionados a liquidações (caso de consignação livre), ou como é que devemos informar ao Banco Central, quando for necessário, como é que fechamos o acordo com a Aduana. (ENTREVISTADO 1.2)

“Eu não diria que é um serviço muito regular, mas as vezes eles enviam informação via correio eletrônico de alguma nova norma. Por exemplo, a respeito de um novo formato ou campo no formulário DUS, ou se acaso a Aduana está fazendo inspeções de alguma outra forma, coisas assim. Mas também nós tentamos nos manter informados através da Associação de Vinhos, que também ajuda nesse sentido”. (ENTREVISTADO 3.2)

Sob a perspectiva das empresas de transporte, a dimensão dedicação do pessoal de serviço é vista não como um serviço que se deva atender de maneira personalizada, como no caso das agências de aduana, mas sim com relação à forma com que deve responder às solicitações, às datas programadas, bem como com relação a canais de informação que permitam saber o estado da operação de transporte.

“[...] algumas empresas transportadoras têm incorporado o uso de GPS, aí eles também nos enviam informações sobre a movimentação da carga, vamos monitorando exatamente onde é que o caminhão está e isso também ajuda para outras possíveis gestões, por exemplo, se há algum roubo é um grande apoio para apresentar às seguradoras e fazer as cobranças que corresponda”. (ENTREVISTADO 2.1)

“Eu acho que as vezes faz falta um executivo que realize a coordenação das unidades de transporte, que possa levar fornecer uma ordem dos caminhões disponíveis e dos prazos certos de atenção aos clientes, maior coordenação nas programações do serviço, sem falhas.” (ENTREVISTADO 2.2)

No que diz respeito ao contato com as pessoas das **empresas transportadoras**, espera-se que elas tenham as competências técnicas necessárias para cumprir com as exigências da operação de transporte, desde a constituição da carga, depois durante o transporte e, finalmente, até a carga ser entregue ao cliente importador. Acredita-se que o profissionalismo e responsabilidade com que é assumida a função de transporte por parte das contrapartes na empresa transportadora, assim como por parte do motorista encarregado do caminhão de transporte, impactará nos resultados do serviço e nos resultados de eficácia da cadeia logística de exportação.

“Eu me encontro pelo menos uma vez por ano com a empresa transportadora que nós contratamos regularmente e aí nós acordamos melhorias. A verdade é que também a relação com eles é muito direta, você vai trabalhando dia a dia com eles e fechando acordos relacionados ao serviço. É muito importante que ele possa levar responsabilmente tua carga. Por exemplo, se por poupar um pouco de petróleo desliga o sistema de refrigeração durante o transporte, as conseqüências na fruta são muito ruins. Então a utilização dos termógrafos e outros mecanismos de controle são úteis para saber se as condições técnicas de transporte foram respeitadas”. (ENTREVISTADO 1.1)

Quando a relação de contrato exportador/empresa transportadora não é direta esta se vê dificultada e diminuem as condições de controle do serviço. Muitos dos entrevistados assinalam que aquelas empresas transportadoras que não são contratadas por eles não tem incorporada uma perspectiva de orientação para o serviço e não respondem totalmente às expectativas de serviço que eles esperariam.

“[...] tem muitas empresas que trabalham na antiga forma, que se acham donos de fazenda; mas pouco a pouco eles estão assumindo que é um serviço o que eles entregam e que se não melhoram, vão desaparecer. Acho que eles pouco a pouco tomam consciência que não estão fazendo um favor porque quanto melhor trabalharem, mais cargas serão contratadas. Mas muitos casos em que trabalham assim não são contratados por nós, e aí eu prefiro nem falar com eles e enviar informação só via e-mail, isso cria uma barreira importante”. (ENTREVISTADO 1.1)

A relação com as empresas transportadoras (brasileiras) é muitas vezes realizada através de representantes no país que atuam como coordenadores do serviço a ser prestado para os exportadores chilenos. Isso ajuda a coordenação e facilita a interação durante a prestação do serviço. Ainda quando estas empresas representantes atuam tal, na medida em que os serviços se mantêm ao longo do tempo é possível avançar em uma relação que ajuda a conhecer os aspectos técnicos e de serviço que são demandados e esperados por cada uma das partes.

“Eu me comunico diretamente com o representante do transporte, que tem escritório em Los Andes e que representa várias empresas, podem ser 5 ou 6 empresas diferentes. Aí, eu já consigo me coordenar diretamente com ele, eu ligo para ele, ou então, eles ligam também para nós diretamente. O contato com ele funciona até agora bem, sem problemas. Ele está bem preocupado com a operação. As vezes, inclusive, tem ligado para conferir dados da licença, da guia ou da fatura, acho que funciona bastante bem”. (ENTREVISTADO 1.2)

4.4.5 Confiabilidade

A confiabilidade constitui uma das dimensões que aparecem como relevantes na prestação dos serviços de intermediação, tanto em relação aos

serviços de agentes de aduana, quanto aos serviços de empresas transportadores, durante o processo de exportação.

Schlüter (2004) define a confiabilidade como “a certeza antecipada de que os aspectos intrínsecos ao negócio serão cumpridos dentro dos parâmetros que foram negociados”.

Durante o processo de exportação, os agentes intermediários assumem um papel de responsabilidade direta nas etapas em que têm participação, influenciando nos resultados de serviço atingidos pela cadeia logística de exportação. Exportadores e importadores esperam receber serviços que correspondam satisfatoriamente às suas expectativas de qualidade e que permitam a materialização do negócio de exportação/importação, a entrega correta dos produtos no mercado externo e eventuais novos pedidos por parte do importador.

A dimensão confiabilidade, desta forma, é entendida aqui como um atributo que denota o grau de confiança e certeza que os resultados de qualidade esperados nas prestações dos serviços intermediados ao longo da cadeia logística de exportação por parte destes agentes, serão cumpridos.

A confiabilidade, no caso dos serviços prestados por **agentes de aduana**, está dada pelo grau de confiança de que a elaboração e tramitação da documentação aduaneira junto à apresentação da carga perante ao Serviço Nacional de Aduana, será feita de forma correta e sem erros, nos tempos previstos para a realização do serviço e complementado com a transmissão de informação relevante para as partes interessadas.

