

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

**NÍVEL DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO  
INTERNACIONAL DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS ENTRE RIO  
GRANDE DO SUL E ARGENTINA**

**ALUNO: LUIZ CARLOS DANESI**

**ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ ANTÔNIO SLONGO**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós - Graduação em Administração da  
UFRGS para a obtenção do título de Mestre  
em Administração.**

**PORTO ALEGRE - RS**

**AGOSTO / 1997**

## AGRADECIMENTOS

Desejo expressar aqui minha profunda gratidão às pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização dos meus estudos de pós-graduação e a consecução do presente trabalho.

Em especial quero homenagear meu pai João Aldo Danesi “in memoriam” que me acompanhou desde o início desta jornada, mas ausentou-se pela vontade de Deus e está neste momento conosco em pensamento. Externo meu carinho e gratidão.

Agradeço também a minha esposa pela renúncia nas horas de estudo, a minha mãe pelo incentivo e ao meu filho João Luiz Danesi, uma criança muito especial e a quem eu amo muito.

Dedico também meu carinho àquelas pessoas a quem tenho afeto e admiração: aos professores e funcionários do Programa, ao meu orientador, meus colegas da Unisinos, com atenção em especial ao Professor Mestre Nestor Saul que, então Diretor do Centro 5 - Ciências Econômicas, viabilizou, junto à Universidade, condições para que pudéssemos conciliar nossa atividade de aluno e professor.

Finalizando, desejo registrar meus agradecimentos àquelas pessoas e organizações que aceitaram de bom grado participar das pesquisas e do painel “Délfico”.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE QUADROS	VII
LISTA DE ANEXOS	VII
RESUMO	VIII
ABSTRACT	X
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Delimitação do tema	2
1.2. Importância do setor	4
1.3. Definição do problema	6
1.4. Justificativa do estudo	8
1.5. Objetivo do trabalho	9
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1. Logística	10
2.1.1. Logística empresarial integrada	11
2.1.2. Administração do sistema logístico	12
2.1.3. Missão do sistema logístico	13
2.1.4. Relacionamento na cadeia de valores	14
2.1.5. Sistema de informações logístico	17
2.1.6. Competência logística	21
2.1.7. Performance do ciclo logístico	24
2.1.8. Performance operacional	26
2.1.9. Logística internacional	27
2.1.10. Canais de marketing internacional	30
2.1.11. Operação de logística internacional	32
2.1.12. Logística na economia global	32
2.2. Transporte	34
2.2.1. Funcionalidade e princípios do transporte	35
2.2.2. Transporte no sistema logístico	36
2.2.3. Participantes nas decisões de transporte	38
2.2.4. Estrutura funcional do transporte internacional de cargas	40
2.2.5. Administração dos serviços de transportes	44
2.2.6. Características do transporte rodoviário de cargas	46
2.2.7. Histórico do transporte rodoviário de cargas	50
2.2.8. Organização das empresas de transporte rodoviário de cargas	56
2.2.9. O serviço ao cliente no setor de transporte de cargas	69
2.2.10. Transporte rodoviário de cargas entre Rio Grande do Sul e Argentina e a formação do MERCOSUL	74
2.2.11. Infra-estrutura do transporte rodoviário entre Rio Grande do Sul e Argentina	77

2.2.12. Principal legislação acerca de transporte e procedimentos administrativos e aduaneiros no MERCOSUL	78
2.2.13. Atual situação do transporte de cargas entre o Rio Grande do Sul e a Argentina	80
2.2.14. Organização das empresas de transporte rodoviário de cargas internacional	81
2.2.15. Análise do setor a partir do modelo PORTER	83
2.3. Considerações sobre a bibliografia	84
3. METODOLOGIA	86
3.1. Método “DELPHI”	86
3.2. Amostra	89
3.3. Instrumentação	90
3.4. Coleta de dados	91
3.5. Tratamento estatístico	92
4. RESULTADOS	94
4.1 Resultados da pesquisa exploratória	94
4.2 Resultados da pesquisa prospectiva	116
5. CONCLUSÕES	142
5.1. Conclusões “estudo exploratório”	142
5.2. Conclusões “estudo prospectivo”	148
5.3. Recomendações	157
5.4. Limitações do estudo	160
5.5. Direcionamento para novas pesquisas	161
6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	163
7. ANEXOS	166

## LISTA DE FIGURAS

1. Sistema logístico integrado	11
2. O sistema de valores	15
3. Integração da cadeia de valores	16
4. Informações logísticas	21
5. Desenvolvimento do sucesso dos negócios baseado na competência logística	24
6. Ciclo de performance logística	25
7. Forças que dirigem a globalização	33
8. Barreiras à logística internacional	34
9. Relacionamento entre os participantes das decisões do transporte	39
10. Estrutura funcional do transporte internacional de carga	43
11. Tipos de carga	47
12. Frequência de cargas em diferentes modais	47
13. Operacionalização das Unidades de Negócios de uma organização de transporte	59



14. Representação gráfica da macroestrutura de uma empresa de transporte rodoviário de cargas	60
15. Representação gráfica da microestrutura	62
16. O núcleo da microestrutura da filial e a apropriação das funções	69
17. Unidades de negócios de uma organização de transporte internacional	82
18. Os principais agentes e forças do ambiente de marketing da empresa	83
19. Representação gráfica da tabela 06	191
20. Representação gráfica da tabela 07	192
21. Representação gráfica da tabela 08	193
22. Representação gráfica da tabela 09	194
23. Representação gráfica da tabela 10	195
24. Representação gráfica da tabela 11	196
25. Representação gráfica da tabela 12	197
26. Representação gráfica da tabela 13	198
27. Representação gráfica da tabela 14	199
28. Representação gráfica da tabela 15	200
29. Representação gráfica da tabela 16	201
30. Representação gráfica da tabela 17	202
31. Representação gráfica da tabela 18	203
32. Representação gráfica da tabela 19	204
33. Representação gráfica da tabela 20	205
34. Representação gráfica da tabela 21	206
35. Representação gráfica da tabela 22	207
36. Representação gráfica da tabela 23	208
37. Representação gráfica da tabela 24	209
38. Representação gráfica da tabela 25	210
39. Cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 1.a (desejabilidade)	212
40. Cotejo gráfico do segundo e Terceiro “rounds” da questão 2.a.(viabilidade)	213
41. Cotejo gráfico do segundo e Terceiro “rounds” da questão 1.b. (desejabilidade)	214
42. Cotejo gráfico do segundo e Terceiro “rounds” da questão 1.b. (viabilidade)	215
43. Cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 2.a.	216
44. Cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 2.b.	217
45. Cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 3.a.	218
46. Cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 3.b.	219
47. Cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 4.a.	220
48. Cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 4.b.	221
49. Cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 5.a.	222
50. Cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 5.b.	223

## TABELAS

1. Número de elementos da pesquisa exploratória por instituição pesquisada e por ramo de atividade	95
2. Faixa etária	97
3. Formação	97
4. Cargo atual	98
5. Tempo de experiência dos participantes	99
6. Respostas à questão a. “Tratando de forma individual, de acordo com suas características próprias”	101
7. Respostas à questão b. “Orientando-os e prestando assistência quanto a normas e procedimentos no transporte rodoviário internacional”	101
8. Respostas à questão c. “Mantendo padrões de atendimento e serviço com critérios e procedimentos definidos”	102
9. Respostas à questão d. “Desenvolvendo programas de qualidade para assegurar os padrões de atendimento e serviço”	103
10. Respostas à questão e. “Educando todo o pessoal para o atendimento e trato ao cliente”	104
11. Respostas à questão a. “Utilizando pessoal treinado e qualificado em todas as etapas de trabalho”	105
12. Respostas à questão b. “Mantendo instalações, equipamentos e veículos modernos e adequados”	105
13. Respostas à questão c. “Promovendo facilidades administrativas e meios de comunicação e informática para assegurar o fluxo de documentação e informações”	106
14. Respostas à questão d. “Avaliando a utilização dos recursos, de forma a garantir competitividade nos fretes”	107
15. Respostas à questão e. “Subcontratando serviços, quando necessário, observando os mesmos padrões estabelecidos para o uso de recursos próprios”	108
16. Respostas à questão a. “Informando-os corretamente das etapas de andamento do serviço”	109
17. Respostas à questão b. “Emitindo os documentos de transporte conforme instruções, sem erros e com agilidade”	110
18. Respostas à questão c. “Coletando e entregando as mercadorias, dentro dos prazos estipulados”	110
19. Respostas à questão d. “Zelando pelas mercadorias, evitando a ocorrência de avarias”	111
20. Respostas à questão e. “Dando pronta solução a problemas, inclusive indenizando sinistros de sua responsabilidade”	112
21. Respostas à questão a. “Atendendo às demandas e necessidades ao nível de satisfação dos clientes”	113
22. Respostas à questão b. “Buscando parcerias estratégicas para desenvolver novos serviços, incluindo transportes intermodais”	113
23. Respostas à questão c. “Agregando valor ao serviço através de trabalhos diferenciados, percebidos como importante pelos clientes”	114
24. Respostas à questão d. “Assegurando qualidade e custos compatíveis aos sistemas logístico do cliente, de forma a criar barreiras à entrada de novos concorrentes”	115

25. Respostas à questão e. “Praticando fretes com margem que permitam investimentos na renovação e melhoria dos recursos, bem como que garantam a manutenção de capital de giro”	116
26. Resultados finais da questão 1.a (desejabilidade)	119
27. Resultados finais da questão 1.a (viabilidade)	120
28. Resultados finais da questão 1.b (desejabilidade)	123
29. Resultados finais da questão 1.b (viabilidade)	124
30. Resultados finais da questão 2.a	126
31. Resultados finais da questão 2.b	128
32. Resultados finais da questão 3.a	131
33. Resultados finais da questão 3.b	134
34. Resultados finais da questão 4.a	135
35. Resultados finais da questão 4.b	136
36. Resultados finais da questão 5.a	138
37. Resultados finais da questão 5.b	141

## QUADROS

1. Classificação das respostas da questão 1.a a partir da média (x)	120
2. Classificação das respostas da questão 1.b a partir da média (x)	124
3. Classificação das respostas da questão 2.a a partir da média (x)	126
4. Classificação das respostas da questão 2.b a partir da média (x)	129
5. Classificação das respostas da questão 3.a a partir da média (x)	131
6. Classificação das respostas da questão 3.b a partir da média (x)	134
7. Classificação das respostas da questão 5.a a partir da média (x)	138
8. Classificação das respostas da questão 5.b a partir da média (x)	141
9. Comparativo dos resultados dos Estudos Exploratório e Prospectivo	156

## ANEXOS

I. Questionário da Pesquisa Exploratória	167
II. Questionário inicial da Pesquisa Prospectiva “Método Delphi”	172
III. Questionários dos 2º e 3º rounds do painel délfico	175
IV. Representação Gráfica do Estudo Exploratório	190
V. Representação Gráfica do Estudo Prospectivo	211

## RESUMO

Este estudo refere-se à logística e transporte. Logística empresarial compreende todas as atividades envolvidas na movimentação de produtos e informações.

O método “Delphi” foi a técnica utilizada neste trabalho de pesquisa para prever o nível de serviço logístico desejado no transporte rodoviário internacional de produtos industrializados entre o Rio Grande do Sul e Argentina.

O ponto principal de abordagem da pesquisa foi o serviço ao cliente nas operações de logística, baseado no relacionamento entre os participantes do canal de marketing no ambiente de transporte.

Depois de construir-se uma ferramenta teórica, baseando-se nas referências bibliográficas, dois diferentes tipos de pesquisa foram realizados. O primeiro foi exploratório e investigou o nível corrente do serviço logístico; o outro foi prospectivo, baseado no método qualitativo “Delphi” de previsões.