“Eles são um ente fiscalizador para nós. Você vai entregando a mercadoria para eles embarcarem mas, além disso, eles prestam o serviço de verificação perante a Aduana e revisam as mercadorias para que cheguem em boas condições”.
(ENTREVISTADO 3.1)

“A confiança no serviço está dada pela capacidade deles em responder ao serviço segundo nossas necessidades. O acesso a eles, ou seja, saber que eles vão estar aí durante todo o processo, que se você envia um e-mail deve haver alguém que responda, a fluidez na entrega de informação, que seja rápido e que tenha compromisso com o serviço”. (ENTREVISTADO 2.3)

“Talvez o melhor indicador de que o trabalho da agência de aduana foi bem realizado é que a carga passou sem problemas por todas as aduanas até o Brasil e que, por eles terem todos os documentos emitidos corretamente, nosso cliente pode também fazer a retirada das mercadorias de forma rápida e nos tempos planejados”. (ENTREVISTADO 2.1)

Da mesma forma que no caso do agente de aduana, a confiabilidade é uma dimensão presente na avaliação dos serviços de transporte. Esta se manifesta através do grau de confiança que os exportadores depositam nas **empresas transportadoras** em relação às expectativas manifestas em termos de qualidade dos serviços, principalmente no que tange ao cumprimento das datas de retirada da carga e dos tempos de entrega, na entrega oportuna da documentação de transporte e nas condições de segurança e do cuidado no transporte da carga.

“Para nós o mais importante é que a fruta chegue ao destino em bom estado, que o caminhão não sofra defeitos técnicos ou algum acidente durante o trajeto, e que os documentos de transporte, o CRT, sejam emitidos de forma correta”. (ENTREVISTADO 1.1)

“Precisamos honradez, profissionalismo e responsabilidade de parte da empresa transportadora. Em geral temos confiança, mas tem tido alguma vez que a transportadora diz que tiveram problemas no percurso do processo porque a carga ia mal estivada, mas na realidade não era assim, ou que tiveram problemas com o agente de aduana, que, na verdade, não houve. Então, essas coisas vão prejudicando a confiança que nós estamos depositando neles. Há casos em que eles tentam ocultar o problema para assim eles não

terem problemas com o cliente no Brasil, assim passam a responsabilidade para nós". (ENTREVISTADO 2.2)

Os diferentes elementos que ajudam a aprimorar as capacidades de resposta dos serviços intermediários permitem, em conjunto, aumentar a percepção da qualidade dos relacionamentos entre as partes do processo logístico de exportação e, em consequência, contribuem para aumentar a confiança depositada no sistema. Quando as partes envolvidas no processo de exportação conjugam as energias e recursos em prol da confiança mútua, existe a percepção de que melhores resultados globais poderão ser alcançados.

4.5 SÍNTESE DE DEPOIMENTOS

O quadro 8, abaixo, apresenta uma síntese dos depoimentos dos vários entrevistados, o que permite uma visão resumida dos resultados anteriormente descritos.

Quadro 8 – Síntese dos Depoimentos dos Entrevistados

RELACIONAMNTOS COM EMPRESAS INTERMEDIÁRIAS DURANTE O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO	
AGENTES DE ADUANA	
Tempo	"É de importância vital manter um bom alinhamento e coordenação, uma operação transparente e informada, eficiente e eficaz dentro da exportação [...]".
Confiança	"Nós trabalhamos sempre com a mesma agência, já faz muitos anos [...]".
	"O agente de aduana, ao ser um agente de Fé, intervém em nossa representação, e em caso de qualquer erro ou alguma complicação, somos nós que ficamos mal considerados, eles sabem disso, então não é conveniente trocar de agente a cada momento [...]
	"[...] com o tempo, a confiança neles cresce porque você pode ir avaliando o trabalho que eles vão realizando, a disposição a solucionar problemas, a rapidez, e também eles sabem o que você espera do serviço. A comunicação flui mais facilmente, e isso dá tranquilidade".
Comunicação	"Há uma comunicação efetiva, reuniões periódicas com o agente de aduana. Qualquer problema que houver, a agência de aduana é a responsável por informar no momento".
	"É importante ter um bom feedback e chegada com tua agência de aduana e eles ter a possibilidade de chegar da mesma forma à ti, com uma comunicação muito direta que permita resolver múltiplas problemas da forma mais breve possível.

Conveniência	"[...] com o agente de aduana nós temos um acordo tarifário de palavra, que se concretiza no momento em que nós entregamos um mandato".
	"Se não tem capacidade para prestar um bom serviço, não serve e aí vamos procurar por outro que sim esteja em melhores condições de fazer isso".
	"[...] as relações com o agente de aduana dependem muito da filosofia de exportação à que a empresa adira. Têm empresas que delegam muita responsabilidade às agências de aduanas, algumas fecham negociações diretamente com as empresas de transporte ou mandam a ordem de trabalho para a planta, mas acredito que esse tipo de empresa não tem idéia de comércio exterior".

EMPRESA TRANSPORTADORA	
Tempo	"[...] o que acontece é que elas querem otimizar seus tempos, então nem sempre é possível coincidir nos tempos em que eles chegam com a disponibilidade de carga pronta".
Confiança	"O papel da transportadora é essencial. A transportadora é em primeiro a nada quem cuida da fruta que sai desde a bodega e até que ela chega conforme ao cliente no exterior".
	"Nós vamos conferindo o cumprimento das datas e aí está a confiança que nós já temos para poder ligar às pessoas de operações da empresa de transporte para poder perguntar essa informação do lugar em que se encontra o caminhão e que é relevante para nós".
Comunicação	"[...] o cliente define uma transportadora, nós enviamos a fatura e eles emitem o CRT (Conhecimento Rodoviário de Transporte), passa a transportadora, carrega e vai embora".
	"Não há muita informação. Ainda se tu ligas, tem uma pessoa que fala em português e não dá para compreender. Os despachos para o Brasil são complicados, o CRT não chega nunca e nós precisamos dele para enviá-lo para o agente de aduana para tramitar essa informação".
Conveniência	"[...] acredito que nesta indústria em geral é o cliente importador quem administra o contrato com a empresa de transporte".

DIMENSÕES DE EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS AO CLIENTE DURANTE O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

AGENTES DE ADUANA		
Comunicação	Incorporação tecnologias da informação	"[...] o ideal é, por exemplo, que eu possa ter acesso ao tracking via internet e que eu possa ver em todo momento o que acontece com minha carga, quando é que chega a Los Andes, quando foram emitidas as certificações, quando foi emitido o CRT, etc.".
	Disponibilidade de informações sobre o pedido	"Acredito que a disponibilização de canais adequados de comunicação no contato com o agente de aduana facilita o compartilhamento de informação e a coordenação das nossas atividades, como também, os tempos de resposta. Daí temos o e-mail, o telefone, os celulares [...]".