A primeira parte da pesquisa foi desenvolvida com 50 profissionais de transporte e comércio exterior que ocupavam cargos em companhias ligadas à atividade de transporte, como embarcadores, consignatários, transportadores, intermediários de mercado, transitários e consultores. Eles foram convidados a responder um questionário da parte exploratória da pesquisa. O índice de retorno obtido foi de 84%, totalizando-se a participação de 42 profissionais.

Num segundo momento, 12 profissionais foram selecionados entre os participantes do estudo exploratório e convidados a participar dos “rounds” da pesquisa prospectiva. Somente oito participantes permaneceram nos segundo e terceiro “rounds”. Em ambas as partes do estudo os dados foram coletados através de contatos pessoais.

Os resultados do estudo foram analisados, bem como comentados, no capítulo referente à conclusão. Esses resultados, especialmente aqueles que foram originados do método “Delphi”, são auto-interpretáveis, trazendo em seu bojo suas próprias conclusões. Entretanto, dez recomendações consideradas pertinentes foram acrescentadas ao final da conclusão.

## ABSTRACT

This study is concerned with logistics and transportation. Business logistics comprises all the activities involved in moving products and related information. Transportation is one of the most visible elements of logistics in the movement of products from a source location to a final destination.

This research work was based on the “Delphi” method, a technique used here to forecast the level of logistic service required in the international motor carriers roadway transportation of general cargos between Rio Grande do Sul and Argentina.

The core point of this research was a customer service approach in the logistic operations, based on the relationship between the participants of marketing channel in the transportation environment.

After the construction of a theoretical frame based on bibliographical references, two different kinds of research were pursued. The first one was exploratory and investigated the current level of logistic service and the other was prospective, based on the “Delphi” qualitative method of forecasting.

The first part of the research was carried out with 50 professionals of transportation and foreign trade, who were in charge of companies linked to transportation activities, such as shippers, consignees, carriers, sales middlemen, forwarders and advisors. They were asked to answer a questionnaire on the

exploratory part of the research. A reply index of 84% was obtained in the latter, amounting to 42 professionals, who became the objects of this research.

In the next step, 12 professionals were selected among the participants of exploratory study, and invited to participate of the rounds in the prospective research. Only eight participants remained at the second and the third final rounds. In both parts of the study, the research data were collected through personal interviews.

The findings of the study were analysed, as well as commented, in the conclusions. These findings, specially the ones which originated from the "Delphi" method, were self-evident, expressing in themselves their own conclusions. Therefore, ten recommendations considered pertaining were added to the final part of this report.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações que se orientam para o mercado desenvolvem o seu planejamento empresarial voltadas ao “conceito de Marketing”. Segundo McCARTHY (1974) o “conceito de Marketing” seria uma filosofia organizacional orientada a identificar as necessidades dos consumidores e mobilizar os recursos da empresa para servir à mesma, seletivamente. Este conceito conduz ao pressuposto de uma aglutinação de forças das diversas funções empresariais de uma organização como marketing, produção, finanças e recursos humanos, integrando-as a um mesmo objetivo, definido no planejamento estratégico corporativo.

O marketing pode estar presente nas organizações como uma filosofia, através da adoção de seu conceito e integrado na estrutura organizacional, através de uma função que deve coordenar e implementar o composto de Marketing classificado por McCARTHY (op. cit., 1974) como produto, preço, praça e promoção. Uma classificação análoga é apresentada por LAZER & KELLY (1962) e revisada por LAZER (1971) que classificam o composto como produto e serviço, distribuição e comunicação.

A comunicação e a distribuição de um produto ou serviço ao mercado se dá através do canal de marketing, que é composto de um grupo de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário-consumidor ou industrial.

De acordo com BOWERSOX(1986), a capacidade logística precisa ser planejada nos termos da estrutura do canal. As organizações, independente do seu



tamanho, precisam conduzir operações de distribuição física e suprimentos dentro de um conjunto de relações de negócio.

O tema da presente dissertação de mestrado refere-se ao “serviço logístico” no âmbito da logística internacional, abordando “o transporte rodoviário internacional de produtos industrializados entre o Rio Grande do Sul e a Argentina”, sob o enfoque do marketing de relacionamento.

A Argentina, com uma população em torno de 32 milhões de habitantes, uma renda per capita anual ao redor de US\$ 2,520.00, levemente superior a do Brasil, que é de US\$ 2,470.00, constitui-se numa boa oportunidade de negócios para as empresas gaúchas. O MERCOSUL vem a ampliar estas oportunidades, aumentando o volume de negócios entre o estado e o vizinho País. Todavia, problemas relacionados ao transporte, tanto em termos de estrutura quanto de serviços, afloram as deficiências existentes nos dois lados com relação a este setor.

A proposta básica do estudo é a de, com base em procedimentos empíricos, determinar o tipo de relacionamento predominante entre as organizações de transporte rodoviário e seus usuários, bem como com os demais elementos do canal de marketing, determinando os serviços para alcançar o nível logístico desejado.

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para RONALD BALLOU (1993), nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é o fator chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve

iniciar-se com a necessidade dos clientes quanto ao atendimento de pedidos por parte dos seus fornecedores.

De acordo com BOWERSOX (1974), o sistema logístico é primariamente concebido como suporte à manufatura e operações de marketing. Em termos de política, a questão crítica é determinar o nível desejado da performance e o custo total das despesas. O desafio é estabelecer um balanço entre performance e custo que irá resultar no atendimento dos objetivos logísticos do empreendimento. A performance logística é, numa análise final, uma questão de prioridade e custo, e é mensurada com relação à disponibilidade, precisão e qualidade.

Segundo o autor supracitado, a disponibilidade na performance logística refere-se ao lapso de tempo decorrido do recebimento de uma ordem até a entrega do material ou produto. A performance da precisão consiste da velocidade e consistência das entregas. A performance da qualidade refere-se como foram bem completadas todas as tarefas logísticas com respeito a avarias, entrega dos itens de acordo com o pedido e a solução de problemas inesperados.

Ainda referindo-se a BOWERSOX, uma performance padrão deve ser estabelecida em bases seletivas. Alguns produtos são mais críticos do que outros em razão de sua importância para o comprador e de sua rentabilidade. A fixação do nível de performance de entregas deve ser realista e fixada dentro dos objetivos de produção e relacionamento com clientes.

O presente trabalho busca abordar o transporte, um dos componentes do sistema logístico, cujos custos e performance influenciam na precisão e qualidade do serviço logístico.

## 1.2. IMPORTÂNCIA DO SETOR

Para AVELINO DE JESUS (1993), os caminhos do MERCOSUL passam pelo transporte rodoviário de cargas. Ainda que as ligações pelo mar com o Uruguai e a Argentina pudessem proporcionar maiores oportunidades de transporte, não atendem às características de mobilidade e fracionamento presentes no modal rodoviário. A outra possibilidade que é o transporte ferroviário, apresenta diversos problemas, começando pela diferença de bitolas das linhas. Por esta razão, as linhas de cada País são estanques e os ramais que chegam a algumas cidades de fronteira exigem transbordos de um trem para outro.

Os recursos hídricos não são utilizados na ligação do Estado do Rio Grande do Sul com o MERCOSUL, apesar da potencialidade existente e de projetos que remontam à época do império. Segundo GUILHERME MARIANTE, apud Avelino de Jesus (op. cit., 1993), consultor de portos da Secretaria de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul, a ligação do porto de Rio Grande e dos demais portos fluviais do estado, dentro da “Hidrovia do MERCOSUL”, passaria pelos projetos de interligação dos rios Jacuí e Ibicuí através de um canal de cem quilômetros de extensão, incluindo doze eclusas reguladoras de nível e da construção de uma eclusa e barragem reguladora de nível entre os rios Paraná e Uruguai no rio Aguapey.

O custo de transporte de produtos manufaturados é maior do que para os produtos primários. No primeiro caso, o custo de transporte varia de acordo com o tipo de produto envolvido na transação comercial e, para os produtos transportados à granel, o que influencia o custo de transporte é o volume a ser transportado (LANGHAMMER apud LOTTENBERG E GUYERICH, 1994).

Em razão disto, o transporte rodoviário torna-se viável a longas distâncias para cargas de alto valor agregado, como os produtos industrializados, e por sua flexibilidade operacional e de intermodalização permite espaço para a clientelização de serviços, adaptando-se de acordo com as necessidades dos clientes. Os custos de

clientelização podem ser elevados. O importante é que a empresa tenha uma boa compreensão dos critérios de escolha do cliente, particularmente aqueles relacionados com preço, valor e posicionamento estratégico.

Para os produtos primários, cuja predominância são os modais marítimo e ferroviário, a industrialização dos serviços pode trazer vantagens econômicas devido à redução de custos decorrentes da produção em massa. A velocidade e o preço podem ser mais importantes para os clientes.

O intercâmbio comercial entre o Rio Grande do Sul e a Argentina predomina no setor industrial, já que somos concorrentes no fornecimento de produtos agrícolas como o trigo, para o centro do País (Brasil), e de lá provém parte das importações da Argentina de minério de ferro. Por esta razão quase inexistente tráfego marítimo entre o porto de Rio Grande e Buenos Aires.

Segundo dados da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, os argentinos continuam sendo os principais compradores do estado dentro do MERCOSUL. Dos 178 milhões de dólares que representaram as exportações gaúchas no primeiro trimestre do ano de 1995 para o MERCOSUL, 53,46% foram destinados à Argentina, na sua maioria produtos industrializados embarcados por via rodoviária. No cômputo geral a Argentina representou 9,1% das exportações do estado no primeiro trimestre de 1995, ficando em segundo lugar atrás dos Estados Unidos com 29,5%.

Com base no exposto, podemos evidenciar a importância do mercado Argentino para a indústria do Rio Grande do Sul, bem como o que representa o transporte rodoviário neste contexto.

### 1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com JUAN COLAIACOVO (1990), a empresa que oferece elevado grau de serviço ao cliente, enfrentará altos custos totais de distribuição física. LAMBERT E STOCK (1982) definem serviço ao cliente como sendo o resultado de um sistema de distribuição física de uma empresa. Assim posto, o problema crítico é selecionar o nível de serviços e respostas que apoiem as vendas sem incorrer em custos excessivos que façam fracassar a operação.

Para BOWERSOX (op. cit., 1986), os elementos de um sistema logístico não atuam de forma individual e se justificam pela contribuição que dão à performance total do sistema. Um relacionamento funcional chamado “trade-off”, existente entre os componentes, pode estimular ou esconder a performance combinada.

Segundo DWYER, SCHURR E SEJO OH (1987), a teoria e prática do marketing tem focado persistentemente nas trocas entre vendedores e compradores (FERBER - 1970; KOTLER - 1972; KOTLER E LEVY - 1969; KOTLER E ZALTMAN - 1971; LUCK - 1969, 1974; FRAZIER - 1983; BAGOZZI - 1975, 1979; WEITZ - 1981; ACHROL, REVE E STERN - 1983; ARNDT - 1983; STERN E REVE - 1980). HUNT (1983) conclui que “...o foco primário do marketing é a relação de troca”.

ARNDT (apud. SLONGO - 1994) destaca que as trocas organizacionais tendem a se transformar em relações de longo prazo. Dentro de tais circunstâncias, as trocas precisam ser planejadas e administradas ao invés de conduzidas em uma base “ad-hoc”. Em sua tese de doutorado, SLONGO (op. cit., 1994) afirma que a ampliação do conceito de troca organizacional consiste em abandonar a visão de troca como um fenômeno eventual e momentâneo e passar a encará-la como um processo contínuo e interativo entre as partes envolvidas.

JACKSON (1985) afirma que não existem relacionamentos duradouros entre as empresas de transporte e seus clientes. A autora baseia-se na questão de que não existem custos elevados de alteração de fornecedores deste serviço, pois sempre que os custos de mudança forem baixos é difícil que se estabeleçam relações formais e duradouras.

A diferenciação do produto contribui para ampliar as trocas relacionais e à medida que cria barreiras à entrada de concorrentes, ela pode constituir-se em uma vantagem competitiva (DAY E WENSLEY - 1983). Desta forma, o relacionamento da empresa de transporte com seus clientes, visando uma relação duradoura, passa pela consideração de outros aspectos da troca, relacionados ao objeto e ao agente, que possa agregar valor contributivo ao estabelecimento do nível do “serviço logístico”, desejado pelo cliente, para satisfazer seu mercado alvo. Deste modo, deixa-se de trocar simplesmente “transporte” por “dinheiro”, passando-se a trocar também serviços agregados ao transporte que resultem em satisfação, credibilidade, continuidade e ampliação do volume de negócios.

Segundo BONOMA (1981), a prestação de serviço de alto nível é a melhor maneira de se conseguir uma relação positiva e duradoura com clientes, fazendo com que eles, inclusive, releguem o preço a um segundo plano. JACKSON (op. cit., 1985) enfatiza que a preocupação com o cliente individual constitui-se no primeiro passo para o sucesso no campo do marketing de relacionamento. Ainda segundo a autora, os clientes valorizam a manutenção de fornecedores no longo prazo, cujas eventuais substituições implicariam custos e/ou redução da eficiência em suas operações.

Desta forma, uma relação de longo prazo entre organizações de transporte e seus clientes passaria por um atendimento de contas individuais que atende demandas próprias, cuja substituição impactaria diretamente na performance e custos do sistema total de logística do cliente.

A definição do problema passa pela seguinte questão: quais os serviços que devem ser determinados para predispor clientes industriais a um relacionamento de marketing com organizações que prestam serviços de transporte rodoviário de cargas entre o Rio Grande do Sul e a Argentina?

#### 1.4. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A crescente globalização dos mercados, observada em todos os continentes nas últimas décadas, vem ocasionando mudanças radicais na organização dos processos de suprimento, produção e marketing. A redução de barreiras alfandegárias tem sido um importante vetor desse processo internacional. Todavia, muitas nações, principalmente aquelas em desenvolvimento, enfrentam barreiras não tarifárias no seu intercâmbio comercial.

Para LOTTENBERG & GUREVICH (op. cit., 1994), elevados custos ou baixa performance no serviço de transporte pode constituir-se numa forma de barreira nas relações comerciais entre Países. O tema já foi objeto de estudo de diversos autores (MONETA - 1959 o primeiro deles, e seguido por WATERS -1970, FINGER E YEATS - 1976, SAMPSON E YEATS - 1977, GERACY E PREWO - 1978, CONLON - 1982 e LANGHAMMER - 1983 , entre outros).

Este trabalho destaca a importância do “serviço ao cliente”, como suporte das atividades de mercado de uma empresa. A literatura tem demonstrado que esta é uma das falhas nas exportações provenientes de Países em desenvolvimento, acarretando dificuldades nas relações de negócios, como, por exemplo, a de obrigar o importador a incorrer em custos adicionais para a manutenção de estoques de segurança. Estes baixos níveis de “serviço ao cliente” são em parte atribuídos a economias que pretende realizar o exportador, levando-o à ineficiência com relação à frequência, rapidez, coordenação e tecnologia dos “serviços logísticos” que contrata.

Com base no exposto, entendemos que a partir do momento em que sejam estimulados investimentos privados na infra-estrutura de transportes no MERCOSUL, principalmente no que diz respeito às facilidades do tráfego rodoviário entre o Rio Grande do Sul e Argentina, e na medida em que o “serviço de transporte” seja compreendido dentro dos conceitos de “custo total” e “trade-offs”, abrir-se-ão importantes opções logísticas como redução do tempo de processamento de pedidos, redução de estoques, redução de avarias, consolidações de cargas etc..., que compensarão um maior frete unitário.

### 1.5. OBJETIVO DO TRABALHO

Prever, com o auxílio do método “Delphi”, o nível de serviço logístico desejado no transporte rodoviário internacional de produtos industrializados entre Rio Grande do Sul e Argentina, constatado através da percepção dos participantes da pesquisa:

- Que fatores influenciariam para a contratação do transporte e o estabelecimento de padrões satisfatórios do nível de serviço;
- Quais os recursos e funções que deveriam ser valorizados na realização dos trabalhos;
- Quais as limitações e oportunidades que poderiam afetar a qualidade e abrangência dos serviços;
- Qual a influência da atual infra-estrutura de transporte na qualidade dos serviços e que tempo será necessário para que o processo de integração do MERCOSUL passe a gerar soluções viáveis aos problemas existentes;
- Quais os aspectos positivos e negativos que podem ser observados no serviço de transporte.



## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica será desenvolvida em dois módulos: o primeiro irá abordar logística, iniciando com os conceitos básicos e enfocando, por fim, a logística internacional; o segundo módulo irá abordar o principal elemento logístico que é o transporte, iniciando-se também por conceitos básicos e, por fim, o transporte rodoviário de cargas industrializadas entre o Rio Grande do Sul e a Argentina, que é o tema principal do presente trabalho, abordando sua estrutura, histórico, situação atual e um modelo de serviço ao cliente que pode ser aplicado para o setor de transporte.

### 2.1. LOGÍSTICA

Para BOWERSOX & CLOSS (1996) o termo logística não é específico para os negócios ou setor público, mas aplicável a qualquer atividade que utilize seus conceitos básicos. Sua implementação tem se transformado num desafio a empreendimentos que lidam com informações, transporte, estoques, armazéns, equipamentos de movimentação de carga e embalagem. A logística tem sido utilizada desde o início da civilização, mas paradoxalmente seu conceito é moderno. Até cerca de 1950, as organizações tratavam o processo de Administração logística em bases fragmentadas, isto é, não existia um conceito formal ou teoria a cerca de logística integrada, embora desde muito cedo referências à logística e a sua importância para produção e marketing pode ser localizado na literatura de negócios

(SCHAW - 1912 e 1916, FRED CLARK - 1922, BECKMAN - 1926, PERCIVAL WHITE - 1927, RALFH BORSODI - 1929 e RICHARD WEBSTER - 1929).

### 2.1.1. LOGÍSTICA EMPRESARIAL INTEGRADA

O que a logística empresarial apresenta como moderno é a integração de áreas tradicionais do empreendimento, reunidas dentro de uma iniciativa estratégica. A maior responsabilidade e, por consequência, o sucesso dos executivos de logística é coordenar e desenvolver estratégias e planos operacionais, das diversas funções e trabalhos, que concorrem para o esforço logístico, dentro e fora da organização.

Uma estratégia logística consiste de planos de longo alcance para comprometer recursos financeiros e de recursos humanos, atendendo operações nas áreas de distribuição física, suporte à manufatura e suprimentos, através dos canais de marketing, com competência e responsabilidade integradas tendo, como foco de todo o trabalho, o serviço ao cliente.

A integração logística ainda é complementada por dois esforços interrelacionados: o fluxo de estoques e o fluxo de informações, que se estendem desde os fornecedores até os clientes finais.

O sistema logístico, está representado na figura número 1, como segue:

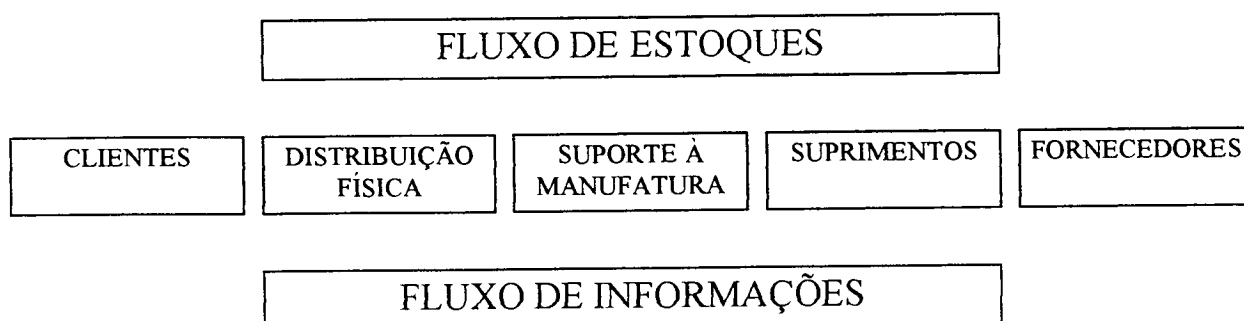


Figura 1 - Sistema logístico integrado - BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996).

- ◇ Distribuição Física: a área de distribuição física atende o movimento do produto final para os clientes. Na distribuição física, o cliente é o destino final do canal de marketing.
- ◇ Suporte à Manufatura: a área de suporte à manufatura coordena a administração dos estoques utilizados no processo de trabalho, com os fluxos dos diversos estágios da fabricação.
- ◇ Suprimento: o suprimento está relacionado com compras e arranjos internos de movimentação de materiais, partes e/ou estoques de produtos acabados dos fornecedores para fabricação ou montagens de plantas industriais, armazéns, ou depósitos.
- ◇ Fluxo de Estoques: a administração das operações de logística está relacionada com o movimento e estocagem de materiais e produtos finais. As operações logísticas começam com o embarque inicial de materiais ou partes de componentes dos fornecedores e estarão finalizadas com a fabricação ou processamento de produto e a entrega para ao cliente.
- ◇ Fluxo de Informações: o fluxo de informações identifica a localização específica dentro de um sistema logístico, para aquilo que tenha sido solicitado

### 2.1.2. ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA LOGÍSTICO

Acima de tudo, a Administração logística está relacionada com planejamento, coordenação e operações. A partir de planos estratégicos, são definidos políticas e sistemas operacionais, que devem ser coordenados de maneira a obter performance dos objetivos, adicionando valor aos serviços com baixos dispêndios possíveis no custo total.

Para BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996) a noção de adicionar valor aos serviços é significativamente diferente da performance logística, envolvida com a capacidade e a maneira mais perfeita de estabelecer um serviço básico ao cliente. Adicionar valor aos serviços refere-se a um serviço único ou atividades específicas para determinados clientes que a firma pode juntar, além do seu trabalho para incrementar sua eficácia e eficiência. Adicionar valor aos serviços solidifica os arranjos do negócio. Como exemplo, podemos citar empresas de transporte que realizam o trabalho de embalar o produto para transporte, realizam conexões com outros modais, administram o serviço de expedição dos clientes etc...

O conceito de custo total desenvolveu-se a partir de estudo de LEWIS, CULLITON E STEELE (1956), que mostrava que o alto custo do transporte aéreo não necessariamente deteria o uso deste serviço, mas que a chave para a sua aceitação deveria ser o menor custo total, decorrente da soma das taxas do frete aéreo viz a vi uma redução do custo de manutenção de estoques, conseguido pela maior velocidade da movimentação por via aérea, isto é, a viabilização do uso do transporte aéreo se daria pela obtenção de um custo total menor em comparação a outro modal, em razão da compensação de custos "trade offs" entre duas ferramentas logísticas, o transporte e estoques.

### 2.1.3. MISSÃO DO SISTEMA LOGÍSTICO

A missão do sistema logístico é medida em termos de custo total e performance. A performance é medida com base nas disponibilidades de estoque, capacidade operacional e qualidade do esforço. Os custos logísticos são diretamente relacionados ao nível que se deseja a performance.