		"[...] para nós é muito importante conseguir alinhar muito bem estes dois provedores: agente de aduana e empresa transportadora. Isso para nós tem uma importância estratégica e fundamental.
--	--	---

EMPRESA TRANSPORTADORA		
Comunicação	Incorporação de tecnologias da informação	<p>"[...] a incorporação nos caminhões de um sistema GPS permite o monitoramento do caminhão durante o trajeto [...]. Antigamente haviam muitas perdas de carga na passagem pela Argentina e acredito que estes sistemas têm ajudado a melhorar esse assunto."</p> <p>"[...] não temos um sistema informático integrado ou automatizado para a emissão ou envio desse documento. Acredito que isso seria um adicional importante".</p> <p>Ou seja, que possa através da internet, ver a temperatura do caminhão em tempo real em forma remota.</p> <p>É muito importante a incorporação destas novas tecnologias, mas não sei de nenhuma que tenha feito grandes mudanças no serviço tradicional. Todos trabalham com GPS, mas informação on-line eu não tenho visto.</p>
	Disponibilidade de informações sobre o pedido	<p>"[...]Primeiro, o nosso cliente informa com uma semana de antecipação qual empresa será a transportadora e daí nós estabelecemos contato diretamente com a empresa transportadora, ou representante, e coordenamos uma data de entrega da carga que seja viável para ambas as partes [...]"</p> <p>"[...] saber se o caminhão já saiu do Chile; depois disso nós ficamos tranquilos porque daí já fica nas mãos do cliente."</p> <p>" [...] a informação da empresa transportadora é muito relevante para nós no sentido da coordenação do sistema. Primeiro, saber quando é que eles vão vir retirar a carga, dia e hora, com quem estabelecer o contato e assim nós poderemos programar.</p>

DIMENSÕES DE EFICÁCIA DOS SERVIÇOS AO CLIENTE DURANTE O PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

AGENTES DE ADUANA		
Tempo	Lead time (Resposta ao serviço)/ Transit time (Entrega do serviço)	"Quando eu ligo para meu agente de aduana para solicitar um serviço, é porque já tenho coordenado e planejado quando é que eu vou despachar [...]. Aí eu preciso que o agente de aduana me responda imediatamente, quando eu preciso e não em uma semana mais, ou quando ele quiser."

		"[...] quando teu agente de aduana não consegue tramitar em tempo a documentação, isso pode significar que teu caminhão fique um, dois, três ou mais dias adicionais aos programados, e aí, cada dia extra significa um custo adicional de estadia de US\$250.	
Confiança	Produto entregue sem danos ou perdas	"Quando se despacha para o Brasil, que é um tramo que demora entre 4 ou 5 dias, um erro no documento pode implicar que teu caminhão seja rejeitado e tenha que devolver a fruta para o Chile. Isso seria fatal [...]".	
	Correto atendimento do pedido	"Eu espero do pessoal da agência de aduana que se encontrem disponíveis quando eu necessitar, que entreguem solução a possíveis problemas e que eu possa contar com uma atenção mais personalizada".	
	Confiabilidade	Mas a questão é passar a eles o sentido de importância que o processo tem para nós e conseguir dele o maior comprometimento possível.	
	Competência		"[...] entre os aspectos mais importantes do serviço do agente, eu acho que é que não tenha erros, porque qualquer erro pode implicar custos adicionais para o exportador ou para o importador, podendo atrasar a liberação das mercadorias".
			"Eu não diria que é um serviço muito regular, mas as vezes eles enviam informação via correio eletrônico de alguma nova norma"
			"Existe um serviço de assessoria que presta serviços tais como os relacionados a liquidações [...]".
		"Eles são um ente fiscalizador para nós. Você vai entregando a mercadoria para eles embarcarem mas, além disso, eles prestam o serviço de verificação perante a Aduana e revisam as mercadorias para que cheguem em boas condições [...]".	
		"Talvez o melhor indicador de que o trabalho da agência de aduana foi bem realizado é que a carga passou sem problemas por todas as aduanas até o Brasil [...] todos os documentos emitidos corretamente,[...] nos tempos planejados".	
Comunicação	Empatia	"As vezes tenho a impressão que tem somente um executivo para atender muitas empresas, ou muitos executivos que atendem os mesmos pedidos. Daí você não sabe a quem se dirigir [...]".	

EMPRESA TRANSPORTADORA

Tempo	Lead time (Resposta ao serviço)/ Transit time (Entrega do serviço)	"[...] gostaria que os tempos de resposta fossem mais rápidos, que quando chegue algum atestado, este chegue digitalizado e enviado de forma imediata para, por sua vez, nós poder enviá-lo ao cliente [...]"
--------------	--	---

		se o transporte não tem unidades disponíveis nos próximos dias, não poderemos carregar até a próxima semana, retrasando o envio.
Confiança	Produto entregue sem danos ou perdas	Para mim, uma das coisas mais importantes é a temperatura, porque afeta a qualidade da fruta. Uma vez um caminhão viajou com a ameixa a 4º celsius porque o sistema de refrigeração não funcionava bem, ou sei lá. Posteriormente, houve uma reclamação de parte do cliente.
	Correto atendimento do pedido	"Desejaríamos maior responsabilidade de parte deles nesse sentido, principalmente no que diz respeito à disponibilidade de caminhões [...]".
	Confiabilidade	"[...] uma das desvantagens do transporte terrestre é essa: eu não tenho o controle sobre ele. Eu posso acordar com o cliente a entrega em uma semana determinada, mas se ele decide depois outra data e não envia o caminhão [...]"
		"Apesar de não ser contratado diretamente por nossa empresa, nós podemos conferir se o transporte serve ou não, porque finalmente, são nossos produtos os transportados".
	Competência	"Por exemplo, se eles mandam um transporte que vem com resíduos de farinha de pescado vamos ter contaminação por causa do cheiro se não fazem antes uma boa limpeza do caminhão. O caminhão deve estar apto para o transporte de alimentos [...]".
"Gostaria que se aplicassem mais e melhores tecnologias que facilitassem o fluxo de informação relevante e que pudessem servir para garantir, por exemplo, que enviassem o equipamento certo para a carga, as características do caminhão, as capacidades [...]".		
"Então a utilização dos termógrafos e outros mecanismos de controle são úteis para saber se as condições técnicas de transporte foram respeitadas [...]".		
Comunicação	Empatía	"Eu acho que as vezes faz falta um executivo que realize a coordenação das unidades de transporte, que possa levar fornecer uma ordem dos caminhões disponíveis e dos prazos certos de atenção aos clientes, maior coordenação nas programações do serviço, sem falhas."
		"A verdade é que também a relação com eles é muito direta, você vai trabalhando dia a dia com eles e fechando acordos relacionados ao serviço. É muito importante que ele possa levar responsavelmente tua carga".
		"[...] para nós é muito importante eles estarem constantemente preocupados pela exportação e que

informem a cada momento onde é que se encontra nossa carga [...]".

5. CONCLUSÃO

Neste último capítulo da conclusão será apresentada uma síntese dos principais resultados da pesquisa, bem como as implicações e limitações do estudo.