Como regra geral, quando se deseja uma alta performance, os custos logísticos também serão elevados. A chave para uma eficiente performance logística é desenvolver um esforço balanceado da performance do serviço e do custo total

expendido. Um típico empreendimento tem como desafio desenvolver e implementar toda a sua competência logística, de maneira a estabelecer um equilíbrio entre os serviços que satisfaça as expectativas do cliente, com um custo total expendido realístico aos objetivos do negócio.

Para BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996), quase qualquer nível de serviço logístico pode ser encontrado se a firma alocar os recursos necessários. Hoje em dia, o fator limitante ao ambiente operacional é econômico e não tecnológico.

#### 2.1.4. RELACIONAMENTO NA CADEIA DE VALORES

O processo logístico e seu posicionamento estratégico, de acordo com Bowersox e Closs (op. cit., 1996), envolve quatro processos essenciais e universais para o sucesso, que a firma deve saber como focá-los para competir: criação de valor para o cliente, planejamento, controle e geração sucessiva.

Toda firma deve desempenhar todo o processo universal para sobreviver longo tempo e crescer.

Para MICHAEL PORTER (1992), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que a empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

A cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que PORTER denomina de sistema de valores. Os fornecedores possuem cadeias de valores que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa. Os fornecedores não só entregam um produto como também

podem influenciar o desempenho de uma empresa de várias outras maneiras. Além disso, muitos produtos passam pelas cadeias de valores dos canais (valor do canal) a caminho do comprador. Os canais executam outras atividades que afetam o comprador, bem como influenciam as atividades da própria empresa. O produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valores de seu comprador. Abaixo, a representação da cadeia de valores.

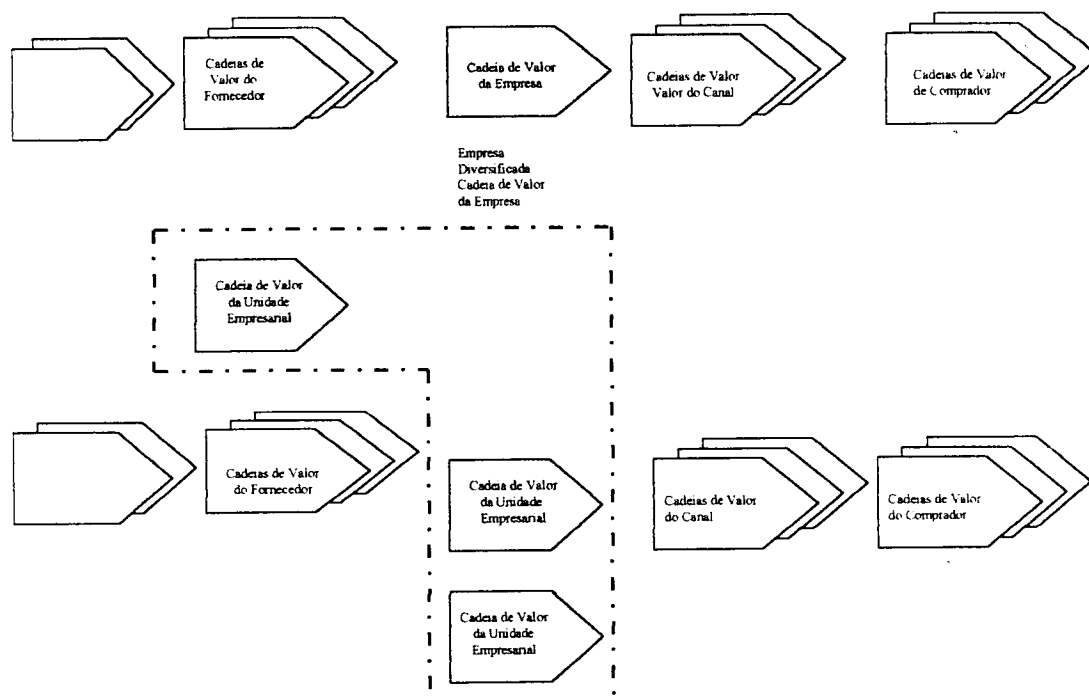


Figura 2 - O sistema de valores - MICHAEL PORTER (op. cit., 1992)

Os canais de marketing constituem-se num elo formado por instituições especializadas que vinculam a estrutura produtiva com os seus clientes, para a movimentação de bens e serviços, levando a cabo um conjunto de funções de caráter econômico, criando valor e incorrendo em custos operacionais.

Para COLAIACOVO (op. cit., 1990), o enfoque funcional dos canais de marketing divide o processo de distribuição em funções ou atividades universais (tendo sido originalmente enunciado por SHAW - 1912 e outras classificações análogas das funções de distribuição se seguiram destacando-se WELD - 1917 e

MACGARRY - 1951). BECCMAN E DAVISON (1962) sugeriram a seguinte classificação:

- a) Funções de Intercâmbio:                   1- compra  
                                                          2- venda
- b) Funções de distribuição física:           1- transporte  
                                                          2- armazenagem
- c) Funções facilitantes:                    1- padronização  
                                                          2- financiamento  
                                                          3- assessoria de riscos  
                                                          4- informação e investigação de  
                                                          mercados

Desde que uma variedade de tipos diferentes de trabalho deva ser desenvolvida para atender às necessidades logísticas, não é surpresa que diversas empresas de diferentes especializações combinem competência para criar os arranjos do canal. Somente através da cooperação dentro do canal podem as necessidades de marketing e logística serem plenamente satisfeitas para o sucesso na distribuição de bens e serviço, conforme representado na figura, abaixo:

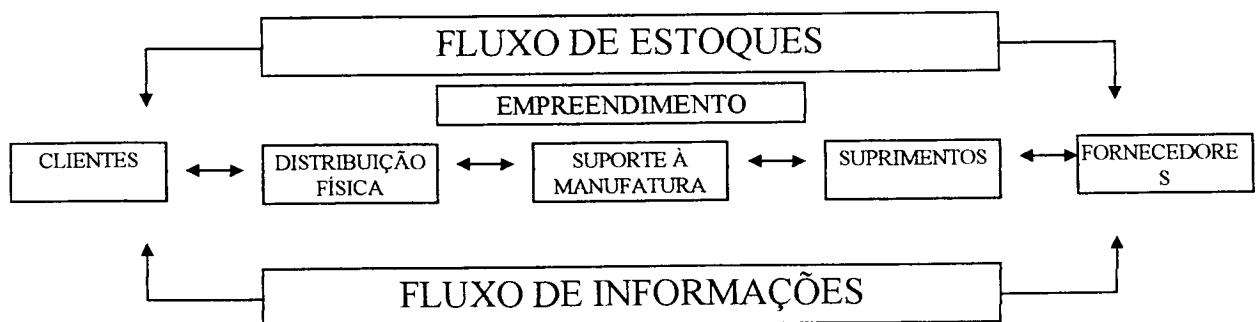


Figura 3 - Integração da cadeia de valores - BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996)

### 2.1.5. SISTEMA DE INFORMAÇÕES LOGÍSTICO

Coordenação é a espinha dorsal de toda a arquitetura do sistema de informações entre os participantes da cadeia de valores. Para BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996), a coordenação resulta em planos de ação, a saber:

- a) **Objetivos estratégicos:** a força primária de toda a cadeia de valores são os objetivos estratégicos que resultam dos objetivos de marketing e finanças. Os objetivos estratégicos detalham a natureza e localização dos clientes e como são suas semelhanças para performar-se os produtos e serviços requeridos. Os aspectos financeiros dos planos estratégicos detalham os recursos necessários para manutenção de estoques, recebimentos, facilidades, equipamentos e capacidade.
- b) **Capacidade de construção:** coordena interna e externamente a demanda para o processo produtivo, dando objetivos estratégicos, identificando limitações na capacidade de construção, barreiras ou gargalos dentro das capacidades básicas da manufatura e determina as necessidades oriundas das fontes externas de suprimentos para atendimento da produção.
- c) **Necessidades ou requisitos logísticos:** especifica o trabalho para facilidades de distribuição, equipamentos e mão de obra que terão que performar a implementação dos planos, alimentando o sistema desde previsões, programação de promoções, ordens de fornecimento e posição de estoques. O atendimento às necessidades ou requisitos logísticos especifica a performance da cadeia de valor.
- d) **Desdobramento de estoques:** são as interfaces entre planejamento/coordenação e operações que detalha o tempo e composição do lugar onde os estoques estarão posicionados. O que concerne a um maior desdobramento é o balanço do tempo e consolidação de cargas para movimentação e transporte, para criar eficiência



através da cadeia de valor. O estoque constitui-se no elo de ligação entre planejamento/coordenação e o fluxo operacional envolvido na logística. De uma perspectiva de informações, o desdobramento de estoques especifica o que, onde e quando de todo o processo logístico. Do ponto de vista operacional, a administração de estoques é performada como evento do dia-a-dia. Podemos afirmar que o desdobramento e a administração de estoques é uma dualidade entre os fluxos de informações de planejamento/coordenação e operações.

- e) Necessidades ou requisitos de manufatura: nas situações de produção, planos de manufaturamento são derivados das necessidades ou requisitos logísticos e tipicamente resultam no desdobramento de estoques. A distribuição primária é estabelecida sob o ponto de vista das necessidades de estoque que dirigem a produção e o planejamento de necessidades de manufatura. A distribuição, a partir das necessidades da manufatura, é baseada num programa de produção dia a dia, que pode ser usado para especificar materiais e requisitos de componentes.
- f) Necessidades ou requisitos de suprimento: trata da programação de embarque para dentro da firma a partir dos fornecedores de materiais e componentes destinados ao suporte à manufatura. No caso de distribuidores, atacadistas e varejo, o suprimento envolve a manutenção do fornecimento de produto. A coordenação de compras envolve decisões referentes à qualificação dos fornecedores, grau de especulação do desejo, arranjos com terceiras partes e a possibilidade de contratações visando longo prazo.
- g) Programações: utiliza-se da cronologia histórica, níveis de atividades correntes e o planejamento de pretensões que predizem níveis de atividades futuras a curto prazo e dentro de períodos usualmente mensais ou semanais. O nível de venda para cada produto forma as bases para as necessidades logísticas e planos operacionais.

A finalidade de informação em todo o fluxo de planejamento/coordenação é para integrar atividades específicas dentro da firma e para facilitar toda a performance integrada.

Ainda, segundo os autores, o segundo aspecto dos requisitos de informação está relacionado diretamente com operações para receber, processar e embarcar estoques requeridos para suporte ao cliente e processamento de ordens de compra. Os requisitos de informações operacionais envolvem os seguintes trâmites, a saber:

- a) Administração de pedidos: refere-se às transmissões de informações necessárias entre os membros da cadeia de valores envolvidos na distribuição do produto final. A atividade primária da administração de pedidos é a precisa entrada e qualificação da ordem dos clientes. A transferência de informações entre os participantes da cadeia de valores é tipicamente efetuada por telefone, correio, fax ou transferência eletrônica de dados. O impacto da tecnologia de informações sobre a administração de pedidos é intenso.
- b) Processamento de pedidos: aloca estoques e designa responsabilidade para satisfazer as necessidades do cliente. A prática tradicional tem sido designar estoques disponíveis ou planejados para manufaturamento de acordo com prioridades pré-determinadas pelos clientes. A tecnologia de sistemas e informações disponíveis, permite lincar a organização com os clientes numa via de mão dupla para administração e processamento de pedidos.
- c) Operação de distribuição: envolve o fluxo de informações necessário para facilitar e coordenar a performance dentro das facilidades logísticas. A finalidade primária das facilidades logísticas para prover material ou a distribuição de produtos para satisfazer a solicitação do pedido. Ênfase é dada na viabilidade da programação da distribuição desejada como mínima duplicação ou redundâncias no esforço do trabalho. A chave para operações de

distribuição é estocar e manusear estoques específicos, tão pouco seja possível, enquanto ainda aguarda a confirmação do pedido do cliente.