5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa dissertação teve como propósito analisar os componentes de serviços ao cliente presentes nos serviços de intermediação em processos de exportação de produtos do Chile para o Brasil, considerando como atores intermediários as figuras dos agentes de aduana e de empresas transportadoras de carga rodoviária internacional. Este capítulo resume as contribuições do estudo, identificando as implicações acadêmicas e gerenciais e alertando sobre os limites e sugestões para pesquisas futuras.

Em primeiro lugar, é necessário considerar que os serviços ao cliente, no mundo de hoje, são parte contida nas ofertas regulares de produtos e serviços oferecidos ao consumidor e uma fonte de recursos competitivos relevantes para as empresas que conseguem entregar um valor diferencial aos olhos dos clientes. As formas particulares que adotam em determinadas circunstâncias e mercados pode determinar a preferência de escolha do consumidor. No caso particular deste estudo, resultam importantes as formas que adotam os serviços ao cliente e que definem a relação fornecedor/cliente para um ambiente internacional, onde ambos formam parte de uma mesma cadeia logística de exportação que permite levar e

dispor produtos de um exportador particular de um país de origem para outro de destino.

A primeira consideração que surge na abordagem dos serviços ao cliente providos por agentes intermediários, ao longo da cadeia logística de exportação, refere-se ao tipo de relacionamento que se estabelece entre prestador de serviço e cliente/usuário e que, de alguma forma, condiciona os serviços ao cliente que serão considerados no processo.

No relacionamento entre exportador e agente de aduana, não obstante ser este um serviço que é contratado diretamente pelo exportador, o que primeiro aparece condicionante que aparece é o caráter legal que o obriga a contar com um provedor externo para a provisão deste serviço no que diz respeito à representação e tramitação documental perante os serviços de fiscalização no Chile.

A contratação dos serviços de um agente de aduana para os processos de exportação está associado ao desenvolvimento de expectativas de parte do exportador contratante em relação às capacidades do agente para prestar um serviço com rapidez e de resolver problemas que estejam obstaculizando o processo na fase de tramitação em Aduana.

A confiança depositada nos agentes de aduana permite construir um relacionamento ao longo do tempo que facilita a comunicação e melhora o serviço. A confiança permite diminuir a incerteza derivada de um processo sobre o qual não se tem controle, mas que influencia de forma drástica na gestão do negócio. Demoras ou atrasos na entrega da documentação em aduana, erros no preenchimento e coleta de formulários e documentos, falhas na coordenação ou na comunicação com os participantes do processo, são fatores que atentam contra as expectativas dos clientes em termos do serviço e sobre a capacidade de construir um bom relacionamento ao longo do tempo.

A partir da análise dos depoimentos dos entrevistados se constata que o relacionamento com os agentes de aduana leva para uma construção ao longo do tempo em que pode delegar mais ou controlar mais os processos sob sua responsabilidade, em função da confiança que a empresa exportadora deposite nas capacidades dos agentes de aduana de responder adequadamente às expectativas em termos de serviço.

Enquanto existem algumas empresas que, em função da filosofia empresarial e definições estratégicas, procurarão manter internamente a realização de uma maior quantidade de funções vinculadas ao processo de exportação sob seu controle, acreditando que dessa forma possam responder de maneira mais rápida e direta a seus clientes no estrangeiro, outras procuram maior quantidade de apoio de agentes de aduana, permitindo que sejam eles quem contratem e coordenem diretamente todas as funções do processo de exportação, inclusive os serviços de transporte.

Por outra parte, o tipo de relacionamento com as empresas transportadoras, encarregadas de levar fisicamente as mercadorias desde o Chile para o Brasil, se encontra muito embasado nos termos de compra/venda. No caso das exportações chilenas destinadas ao Brasil, nos três setores estudados, a maioria dos entrevistados declara que a relação é indireta, dado que o serviço de transporte é, na maioria dos casos, contratado diretamente pelos importadores (clientes brasileiros), sendo os custos e riscos associados ao transporte da carga assumidos diretamente por eles.

Não obstante, dadas as necessidades de coordenação, gestão documental e qualidade do serviço de transporte, os serviços de transporte se tornam um ponto de avaliação importante também por parte dos exportadores. A relação indireta derivada dos termos de venda dos produtos de exportação não diminui o interesse dos exportadores de manter a qualidade dos produtos que estão sendo

transportados para o Brasil e no cumprimento dos prazos de entrega. Ainda quando os entrevistados assumem que não é de sua responsabilidade se o transporte sofre algum acidente ou avaria de produtos durante o trajeto de transporte, esperam sim que este seja realizado sem problemas e assumem a responsabilidade direta pelo menos até a liberação dos produtos na Aduana chilena, procurando coordenar e realizar as ações necessárias para assegurar que até esse ponto o processo seja feito sem contratemplos.

A partir da análise dos elementos que os exportadores dos três setores em estudo julgam como de maior importância nos serviços prestados por agentes intermediários que intervêm na cadeia logística de exportação, foi possível identificar que eles procuram serviços que apóiem valor ao processo em termos de eficiência e eficácia. Aspectos relacionados à eficiência, entendida esta como aquele atributo da cadeia logística de exportação que indica um melhor uso dos recursos disponíveis para sua realização. Eficácia, por seu turno, está associada ao cumprimento dos objetivos e metas propostos pelo processo como um todo.

Em termos de eficiência, foram destacadas duas dimensões para as quais os serviços das empresas intermediárias contribuem de maneira importante no sentido que se traduzem em elementos de avaliação do desempenho do serviço: comunicação e incorporação de tecnologias de informação.

A dimensão comunicação refere-se ao estabelecimento de canais adequados pelos quais possa fluir informação relevante entre os participantes do processo logístico de exportação para a tomada de decisões e para a definição ou prosseguimento de determinados cursos de ação. A comunicação de informação relevante colabora com a coordenação, dimensão subjacente que permite minimizar a utilização dos recursos necessários para o processo de exportação.

Tanto para a avaliação dos agentes de aduana, quanto para a avaliação das empresas transportadoras, a existência de bons canais por onde flua a

informação facilitará a coordenação entre as partes e o uso de recursos destinados ao processo. Aliás, a existência de canais adequados de comunicação permite encarar em todo momento qualquer dificuldade no processo, permitindo resolver as situações que demandem atenção especializada.

Muito ligado à dimensão de comunicação se encontra a incorporação de tecnologias de informação que têm facilitado tanto a comunicação direta, como o intercâmbio e disponibilidade de informação oportuna para suportar os processos de exportação. A incorporação de tecnologias da informação tais como o uso de correio eletrônico ou plataformas on-line de suporte ao processo ou para consulta de dados se tornaram, nos últimos anos, ferramentas imprescindíveis na gestão de negócios.

Para os agentes de aduana, a incorporação de tecnologias de informação facilita a prestação dos seus serviços para o envio de dados e documentos, contribuindo para a integração de processos entre os participantes, assim como também nas plataformas de gestão aplicadas pelos organismos fiscalizadores. Por exemplo, permite enviar documentos de tramitação digitalizados, ou fotografias da recepção da carga em porto, permitindo uma ação de controle que resulta em um aporte à confiança e gestão dos processo.

No caso das empresas transportadoras, fica a constatação de que pouco a pouco elas estão incorporando ferramentas tecnológicas que permitam melhorar a comunicação e coordenação entre as partes. Atualmente, a utilização de correio eletrônico e telefone celular são os principais elementos que incorporam tecnologias de informação, mas existe uma oportunidade importante relativa à disponibilização de informação on-line que permite acompanhar em tempo real as condições de conservação das cargas que estão sendo transportadas.

Por outro lado, através da análise das entrevistas foi possível identificar cinco dimensões que permitem avaliar as contribuições à eficácia dos serviços ao

cliente providos por agentes intermediários ao processo de exportação: a) capacidade de resposta aos requerimentos; b) diminuição dos tempos de prestação do serviço; c) precisão na prestação do serviço; d) dedicação do pessoal de serviço; e e) confiabilidade.

Em operações logísticas e de distribuição, resulta um imperativo de gestão fundamental ao desenvolvimento de ações relacionadas à otimização dos tempos de entrega de serviço e não é diferente para os processos associados à logística de exportação.

Tendo em consideração o papel dos agentes intermediários na realização de serviços providos às empresas exportadoras durante processos de exportação, os entrevistados exportadores reconhecem, na capacidade de resposta às demandas de serviço de seus provedores intermediários, uma dimensão que tem um impacto direto no desempenho da cadeia logística de exportação.

No caso das agências de aduana, a capacidade de resposta significa poder contar com os serviços de tramitação documental quando estes são demandados ou combinados, ajudando dessa forma às programações de exportação dos clientes exportadores. Também verifica-se a presença da dimensão capacidade de resposta quando é possível obter boas respostas a consultas de algum processo em curso ou informação técnica solicitada.

Já no caso das empresas transportadoras que transportam produtos do Chile para o Brasil, a capacidade de resposta se encontra diretamente vinculada às programações e coordenação possível com essas empresas por parte dos exportadores em função das solicitações de envio por parte dos importadores e da disponibilidade de unidades de transporte por parte da empresa.

A segunda dimensão identificada, a diminuição dos tempos de serviço, permite avaliar a contribuição dos serviços providos por agentes intermediários

aos tempos globais da cadeia logística de exportação. Desta forma, quando os agentes de aduana dispõem de recursos técnicos ou de gestão que ajudam a diminuir os tempos na entrega do serviço, no processamento e tramitação documental aduaneira, se materializa uma contribuição importante à eficácia da cadeia logística de exportação. Quanto mais rápido o serviço, maior é a satisfação do cliente.

Da mesma forma, os clientes exportadores desejam cumprir com os prazos de entrega comprometidos, e em muitos casos tentam diminuir esses prazos em resposta aos ciclos de demanda última dos produtos e diminuição dos níveis de estoque dos clientes importadores. Portanto, os entrevistados declararam, na maioria dos casos, que melhorias nos níveis de serviço e tempos de entrega, pelo menos nos trajetos e fases sobre os quais eles têm alguma ingerência, contribuem nos objetivos de eficácia da cadeia logística de exportação.

Os exportadores esperam dos provedores intermediários de serviços que participam da cadeia logística de exportação, direta ou indiretamente, que eles realizem corretamente aquilo que lhes corresponde fazer como prestador de serviço durante o processo de exportação das mercadorias. Isso implica fazer o trabalho rigorosamente e nas condições que permitam a prestação do serviço sem erros nem contratempos. Neste sentido, foi identificada a dimensão precisão na prestação do serviço, como uma variável relevante que, na medida em que é abordada adequadamente por parte dos provedores de serviço, torna-se uma importante contribuição à eficácia e resultados do processo de exportação.

No caso dos serviços de transporte, ainda quando não sejam contratados diretamente pelos exportadores, a precisão na entrega do serviço é especialmente relevante devido a que pode chegar a afetar diretamente a qualidade dos produtos que estão sendo transportados e, portanto, é importante que se considere para este serviço as condições de segurança e conservação dos produtos transportados.

Como contribuição à eficácia dos processos na cadeia logística de exportação, a partir da definição dos serviços ao cliente prestados por parte dos provedores intermediários, percebe-se também como muito vinculada, a dedicação do pessoal que entrega o serviço. Esta dedicação está associada ao comprometimento com as necessidades requeridas pelo serviço que se está entregando, com a capacidade percebida de se colocar na posição dos clientes/usuários do serviço e para resolver problemas associados ao serviço. Estas contribuições se traduzem em competências e conhecimentos técnicos do pessoal de serviço, nas características da interação relacional com os exportadores (clientes/usuários) e na capacidade e disposição para resolver problemas que facilitem a fluidez do fluxo operacional da cadeia logística de exportação.

Finalmente, a confiança que é possível depositar nos prestadores de serviços que colaboram na operação e fluxo ao longo da cadeia logística de exportação constitui um importante fator na hora de avaliar os serviços providos por eles, tanto no caso dos agentes de aduana, quanto para aqueles serviços providos por empresas transportadoras. Os clientes/usuários exportadores desenvolvem expectativas em relação aos serviços entregues por estes provedores, seja em relação aos tempos de resposta, cumprimento dos prazos e tempos de execução, entrega oportuna de informação, precisão e qualidade do serviço, assim como também características do relacionamento. Eles esperam que essas expectativas sejam cumpridas, dado que acreditam que dessa forma consigam melhores resultados de serviço que ajudem ao processo de exportação, e em consequência, aos resultados do negócio. Portanto, acredita-se que os esforços providos pelas empresas provedoras de serviços, que ajudam a melhorar a confiabilidade dos clientes exportadores, indiretamente permitem melhorar o âmbito de provisão de serviços.

Á luz dos depoimentos e resultados da análise das entrevista parece que existem oportunidades significativas de aprimoramento nos serviços prestados pelas empresas transportadoras de carga a partir do Chile para o Brasil, assim como pelos agentes de aduana encarregados da tramitação documental aduaneira. Mas para alguns casos, essas possíveis oportunidades estariam condicionadas a mudanças importantes nos estilos empresariais de direção e na adoção de uma orientação focada nas necessidades dos clientes/usuários, exportadores e importadores, interessados no cumprimento dos objetivos econômicos e comerciais que sobejassem aos processos logísticos de exportação.