- d) Administração de estoques: trata da utilização das informações para implementar os planos logísticos como especificados. Usando a combinação de recursos humanos e informações tecnológicas, o estoque é desdobrado e então administrado para satisfazer os requisitos planejados. O trabalho da administração do estoque é estar certo de que todo o sistema logístico tenha apropriado recursos para performar como planejado.
- e) Transporte e embarque: as informações de transporte e embarque estão ligadas ao movimento de estoques. Para achar a eficiência, é importante consolidar pedidos, tantos quantos utilizem plenamente a capacidade de transporte. Também é necessário estar certo de que os equipamentos de transporte requisitados estarão disponíveis quando necessário. Finalmente, transferências de estoque resultam geralmente de transporte, fazendo-se necessário documentação apropriada para suporte.
- f) Suprimentos: estão relacionados com as informações necessárias para preparar, modificar e liberar pedidos de compras, enquanto assegura-se também da conformidade por parte dos fornecedores. De muitas formas, as informações relacionadas a suprimentos são similares às que envolvem o processamento de pedidos. Ambas as formas de troca de informações servem para facilitar operações que ligam a firma a seus clientes e fornecedores. A diferença primária entre suprimentos e processamento de pedidos é o tipo de operação que resulta da transferência.

Toda a finalidade das informações operacionais é prover com detalhe as datas requeridas para performance integrada da distribuição física, suporte à manufatura e operações de suprimentos. Enquanto o fluxo de planejamento/coordenação provê informações relativas a atividades de planejamento, o atendimento às necessidades

operacionais é necessário para dirigir o dia-a-dia do trabalho logístico. Dentro do contexto de informações e fluxo de estoque, os gerentes, dentro de um empreendimento, devem achar alguns objetivos específicos para alcançar totalmente a competência logística. Abaixo, figura representativa do sistema de informações logísticas.

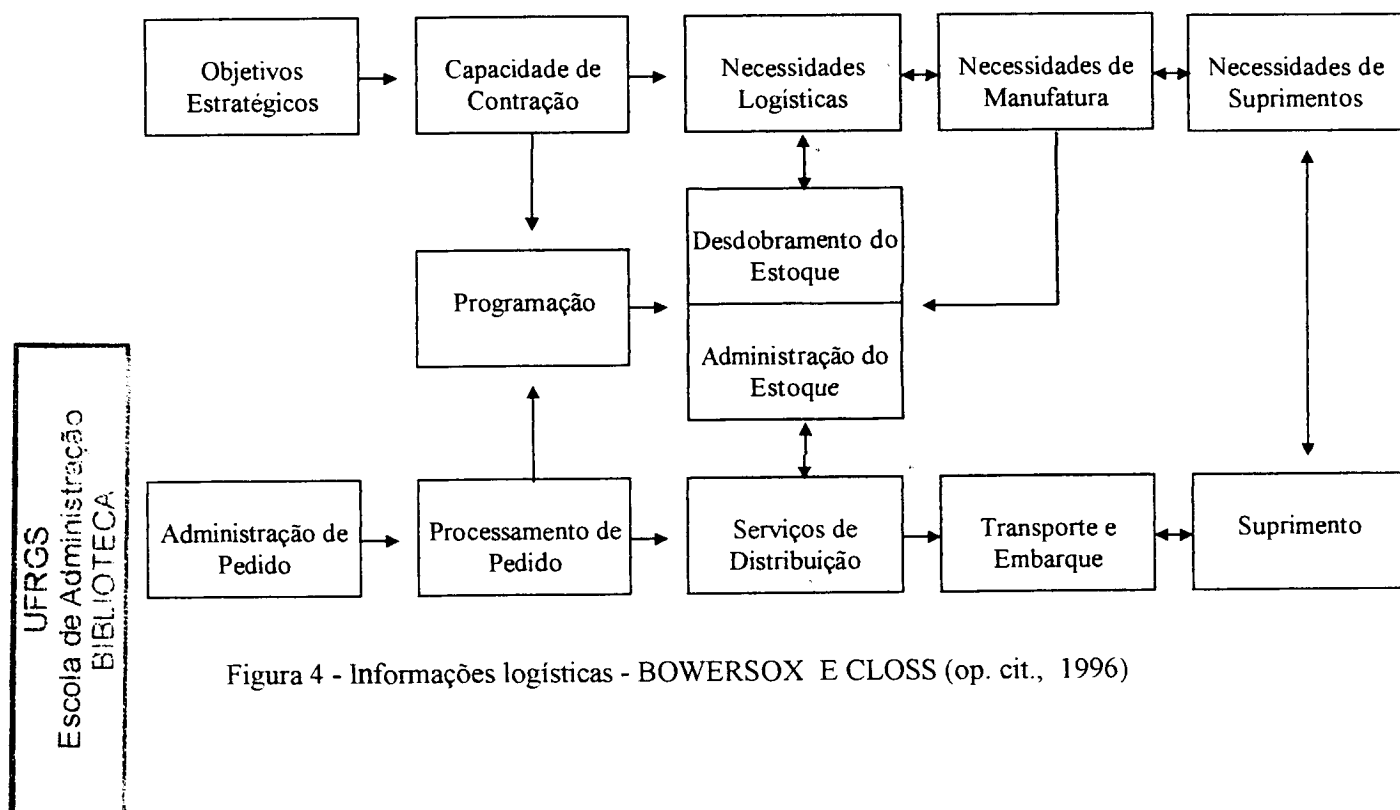


Figura 4 - Informações logísticas - BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996)

### 2.1.6. COMPETÊNCIA LOGÍSTICA

O objetivo das iniciativas de marketing é penetrar em mercados específicos e gerar transações rentáveis. O conceito de marketing advoga a identificação de clientes com necessidades específicas e então responde a suas necessidades, focando recursos disponíveis unicamente para atender àqueles clientes. A postura do conceito de marketing é uma antítese dos conceitos de produção e vendas. ROBERT J. KEITH (1960) associou os conceitos através de uma revolução histórica do marketing que ele denominou de “eras”. Todavia, em organizações modernas encontramos aquelas que mesmo possuindo formalmente uma estrutura funcional de marketing, estão voltadas para conceitos de produção e vendas não adotando uma

postura ou filosofia de marketing. Para THEODORE LEVIT (1960), estas organizações incorrem em uma miopia de marketing. O autor, estabeleceu um claro contraste entre os conceitos de vendas e marketing:

“Vendas enfatiza as necessidades do vendedor ao passo que marketing enfatiza as necessidades do comprador. Vendas está preocupada com a necessidade do vendedor em converter seu produto em dinheiro; já, marketing, quer satisfazer as necessidades dos clientes através do produto e de todo um conjunto de elementos associados que levam a criar, trocar e finalmente consumir o produto.”

PETER DRUCKER (1973), um dos grandes especialistas em administração, observa:

“Haverá sempre alguém com necessidade de vender para alguém. Mas o objetivo de marketing é tornar a venda supérflua. O objetivo de marketing é conhecer e entender o consumidor tão bem que o produto ou serviço satisfaça a ele e se venda por si mesmo. O ideal seria marketing resultar num consumidor que está pronto para comprar, e o que seria preciso então é tornar o produto ou serviço disponível.”

A idéia fundamental é que o grande sucesso resultará quando todas as atividades relacionadas com o trabalho contribuírem para encontrar as expectativas do cliente. Segundo LEVIT (1990), os produtos são quase sempre combinações do tangível e do intangível, isto é, bens físicos e os serviços necessários para dispô-los tornam-se únicos na perspectiva do cliente.

Desta forma, a logística como função empresarial se ajusta ao posicionamento e filosofia do marketing, ao ter o cliente como foco principal de sua atividade, e provendo ao produto as utilidades de tempo e lugar. Assim, podemos afirmar que o sucesso de marketing será sempre afetado pelo resultado da competência logística.

A competência logística é encontrada através da coordenação de ferramentas de trabalho, combinado com objetivos operacionais, que afetam a performance do serviço e o custo. BOWERSOX e DAVID CLOSS (op. cit., 1996) nos apontam cinco áreas de trabalho da logística.

O trabalho da logística compreende: 1) Configuração da rede e facilidades logísticas (localização das plantas de manufatura, armazéns, terminais operacionais, distribuidores etc...); 2) Informações (tecnologia de equipamentos e sistemas informatizados, capacidade de dar e receber informações); 3) Transporte (posicionamento de estoques na área geográfica de atuação, entrega de pedidos); 4) Estoques (localização e disponibilidades); 5) Armazenagem (técnicas), material de movimentação (adequação equipamento/carga) e embalagem (apropriação ao produto).

Sob o enfoque estratégico, a utilização da competência logística é dirigida no sentido da firma ganhar vantagem competitiva, baseando-se em relações de marketing. O impacto da logística no atendimento das necessidades dos clientes não pode ser passivo e a chave para formular estratégias eficientes é comprometer recursos ajustados às estratégias do composto de marketing de forma a atuar num esforço que maximize o impacto junto ao cliente.

Segundo os autores supra citados, de acordo com a figura 5, o sucesso no desenvolvimento de negócios, baseado na competência logística, se dá em quatro estágios, a saber: 1) Ganhando efetivamente em custos (estar certo de que o serviço básico pode ser provido num nível de alta consistência de performance e de maneira a obter-se um menor custo possível); 2) Acesso ao mercado (consiste-se num alto nível de comprometimento com clientes, expressado pela cooperação conjunta de estabelecer objetivos); 3) Extensão de mercado (intensifica os arranjos do negócio, baseado no objetivo de perseguir defeitos zero e introduzir adição de valor aos serviços num esforço de solidificar e expandir o relacionamento de negócios); 4)

Criação de mercado (ultrapassa os esforços para a competência requerendo total comprometimento com o sucesso do cliente).

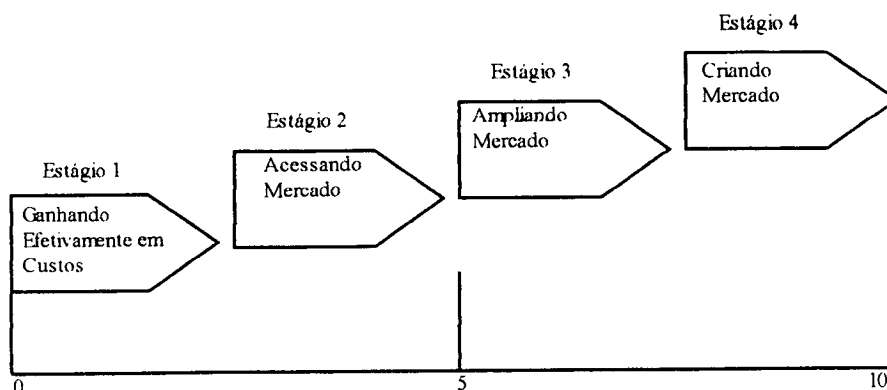


Figura 5 - Desenvolvimento do sucesso dos negócios baseado na competência logística. BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996).