5.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A focalização naqueles serviços ao cliente que entregam um valor superior para os clientes do processo (exportadores/importadores), assim também nos atributos diferenciais que os definem e que satisfazem em maior medida aos clientes, permitiria aos gerentes das empresas fornecedoras intermediárias dos serviços, desenvolver vantagens competitivas a partir da provisão de níveis superiores de serviço para aqueles atributos que destaquem como mais importantes.

A compreensão dos atributos de serviço ao cliente que resultam valorizados pelos clientes/usuários na prestação de serviços envolvidos durante o processo logístico de exportação ajudaria a todos os participantes da cadeia a estabelecer acordos de serviço que permitissem definir ações concretas e comprometidas com a melhoria dos serviços, delimitando o alcance e impacto das iniciativas encaminhadas à objetivos específicos de serviço. Usar os resultados desta pesquisa para focar em recursos para o aprimoramento dos níveis de serviço ao longo da cadeia ajudaria a facilitar as relações comerciais entre as partes

envolvidas no processo, impactando positivamente na relação comprador/importador – vendedor/exportador.

O reconhecimento da importância da cadeia logística de exportação como parte das metas globais da empresa também ajudaria a estabelecer indicadores claros de gestão associados aos objetivos empresariais particulares de cada parte e facilitaria a disposição de recursos dentro das próprias empresas.

Encarar de forma pró-ativa as melhorias na coordenação interempresarial implica buscar instâncias de encontro entre as partes envolvidas no processo logístico de exportação que ajudem a conhecer as demandas de serviço de cada parte envolvida no processo logístico de exportação. O conhecimento destas demandas implica o reconhecimento de sua importância e, portanto, a necessidade de sua consideração nas instâncias de formulação de estratégias de marketing e logística nas empresas.

Usar os serviços ao cliente parece, portanto, constituir uma importante base para aumentar os diferenciais competitivos em operações comerciais de empresas localizadas em diferentes países, contribuindo de forma importante na eficiência e eficácia das operações de comércio exterior. A participação de intermediários durante o processo exige sua incorporação na definição dos padrões de qualidade do serviço que permitam aprimorar a coordenação, comunicação e fluxo de informação e serviço pertinente ao longo do processo.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A presente pesquisa enfrentou algumas limitações as quais devem ser aqui explicitadas.

Tendo em consideração os objetivos da pesquisa, a intenção procurada era compreender e refletir sobre a presença e importância dos serviços ao cliente durante os processos de exportação de produtos em um contexto de negócios internacionais.

A primeira limitação diz respeito à seleção da amostra de estudo. Tendo em consideração que se buscaram setores que apresentassem um nível importante de comércio entre Chile e Brasil, a seleção dos entrevistados por conveniência em função das disponibilidades de participação destes no estudo e do fato de ter sido realizada a seleção exclusivamente na cidade de Santiago do Chile, limita o alcance para outros setores ou a representação destes, inclusive, dentro dos mesmos setores ou zonas dentro do país.

Uma segunda limitação refere-se à compreensão por parte de alguns dos entrevistados da profundidade do sentido da pesquisa e, particularmente, do conceito de serviços ao cliente, que limitaram algumas respostas. Mesmo ocupando uma posição de destaque em suas empresas, as vezes esses entrevistados estavam excessivamente focados questões operativas e com um horizonte limitado.

5.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir da realização desta pesquisa, foi possível constatar que ainda falta muita compreensão no setor de comércio exterior a respeito dos alcances que tem os serviços ao cliente na operação do dia-a-dia das empresas exportadoras. O mesmo ocorre com as empresas intermediárias assim como também, nas empresas intermediárias provedoras de serviços durante o processo de exportação. Conseqüentemente, uma área fértil de pesquisa se encontra no

âmbito das decisões estratégicas envolvidas na definição dos padrões de serviço entregues pelas empresas que participam em ações de comércio exterior.

Interessante também resultaria saber a presença dos serviços ao cliente em outras instâncias envolvidas em comércio exterior e procurar conferir congruências ou divergências com a pesquisa aqui apresentada. Por exemplo, no âmbito das operações de comércio exterior via marítima ou aérea, onde existem outros atores envolvidos e talvez, outras prioridades na definição dos serviços ao cliente.

Finalmente, uma sugestão para pesquisas futuras aponta à compreensão dos fatores emocionais envolvidos nas interações entre diferentes atores e como é que elas influenciam os padrões de serviço que estão sendo entregues e que incluam outros setores econômicos ou espaços geográficos. Aliás, este estudo também pode servir como ponto inicial para futuras pesquisas de tipo explicativa, que apliquem metodologias conclusivas de pesquisa e que permitam generalizar resultados a uma população determinada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. Logística: Administración de la Cadena de Suministro. México: Pearson Educación, 2004.

BERRY, L. e PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BLUMER, H. Symbolic Interactionism: Perspective and Method. In: FLICK, U. Introdução à Pesquisa Qualitativa. 3ª Ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

BORGES, A. A Terceirização como Alternativa para a Ampliação da Área de Distribuição de uma Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - UFRGS. Escola de Engenharia, Porto Alegre, 2004.

BOVET, D. e SHEFFI, Y. The Brave New World of Supply Chain Management, Supply Chain Management Review, vol. 2, p. 14–22, 1998.

BOWERSOX, D., CLOSS, D. e STANK, T. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. Journal of Business Logistics. Vol.21, n. 2, p.1-15, 2000.

BOWEN, D.; SIEHL, C; SCHNEIDER, B. A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing. Academy of Management Review. Vol.14, n. 1, p.75-95, 1989.

BRAVO, J. Chile y el Mercado Mundial de la Fruta Industrializada. Santiago de Chile: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias – ODEPA – Ministerio de Agricultura, 2010.

CARRANZA, O.; SABRIÁ, F.; RESENDE, P.; MALTZ, A.. Logística. Mejores Prácticas en Latinoamérica. Ciudad de México: Intenational Thomson Editores S.A., 2004.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks. *In*: GONZÁLEZ, S.; ALDEANUEVA, C; ARIAS, J. Modelo de Decisión Multicriterio para la Selección de un Operador Logístico con el que Formar una Alianza Estratégica. X Congresso de Engenharia da Organização. Valencia, 2006.

COUGHLAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L. e EL-ANSARY, A. Canais de Marketing e Distribuição. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COS, J. e NAVASCUÉS, R. Manual de Logística Integral. 2a Ed. Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A., 2001.

COYLE, J.; BARDI E. e LANGLEY J. The Management of Business Logistics: a supply chain perspective. 7 Ed. Toronto: Thomson Learning, 2003.

CZINKOTA, M. Marketing: As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DANIELS, J.; RADEBAUGH, L. e SULLIVAN, D. Negocios Internacionales. 10 Ed. México: Pearson Educación, 2004.

DAY, G. The Capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing*, v.58, p.37-52, 1994.