### 2.1.7. PERFORMANCE DO CICLO LOGÍSTICO

Para BOWERSOX E DAVID CLOSS (op. cit., 1996), a natureza do trabalho logístico é funcional. Facilidades de localização, informações, armazenagem, movimentação de cargas e acondicionamento de produtos devem ser estabelecidas e performadas. A essência da logística é que as tarefas funcionais desenvolvidas dentro de uma área de trabalho afetam as outras áreas de trabalho. A excelência funcional de uma área de trabalho é importante, desde que a performance individual não seja em detrimento da integração logística como um todo.

As funções da logística, conforme demonstrado na figura 6, são combinadas dentro das três áreas operacionais primárias, a saber: distribuição física, suporte à manufatura e suprimentos. Para possibilitar a integração interna, o fluxo de estoques e informações entre estas áreas devem ser coordenados. As três áreas tem que estar sincronizadas, construindo e simultaneamente atendendo, pelo menos, seis objetivos operacionais, como segue:

1) Respostas rápidas (habilidade da organização em satisfazer o cliente, manejando o serviço dentro do tempo estipulado); 2) Variação mínima (evitar que eventos não esperados interrompam a performance do sistema); 3) Estoques disponíveis mínimos (velocidade no giro dos estoques, reduzindo encargos financeiros); 4) Consolidação de cargas (agrupar pequenos embarques numa única partida); 5) Qualidade (implementação contínua do gerenciamento da qualidade total); 6) Suporte ao ciclo de vida (adequar o sistema logístico à fase do ciclo de vida do produto ).

### CICLOS DE PERFORMANCE LOGÍSTICA

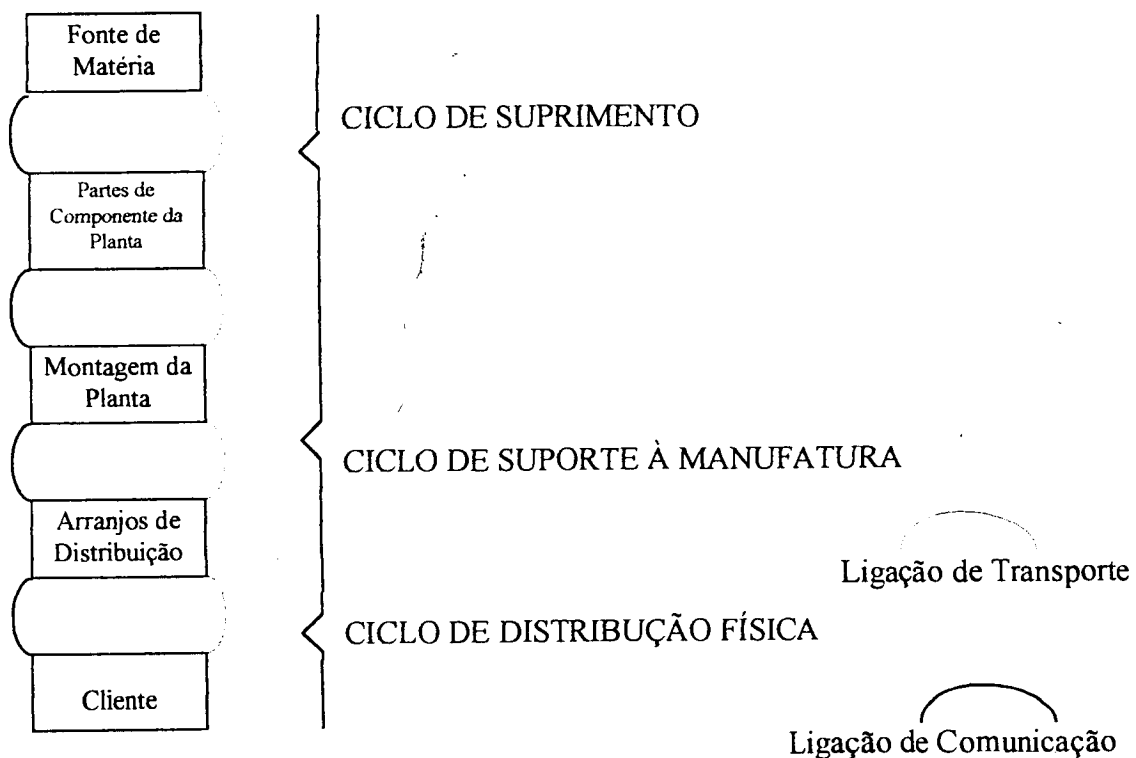


Figura 6- Ciclo de performance logística. BOWERSOX E DAVID CLOSS ( op. cit., 1996 ).



### 2.1.8. PERFORMANCE OPERACIONAL

A performance operacional consiste-se na capacidade de prover serviços básicos ao cliente. Marketing identifica a performance apropriada da logística. O ponto crítico é definir estratégias que determinem a combinação de serviços e seu formato desejado que irá suportar e estimular transações rentáveis. Para desenvolver um serviço estratégico a clientes é necessário estabelecer-se uma definição do trabalho de serviço a clientes. LA LONDE E ZINSZERS (1976) têm pesquisado vários caminhos com que o serviço ao cliente pode ser visto: 1) Como uma atividade (sugere que ele é capaz de ser gerenciado); 2) Em termos de nível de performance (pode ser corretamente mensurado); 3) Como uma filosofia gerencial (o cliente como foco principal do marketing).

LA LONDE, COOPER E NOORDEWIER (1988) definiram o serviço ao cliente como um processo para prover significativos benefícios agregado ao valor na formação de custos efetivos na cadeia de fornecimento. Esta definição ilustra a tendência para pensar no serviço ao cliente, como o foco de um processo orientado, que inclui conceitos de administração da cadeia de fornecimento.

Três dimensões são fundamentais no serviço ao cliente: 1) Disponibilidade (capacidade de manter estoques onde é desejado pelo cliente); 2) Performance operacional ; 3) Habilidade (a principal qualidade logística é a habilidade de cumprir para com os níveis planejados para disponibilidade de estoque e performance operacional). Para BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996), o ciclo de performance é visto como a estrutura operacional da logística e são determinados em razão da missão, tipo de cliente que está sendo servido e estágio da variação operacional experimentada todo o tempo. A performance operacional permite medir o que é esperado no ciclo da performance em termos de: 1) Velocidade (o tempo que é despendido desde onde o pedido é colocado até a chegada do embarque); 2) Consistência (refere-se à habilidade da firma em performar o tempo de entregas esperado ao longo de todo o tempo de um ciclo); 3) Flexibilidade (refere-se à

habilidade da firma em manejar as necessidades extraordinárias do serviço ao cliente); 4) Recuperação (refere-se a como a firma irá proceder no caso de vir a ocorrer uma disfunção).

### 2.1.9. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Para BOWERSOX (op. cit., 1974), a maior responsabilidade dos executivos de logística é o desenvolvimento de estratégias e planos operacionais. Uma estratégia logística consiste de planos de longo alcance para comprometer recursos financeiros e de recursos humanos para a distribuição física, suporte à manufatura e operações de suprimento.

O objetivo específico de um plano estratégico é o de prover políticas, facilidades e sistemas operacionais capazes de obter performance dos objetivos com baixos dispêndios no custo total. São os planos estratégicos de logística que delineiam políticas relativas a que tipo de armazéns serão usados, onde eles estão localizados, onde e que sortimento de estoques serão guardados em cada um, a filosofia de suprimentos, como serão satisfeitas as necessidades de transporte, quais os métodos de manuseio de materiais que serão utilizados e os métodos básicos de processamento de ordens. A mais importante característica do plano estratégico é prover um desenho ao sistema pelo qual os vários aspectos das operações logísticas são coordenados.

Ainda segundo o autor, uma perspectiva vantajosa é ganhar um entendimento das forças internas e externas que influenciam a estratégia logística. A única constância no ambiente dinâmico de negócios de hoje é a troca. Uma significativa alimentação para o processamento logístico é acessar, monitorar e avaliar as variadas direções e intensidade das trocas e como elas relacionam-se com as operações logísticas.

Uma classificação sobre as forças ambientais que limitam a flexibilidade do empreendimento, inclui 1) Avaliação da competitividade da indústria, 2) Diferenças geográficas do mercado, 3) Avaliação tecnológica, 4) Avaliação de material-energia, 5) Estrutura do canal, 6) Projeções sócio-econômicas, 7) Tendências do serviço na indústria e 8) Postura regulatória.

A logística internacional proporciona as mesmas utilidades de “tempo” e “lugar” verificadas nas operações do mercado doméstico, todavia enfrentando forças ambientais distintas que exigem um planejamento mais acurado dos elementos do sistema, a fim de estabelecer-se um nível de performance e custo logístico capaz de transpor as barreiras naturais que se interpõem nas operações internacionais em razão de: novos concorrentes com produtos tecnologicamente distintos, maiores distâncias geográficas e estruturas de distribuição mais complexas, diferenças cambiais, burocracia nos procedimentos de exportação e importação etc...

Para COLAIACOVO (op. cit., 1990), de forma geral, a literatura a respeito de logística internacional tem sido desenvolvida em Países industrializados, tendo como perspectiva as empresas multinacionais (neste campo destacam-se as obras de MCGAMAM - 1966, WILLIAMS et alli -1981, NELSOM E TOLEDAMO - 1979, PICARD - 1983, WENTWORTH E CRISTOPHER -1979 e DICER - 1972). A literatura acerca da logística internacional a nível de médias e pequenas empresas, principalmente no terceiro mundo, é escassa (destaca-se neste campo o trabalho de CZINOROTA et alli 1980).

Alguns autores têm analisado o processo de internacionalização de mercadorias, destacando que o desenho do sistema logístico deve ser em função da posição em que se encontra a organização no mercado internacional. Segundo SLATER (1978), deve-se distinguir quatro etapas no processo de internacionalização que, por sua vez, requerem um apoio logístico internacional diferente, a saber :

- 1) Orientação a partir do mercado interno: a empresa possui todas as instalações produtivas e fontes de abastecimento dentro do País e as exportações não são prioritárias, representando menos de 15% do faturamento. Estas empresas empregarão basicamente serviços logísticos de terceiros e se envolverão de uma maneira limitada na contratação destes serviços, já que possuem um departamento de exportação de pequeno porte.
  
- 2) Produção interna e mercado internacional limitado: este seria o caso de uma empresa com facilidades produtivas importantes mas, dentro do País. Componentes e matérias primas são adquiridas tanto no mercado interno como no externo, ainda que as fontes de fornecimento interno sejam inferiores a 50% das necessidades e as exportações são importantes e representam mais de 15% do faturamento, com adaptações do produto a cada mercado.  
Neste caso, é provável que a empresa tenha um sistema de comercialização no exterior bem estabelecido, com escritórios de venda, distribuidores, representantes e armazéns no exterior. O grau de intervenção no desenho do sistema logístico seria maior, e é provável que a empresa assuma parte destes serviços com instalações próprias.
  
- 3) Produção interna e no exterior com importante atividade de marketing internacional: neste caso a empresa possui unidades produtivas principalmente no País e algumas facilidades produtivas e de embalagem no exterior, fundamentalmente naqueles mercados que sejam atrativos para a colocação de produtos e onde as condições locais permitam uma produção eficiente. Estas instalações satélites contam com assistência técnica de produção e de engenharia a partir da matriz. Estabelece-se no exterior canais próprios de comercialização em mercados seletos e se efetuam outros arranjos em relação ao resto.  
A logística, neste caso, é complexa, já que é necessário uma rede internacional para o movimento e armazenagem de matérias primas, partes, componentes, serviços e produtos acabados.

- 4) Produção multinacional: a empresa possui facilidades produtivas e de mercado que são auto-sustentáveis em diferentes lugares do País e do exterior. Cada unidade se nutre de fontes de abastecimento, principalmente locais e complementarmente do exterior. Cada unidade comercializa localmente e no exterior seus produtos.