DIVISÃO DE ENGENHARIA DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA, DICTUC. Actualización de Antecedentes del Flujo de Transporte de Carga Internacional por el Corredor Los Libertadores. Pontificia Universidad Católica de Chile, 2008.

DORNIER, P.; ERNST R.; FENDER, M. e KOUVELIS, P. Logística e Operações Globais. Textos e Casos. Ed. Atlas, 2000.

EIZIRIK, M.F. Por que fazer pesquisa qualitativa? Revista Brasileira de Psicoterapia, Vol. 5, nº1, 2003.

FAWCETT, S.; SMITH, S. Logistics Measurement and Performance for United States-Mexican Operations Under NAFTA. Transportation Journal. Vol. 34, n. 3, p.25-34, 1995.

FAWCETT, S.; STANLEY, L.; SMITH, S. Developing a Logistic Capability to Improve the Performance of International Operations. Journal of Business Logistics, Vol.18 n. 2, p. 101-127,1997.

FLEURY, P.; AVILA, M. e WANKE, P. Em busca da eficiência no transporte terceirizado: estrutura de cursos, parcerias e eliminação de desperdícios. Revista Gestao e Produccão, vol. 4, pp. 219-233, 1997.

FLEURY, P. A indústria de operadores logísticos no Brasil: Uma análise dos principais operadores. Revista Tecnológica, nº99, Agosto 2001. Disponível em: <http://www.tecnologica.com.br/site/5,1,26,3105.asp>. Acesso em 27/12/2008.

FLICK, U. Introdução à Pesquisa Qualitativa. 3ª Ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

GONZÁLEZ, S.; ALDEANUEVA, C; ARIAS, J. Modelo de Decisión Multicriterio para la Selección de un Operador Logístico con el que Formar una Alianza Estratégica. X Congresso de Engenharia da Organização. Valencia, 2006.

GOOLEY, T. Customs brokers juggle new responsibilities. *Logistics Management*, Vol. 42, n. 6, p. 39-43, 2003.

GRÖNROOS, C. From Scientific Management to Service Management. A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*. Vol.5, n. 1, p.5-20. 1994.

GRÖNROOS, C. *Marketing Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

GRÖNROOS, C. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. In: TUNA, O. e SILAN, M. *Freight Transportation Selection Criteria: An Empirical Investigation Of Turkish Liner Shipping*, International Association of Maritime Economists Conference, Panamá, 2002.

GUIDOBONO, G. *La capacitación en las empresas del sector transporte terrestre de carga y logística en América Latina. Perspectiva actual y desafíos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Santiago: Naciones Unidas, 2009.

HESKETT, J.; SASSER JR., W.E.; SCHLESINGER, A. *The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction an value*. New York: The Free Press, 1997.

JIMÉNEZ, J. *Coordinación de Inventarios en una Cadena de Suministro a través de épocas comunes de resurtido bajo demanda dinámica considerando diversos modos de transporte y diferentes políticas de descuento en los precios de los productos y en las tarifas de transporte* 548 f. Tese (Doutorado) - Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, 2006.

JIMÉNEZ J.; HERNÁNDEZ, S. Marco Conceptual de la Cadena de Suministro: Un Nuevo Enfoque Logístico". Instituto Mexicano del Transporte; Publicación Técnica No. 215. Sanfandila Qro. México, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. Dirección de Marketing. 12 ed. México: Pearson Educación, 2006.

KRAUSSE, M. La Investigación Cualitativa: Un Campo de Posibilidades y Desafíos. Revista Temas de Educación, N° 7, p. 19-39, 1995.

LACERDA, L. Armazenagem Estratégica: Analisando Novos Conceitos. *In*: FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEREIDO, K.F. Logística Empresarial. A Perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

LAI, K.; CHENG, T. Supply Chain Performance in Transport Logistics: an Assessment by Service Providers. International Journal of Logistics: Research and Applications. Vol. 6, n. 3, p. 5-13, 2003.

LAMBERT, D., STOCK, J., ELTRAM, L. Fundamental of Logistics Management. New York: McGraw-Hill, 1998.

LEE, Y.; KIM, M. The Effect of Logistic Service Quality on Customer and Satisfaction and Repurchase Intention: Focusing on Company Size as a Moderator. Journal of International Logistics and Trade. V. 6, n. 1, p. 55-73, 2008.

LINN, R.; CHEN, CH.; LOZAN, J. Development of Distributed Simulation Model for the Transporter Entity in a Supply Chain Process. Department of Industrial and Systems Engineering. Florida International University, Miami. Proceedings of the 34th conference on Winter simulation: exploring new frontiers, San Diego, California. 2002.

LIMA, R. Práticas da Gestão do Transporte Rodoviário de Cargas nas Empresas. Centro de Estudos em Logística – CEL/COPPEAD, 2007.

LOVELOCK, C.H.; YIP, G. Developing Global Strategies for Service Businesses. California Management. Vol.38, n. 2, 1996.

LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, C.H.; GUMMESSON, E. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. Journal of Service Research. Vol.7, n. 1, 2004.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTÍNEZ, S.; ALDEANUEVA, C; ARIAS, J. Modelo de Decisión Multicriterio para la Selección de un Operador Logístico con el que Formar una Alianza Estratégica. *In: X Congreso de Ingeniería de Organización*. Valencia, 2006.

MENTZER, J. e KONRAD, P. An Efficiency/Effectiveness Approach to Logistics Performance Analysis. Journal of Business Logistics, Vol.12, p. 33-61, 1991.

MENTZER, J.; FLINT, D; HULT, G. Logistics Service Quality as Segment-Customized Process. Journal of Marketing. Vol.65, p. 82-104, 2001.

MENTZER, J.; STANK, T.; MYERS, M. Why Global Supply Chain Management? Handbook of Global Supply Chain Management. London: Sage Publications Limited, 2006.

MIGUELES, C. Pesquisa: por que administradores precisam entender disto? São Leopoldo - RS: Nova Armonia, 2003.

MINISTÉRIO DE FAZENDA, Governo do Chile. Decreto com Força de Lei Nº30, Aprova o Texto Fundido, Coordenado e Sistematizado do Decreto com Força de Lei de Fazenda Nº213, de 1953, no respeito Ordenança de Aduanas. 18 de outubro, 2004. Disponível em: <http://www.aduana.cl>. Acesso em 15/05/2010.

MORAIS, R., MOSCARDI, N. e KROM, V. A Importância da Eficiência Logística para o Posicionamento Competitivo da Empresa no Mercado Internacional. Em: VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2004. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-45R.pdf. Acesso em 20/12/2008.

MORAES, R. Uma Tempestade de Luz: A Compreensão Possibilitada pela Análise Textual Discursiva. Ciência e Educação. Vol. 9, n.2, p. 191-211, 2003.