A estratégia local de mercado, produção e logística desenha-se na matriz e se implementa de uma maneira descentralizada localmente.

#### 2.1.10. CANAIS DE MARKETING INTERNACIONAL

Segundo COLAIACOVO (op. cit., 1990), os canais de comercialização poderiam classificar-se em dois grandes tipos: 1) Canais de comercialização internos e 2) Canais de comercialização internacionais. Os canais de comercialização estão integrados por instituições que podem ser descritas como: 1) Operadores comerciais diretos; 2) Operadores produtivos diretos e 3) Operadores de apoio ou facilitadores. O canal de marketing internacional pode ser descrito como segue:

1) Operadores comerciais diretos:

- a) Cooperativas;
- b) Consórcios;
- c) Empresas comerciais;
- d) Atacadistas;
- e) Varejistas;
- f) Trading Companies;
- g) Representantes;
- h) Distribuidores;
- i) Brokers;
- j) Agentes;

- 1) Organizações de intercâmbio comercial.
  
- 2) Operadores produtivos diretos:
  - a) Departamentos de comércio exterior e logística;
  - b) Divisões Internacionais;
  - c) Filiais ou escritórios no exterior.
  
- 3) Operadores de apoio ou facilitadores:
  - a) Empresas de consultoria;
  - b) Terminais de carga internacional;
  - c) Empresas de despacho aduaneiro;
  - d) Empresas de despacho de cargas (forwarders);
  - e) Empresas de seguro;
  - f) Empresas de transporte internacional;
  - g) Bancos e instituições financeiras;
  - h) Câmaras de comércio;
  - i) Associações de classe;
  - j) Empresas de promoção e propaganda;
  - k) Empresas organizadoras de eventos;
  - l) Departamentos especializados do governo;
  - m) Empresas de comunicação;
  - n) Empresas de serviço de infra-estrutura.

A subsistência funcional dos “operadores comerciais diretos”, e dos “operadores produtivos diretos”, está muito vinculada com o desempenho operativo dos operadores de apoio ou facilitadores.

### 2.1.11 OPERAÇÕES DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Uma vez que a empresa tenha tomado a decisão de operar e/ou expandir suas operações internacionais, a pergunta logística fundamental seria: como deveria a empresa abastecer-se, produzir e servir os mercados internacionais? (adaptação COLOAICOVO (op. cit., 1990).

A partir deste ponto de vista seria necessário definir:

- 1) Localização e tipo de instalações produtivas;
- 2) Fontes de suprimento de matérias primas, partes e componentes para apoiar o processo produtivo;
- 3) Localização e dispersão geográfica de cada mercado a ser coberto por cada unidade produtiva;
- 4) O nível de “serviço ao cliente” em cada ponto do canal;
- 5) Número, tamanho e localização dos pontos de manutenção de estoques;
- 6) Seleção do canal de comercialização;
- 7) Seleção do modo de transporte, transportador e sua relação com o canal;
- 8) Seleção do método de embalagem, consolidação e manuseio de carga;
- 9) Seleção de um sistema de planejamento, coordenação e administração logística.

### 2.1.12. LOGÍSTICA NA ECONOMIA GLOBAL

Se um efetivo sistema logístico é importante para operações domésticas, ele é absolutamente crítico para manufatura e marketing global. Existem muitas forças que conduzem as firmas a entrar na arena internacional. Essas forças buscam dupla finalidade: motivar e facilitar. Os empreendimentos são motivados a expandir-se em operações globais para crescer e sobreviver. Operações globais são também facilitadas através do desenvolvimento de tecnologias e aptidões. As cinco forças que dirigem as operações globais, conforme é ilustrado na figura 7, são: Crescimento

econômico, perspectivas na cadeia de fornecimento, regionalização da economia e desregulamentação.

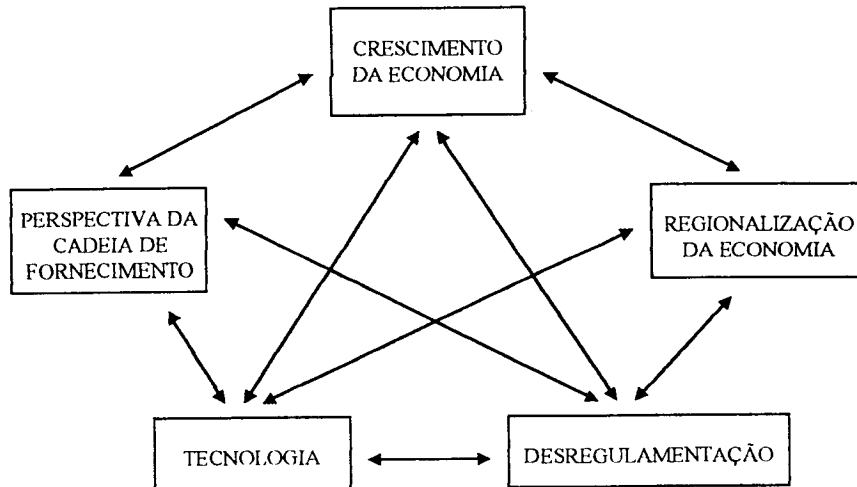


Figura 7 - Forças que dirigem a globalização BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996).

Enquanto muitas forças facilitam as operações além fronteiras, algumas barreiras significantes continuam a dificultar a logística global. A logística doméstica foca o valor agregado ao serviço num ambiente relativamente controlado. As operações de logística global tem de acomodar todas as necessidades domésticas e também lidar com crescentes incertezas associadas com distância, demanda, diversidade e documentação. Operações globais aumentam custos e complexidade logística. Em termos de complexidade, operações globais aumentam a incerteza e reduzem a capacidade de controle. Incerteza resulta de grandes distâncias, longos períodos de tempo e reduzido conhecimento do mercado. Problemas de controle resultam de excessivo uso de intermediários associado com intervenções governamentais em áreas como alfândega e restrições ao comércio. BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996) nos apontam três grandes tipos de barreiras na logística internacional que sintetizam o enunciado acima: são as barreiras mercadológicas, financeiras e aquelas associadas aos canais de distribuição, de acordo como está ilustrado na figura 8.



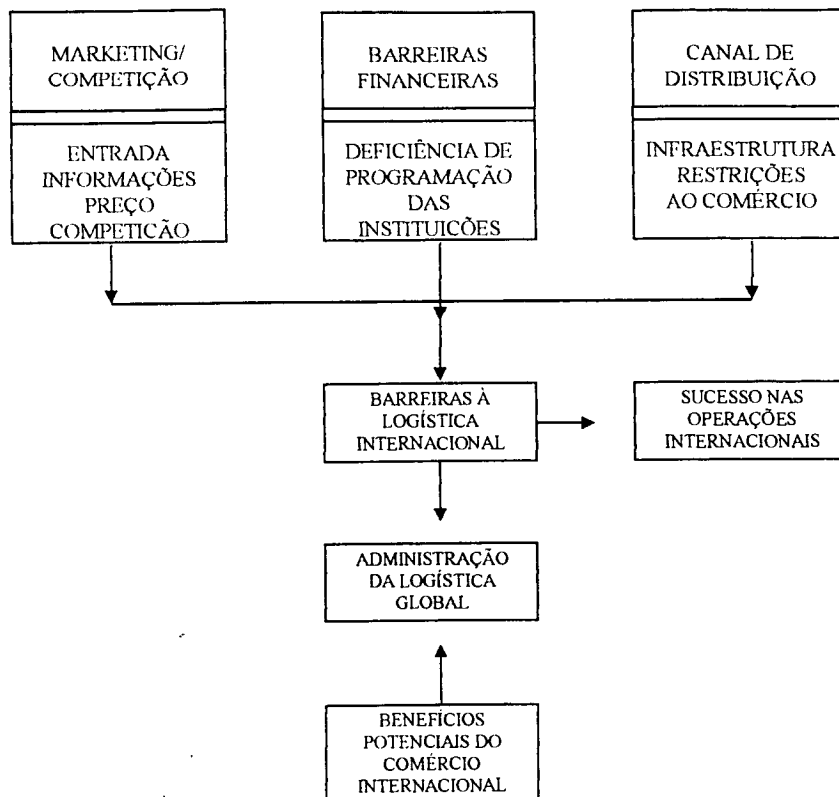


Figura 8 - Barreiras à Logística Internacional. BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996).

## 2.2. TRANSPORTE

O transporte é o responsável pelas facilidades e capacidades de comunicação no canal logístico, provendo utilidade de lugar para os inventários. Geralmente, um empreendimento tem três caminhos alternativos para obter a capacidade de transporte. O primeiro é provendo uma frota de equipamentos que pode ser comprada ou adquirida por arrendamento mercantil. O segundo, através de contratos específicos que podem ser arranjados com especialistas em transporte para prover serviços de movimentação, e o terceiro é provendo serviços de uma companhia de transporte, legalmente autorizada, que oferece transferência ponto a ponto num especificado carregamento. Estas três formas de transporte, de acordo com BOWERSOX (op. cit., 1986), são conhecidas como: 1) Privado; 2) Contrato e 3) Frete comum.

## 2.2.1. FUNCIONALIDADE E PRINCÍPIOS DO TRANSPORTE

Segundo BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996), a funcionalidade do transporte provê duas funções, como exposto:

- a) Produto em movimento: se o produto está na forma de materiais, componentes, partes e peças, em processo de trabalho ou como produto final, o transporte é necessário para movê-lo para o próximo estágio do processo de manufatura ou colocá-lo fisicamente ao alcance do cliente. A função primária do transporte é movimentar o produto para cima e para baixo na cadeia de valor. Desde que o transporte utilize recursos 1) Temporal (o produto é inacessível durante o processo de transporte), 2) Financeiro (ocorrem custos para transporte interno e externo) e 3) Ambiental (energia, congestionamentos, poluição do ar, barulho etc...), é importante que os itens somente sejam movimentados quando realmente aumentarem valor na cadeia.
  
- b) Produto estocado: o maior objetivo do transporte é mover o produto da localização de origem para o destino estabelecido, minimizando custos com recursos temporal, financeiro e ambiental. Perdas e avarias podem ser também minimizados. Todavia, uma função menos comum no transporte é a armazenagem temporária. Esta situação pode ocorrer em duas circunstâncias mais usuais: a primeira ocasionada por uma retenção na entrega do produto (falta de espaço no armazém do recebedor, problema com documentos, falha de comunicação etc...), a segunda ocasionada por mudanças de rota do veículo (alterações de pedido, mudança no local de entrega etc...). Em suma, embora a estocagem no veículo de transporte possa ser custosa, em razão do custo ou diária de retenção do veículo, ela pode ser justificada (por curto período de tempo) a partir do custo total ou perspectiva de performance, considerando-se a compensação de custo “trade-off” ou manutenção de performance em relação à utilização de armazéns intermediários que ocasionariam custos de descarga, recarregamento e riscos de avarias ao produto com movimentações adicionais.

Ainda segundo os autores, existem dois princípios fundamentais para administração de transporte e operações. Eles são a economia de escala e a economia de distância, cuja características estão abaixo mencionadas:

- a) Economia de escala: refere-se à característica cujo o custo por unidade de peso transportado decresce quando o tamanho da partida embarcada aumenta. A economia de escala no transporte existe em consequência de que determinados custos relativos à operação não variam em razão da quantidade embarcada.
- b) Economia de distância: refere-se à característica cujo o custo por distância transportada decresce quando a distância aumenta. A razão é que os custos fixados para operações de carga e descarga não variam em razão da distância a ser percorrida pelo veículo. Desta forma, quanto maior a distância a ser percorrida pelo veículo transportador, menor será o custo por milha ou quilômetro percorrido.