NOVAES, A.. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Estratégia, Operação e Avaliação. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. e ZEITHAML, V. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. Vol. 64, p.12-40, 1988.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. Handbook of Relationship Marketing. London: Sage, 2000.

PAUS COS, J.; DE NAVASCUÉS, R. Manual de Logística Integral. 1 Ed. Madrid: Diaz de Santos, 2001.

PERREAULT, W; RUSS, F. Physical distribution service: a neglected aspect of marketing management. *In*: MENTZER, J.; FLINT, D.; HULT, T. Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*. Vol.65, p.82-104, 2001.

PROCHILE. Comércio Exterior Chile-Brasil. Divisão de Desenvolvimento Estratégico e Planificação, 2010. Disponível em: http://rc.prochile.cl/sites/rc.prochile.cl/files/documentos/comercio_brasil_2009.pdf. Acesso em 20/05/2010.

PROCHILE. Estudio de Mercado Vino – Brasil. São Paulo, junho 2009. Disponível em: <http://rc.prochile.cl/oficina/8305>. Acesso em 20/05/2010.

RICHARDSON, R. Pesquisa Social: Métodos y Técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.
RINEHART, LL.; COOPER, B. e WAGENHEIM, G. Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 17, p. 63-72, 1989.

RING, P. e VAN DE VEN, A. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 19, p. 90-118, 1994.

RUIZ, J. Metodología de Investigación Cualitativa. Universidad de Deusto, Bilbao, 1996.

SAKO, M. e HELPER, S. Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from Automotive Industry in Japan and the United States, *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol. 34, pp. 387-417, 1998.

SERVICIO NACIONAL DE ADUANA. Compendio de Normas Aduaneras. Capítulo 4: Salida de Mercancías. Disponível em:

<http://normativa.aduana.cl/prontus_normativa/site/artic/20070216/pags/20070216180251.html#T13. Acesso em 10/05/2010.

SKJOTT-LARSEN, T. Battle of the Supply Chains. European Business Forum, issue 24, Spring, 2006.

SLONGO, L.A. Serviços ao Cliente na Indústria Eletroeletrônica no Rio Grande do Sul. São Paulo: USP, 1994. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 1994.

STALK, G. Time-The Next Source of Competitive Advantage. Harvard Business Review. P. 41-51, 1988.

STANK, T. e MALTZ, A. Some propositions on third party choice: domestic vs. international logistics providers. Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 4, Nº2, pp. 45-54, 1996.

SUBSECRETARIA DE TRANSPORTE, Ministerio de Transporte e Telecomunicações. Análisis y Mejoramiento de la Competitividad en el Transporte Internacional de Carga, Documento Técnico, 2009.

SUBSECRETARIA DE TRANSPORTE, Ministerio de Transporte e Telecomunicaciones. Gobierno de Chile. Acuerdo sobre transporte Internacional Terrestre, ATIT. Decreto de Ley Nº257, 1991.

SCHLÜTER, M. Os Atributos de Escolha de Operadores Terceirizados. Revista Logística Sistêmica – IPELOG. agosto, 2004. Disponível em: <http://www.ipeelog.com>. Acesso em:25/06/2009.

TAYLOR, S. e BODGAN, R. Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación: La Búsqueda de Significados. Barcelona, Ed. Paidós, 1998.

TSENG, Y. The Role of Transportation in Logistics Shain. Proceeding of the Eastern Asia Society for Transportation Studies. V.5, p. 1657-1672, 2005.

VALENZUELA, R. Logística de Distribución Física Internacional. Santiago: Ed. LexisNexis, 2004.

VARGO, S.L.; LUSH, R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, vol. 68, January, pp. 1-17, 2004.

ANEXOS

ANEXO I

ROTEIRO PARA ORIENTAR A ENTREVISTA COM O ESPECIALISTA EM COMÉRCIO EXTERIOR:

Identificação do Perfil Profissional do Especialista:

Supervisor de despacho de carga internacional do Porto Terrestre Los Andes (PTLA)

Objetivo da entrevista: Compreender, em termos gerais, como é que acontece o processo de comércio internacional via terrestre entre o Chile e o Brasil, e o papel dos atores envolvidos ao longo da cadeia logística de exportação.

Tópicos:

- Introdução (Breve descrição dos objetivos da pesquisa).
- Introdução ao comércio Chile-Brasil.
- Caracterização do processo de exportação via terrestre desde Chile para o Brasil.
- Identificação dos principais atores e papéis envolvidos ao longo do processo de exportação.
- Identificação dos serviços entregues pelos atores do processo de exportação.
- Identificação dos principais atributos de avaliação da qualidade dos serviços logísticos.
- Identificação das dificuldades dos atores na prestação dos serviços.
- Relações de colaboração entre os atores envolvidos no processo de exportação.

ANEXO II

ROTEIRO PARA ORIENTAR A ENTREVISTA COM REPRESENTANTES DE EMPRESAS EXPORTADORAS:

Identificação do Perfil Profissional do Especialista:

Executivos encarregados de comércio exterior, ou responsáveis afins, envolvidos na gestão das exportações via terrestre desde Chile para o Brasil em empresas exportadoras chilenas dos três setores estudados.

- Introdução (Breve descrição dos objetivos da pesquisa)
- Caracterização da empresa (produtos/mercados)

Tópicos Agente de Aduana:

- Papel do Agente de Aduana ao longo do processo de exportação chileno, via terrestre, para o Brasil.
- (Outros) Serviços entregues por Agentes de Aduana nas exportações chilenas via terrestre, para o Brasil.

Elementos de avaliação do serviço dos Agentes de Aduana:

- Relacionamento Agente de Aduana – Empresa Exportadora
- Tempos de resposta
- Interação / Informação / Comunicação
 - Disposição dos canais – Disponibilidade - Qualidade dos canais de informação / comunicação
- Tecnologias
- Rapidez na execução do serviço
- Flexibilidade nos serviços
- Pessoal de atendimento e serviço
- Confiabilidade no serviço
- Preço

- Características e condições da qualidade do serviço
- Oportunidades de melhoria

Tópicos Empresa de Transporte:

- Papel da empresa de transporte ao longo do processo de exportação chileno via terrestre para o Brasil.
- (Outros) Serviços entregues pela empresa de transporte nas exportações chilenas via terrestre para o Brasil.

Elementos de avaliação do serviço de transporte de carga:

- Relacionamento Empresa de Transporte – Empresa Exportadora
- Tempos de resposta
- Interação / Informação / Comunicação
 - Disposição de canais – Disponibilidade - Qualidade dos canais de informação / comunicação
- Tecnologias
- Rapidez na execução do serviço
- Flexibilidade nos serviços
- Pessoal de atendimento e serviço
- Confiabilidade no serviço
- Preço
- Características e condições da qualidade do serviço
- Oportunidades de melhoria