Estes princípios são importantes para serem considerados quando forem avaliadas estratégias alternativas para transporte ou práticas operacionais.

### 2.2.2. TRANSPORTE NO SISTEMA LOGÍSTICO

De acordo com BOWERSOX (op. cit., 1986), sob o ponto de vista do sistema logístico, três fatores são de primária importância no estabelecimento da capacidade dos serviços de transporte, como segue:

- a) Custo: o custo do transporte é relacionado com o pagamento para movimentação do produto entre dois pontos, mais as despesas próprias relacionadas com estoques em trânsito. O sistema logístico deve ser desenhado para minimizar os custos de transporte em relação ao custo total do sistema. Todavia, isto não significa que o mais inexpressivo método de transporte é sempre o desejado.

- b) **Velocidade:** velocidade no serviço de transporte é o tempo necessário para completar um movimento entre duas localizações. Velocidade e custo são relacionados em dois caminhos. Primeiro, especialistas de transporte são capazes de prover serviços rápidos com tarifas elevadas. Segundo, o serviço rápido encurta o intervalo de tempo durante o qual materiais e produtos estão retidos no trânsito.
- c) **Consistência:** a consistência do serviço de transporte refere-se à variação no tempo entre um número de movimentos entre a mesma localização. Consistência do serviço é a mais importante característica do transporte. Se um movimento é realizado em dois dias em uma vez e seis na próxima, sérios gargalos podem se desenvolver no fluxo de mercadorias, como desequilíbrio do controle de estoques. Se falta consistência na capacidade de transporte, segurança nos níveis de estoques terão que ser providas para proteção contra falhas do serviço. A consistência no transporte influencia os entendimentos entre vendedor e comprador com relação a riscos na manutenção de estoques.

Ainda segundo o autor, no desenho do sistema logístico, um delicado balanço deve ser estabelecido entre custo do transporte e qualidade do serviço. Em qualquer circunstância, baixo custo apresentará transferências lentas. Outras condições podem requerer métodos rápidos. Descobrir o balanço apropriado para o transporte é um dos objetivos primários da análise do sistema logístico. Três aspectos do transporte deve-se ter em mente da maneira como eles se relacionam com o sistema logístico. Primeiro, facilidades de estrutura ou rede de trabalho devem ser selecionadas e estabelecidas com base nas alternativas de transporte e natureza do esforço de transferência, dentro dos limites da área em que se pretende atuar. Segundo, o custo total do transporte envolve mais do que o frete declarado no conhecimento de transporte para o movimento entre dois locais. Terceiro, todo o esforço para integrar a capacidade de transporte dentro do sistema logístico pode ser prejudicado se o serviço é esporádico ou inconsistente.

### 2.2.3. PARTICIPANTES NAS DECISÕES DE TRANSPORTE

De acordo com BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996), para se entender como se faz as decisões de transporte é necessário primeiro entender o ambiente de transporte. Cinco partes compõem o ambiente, formando o sistema de transporte que liga vendedores com compradores, como segue:

- a) Embarcadores e Consignatários: o embarcador e o consignatário tem como objetivo comum o de movimentar as mercadorias da origem para o destino dentro do tempo e custos previstos. Os serviços incluem especificar os tempos de coleta e entrega, pré-estabelecer o tempo do trânsito, perdas e avarias zero, bem como troca de informações acuradas e no tempo certo e faturamento.
- b) Transportador: o transportador, como um intermediário, pode ser visto por perspectivas diferentes. O transportador de um lado deseja maximizar a continuidade ou renovação de trabalho associado com a transação entre embarcadores e consignatários, e de outro minimizar os custos necessários para a realização do trabalho. A perspectiva sugere que o transportador quer aplicar a tarifa mais alta que o embarcador (ou consignatário) aceitará e minimizar a mão de obra, combustível e custos do veículo, necessários para movimentar as mercadorias. Para encontrar este objetivo, o transportador deseja flexibilidade nos tempos de coleta e entrega para garantir que cargas individuais possam ser consolidadas dentro de movimentações econômicas.
- c) Governo: o governo mantém um alto nível de interesse no sistema de transporte em razão do impacto sobre a economia. O governo deseja um estável e eficiente ambiente de transporte para sustentar o crescimento econômico. Transporte permite o eficiente movimento de produtos para o mercado externo, promovendo e disponibilizando produtos a custos razoáveis. O comércio, em uma estável e eficiente economia, requer que os transportadores ofereçam serviços competitivos com lucratividade operacional. Muitos governos estão

muito envolvidos com atividades e práticas de transporte do que com outros empreendimentos comerciais. O envolvimento pode abranger formas de regulamentação, promoção ou manutenção de empresas estatais de transporte.

- d) Públicos: o participante final, o público, está relacionado com acessibilidade, despesas e efetividade do transporte, bem como com o ambiente e padrões de segurança. O público ultimata determinações de necessidade para transporte pela demanda de mercadorias ao redor do mundo a preços razoáveis. Se minimizar custos de transporte é importante para o consumidor, “trade-offs” associados com ambiente e padrões de segurança também são considerações necessárias.

O relacionamento no transporte é complexo em razão da interação entre as partes. Isto implica a condução freqüente de conflitos entre partes com microinteresse (embarcadores, consignatário e transportadores), bem como as partes com um macro interesse (governo e o público). Estes conflitos têm conduzido a tendências regulatórias e restrições do serviço de transporte. A figura 9 mostra o relacionamento entre os participantes das decisões de transporte, como segue:

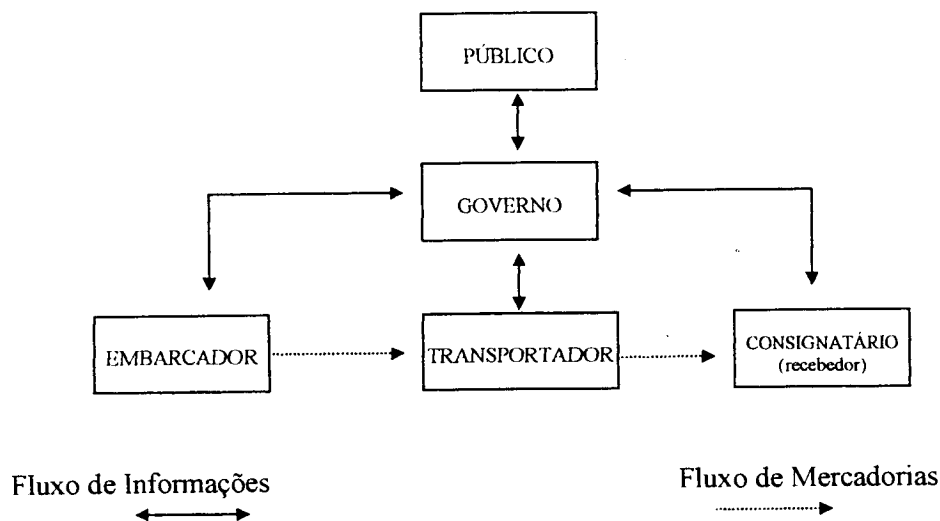


Figura - 9. Relacionamento entre os participantes das decisões do transporte. BOWERSOX E CLOSS ( op.cit., 1996 ).

#### 2.2.4. ESTRUTURA FUNCIONAL DO TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGAS

De acordo com estudo do “INTERNATIONAL TRADE CENTER”, organismo vinculado à Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento “UNCTAD” e ao Acordo Geral de Tarifas e Comércio “GATT”, atual Organização Mundial de Comércio, preparado por ALBERTO HANDABAKA, oficial superior de promoção comercial (1990), a estrutura funcional do transporte internacional de cargas é composta por infra-estrutura, operações e serviços que tem por objetivo o atendimento aos usuários do sistema de transporte. A seguir, sintetizamos os elementos que compõem a estrutura funcional e, após, figura representativa da estrutura funcional, como segue:

a) Infra-estrutura: é composta por vias de comunicações (rotas rodoviárias, ferroviárias, aéreas e aquáticas) e por terminais (estações, aeroportos e portos), que dão sustentação ao tráfego, através das operações de carga e descarga. Alguns autores ainda consideram uma quinta via de comunicação que seriam as dutovias. Via de regra, a infra-estrutura de transportes está vinculada ao setor público que normatiza a utilização das vias de comunicação através de acordos internacionais, legislação própria quando dentro do território nacional e provê condições para trafegabilidade e operações de forma direta ou mediante concessão à iniciativa privada por tempo determinado. Os usuários não têm influência direta quanto às condições da infra-estrutura, realizando ações indiretas para busca da melhoria de qualidade, através de associações de usuários ou de classe via, pressões e participações políticas.

b) Operações: as operações de transporte agrupam modalidades (terrestre: rodoviária e ferroviária; aérea e aquática: fluvial, lacustre e marítima), meios ou veículos (caminhões, trens, aviões e barcos) e operadores ou companhias (rodoviárias, ferroviárias, aéreas e de navegação). Dentro das operações ainda podemos considerar a intermodalidade ou seja o uso de duas ou mais modalidades de

transporte, dentro de um mesmo embarque. Durante as operações de transporte, os usuários também mantêm uma influência indireta com relação aos acontecimentos e performance.

c) Serviços: os serviços de transporte são desenvolvidos pelos gestores (empresas transportadoras e agentes transitários) e sofrem, via de regra, influências de entidades representativas das empresas transportadoras, as quais estão filiadas, como é o caso da Associação Brasileira de Transportadores Internacionais “ABTI” para o transporte rodoviário no cone sul, da Associação Internacional dos Transportes Aéreos “IATA” e das conferências de fretes no transporte marítimo. O agente transitário, na definição de DANIEL DE AZÚA (1987), é a pessoa ou empresa com funções de índole material e jurídica entre duas etapas de um mesmo percurso; por exemplo, recebe mercadoria transportada por caminhão até determinado porto e a embarca em um navio para prosseguir viagem até outro porto. Desta forma, o agente transitário, via de regra, é uma opção de serviço para transportes intermodais e combinados. O mesmo autor define o transporte combinado como uma operação intermodal, realizada através de um único documento de embarque emitido pelo agente transitário. Os transportes intermodais e combinados tiveram seu desenvolvimento a partir de técnicas modernas de consolidação de cargas, como é o caso da utilização de containers. Nos serviços, a ação dos usuário é direta, pois lhe permite escolher com que operador de transporte (companhias de transporte ou agentes transitários) irá trabalhar com base em custo total e performance das operações.

Os usuários constituem-se dos compradores e vendedores que necessariamente não precisam constituir-se de fabricantes e usuários finais. Participantes do canal de marketing internacional podem desenvolver esta função, como “trading companies”, atacadistas etc... Para PHILLIP MCVEY (apud KOTLER 1993),



“O intermediário não é apenas um elo em uma cadeia formada por um fabricante, mas sim um mercado independente, o foco de um amplo grupo de clientes para os quais ele vende”.

A contratação do transporte poderá estar a cargo tanto do embarcador como do consignatário, dependendo dos termos e condições em que o negócio foi estabelecido. No transporte internacional existem as regras da Câmara Internacional de Comércio denominadas de INCOTERMS - Termos de Comércio Internacional, que podem ser utilizadas de forma facultativa pelas partes para definir os pontos de transferência relativos a custos e responsabilidade assumidos no negócio. Atualmente está em vigor a edição de 1990.

Compradores e vendedores no mercado internacional são designados como exportador e importador. Resta ressaltar que o transporte internacional, como um elemento primário da logística internacional, tem suas operações afetadas pelas forças macroambientais do marketing internacional.

ESTRUTURA FUNCIONAL DO TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA

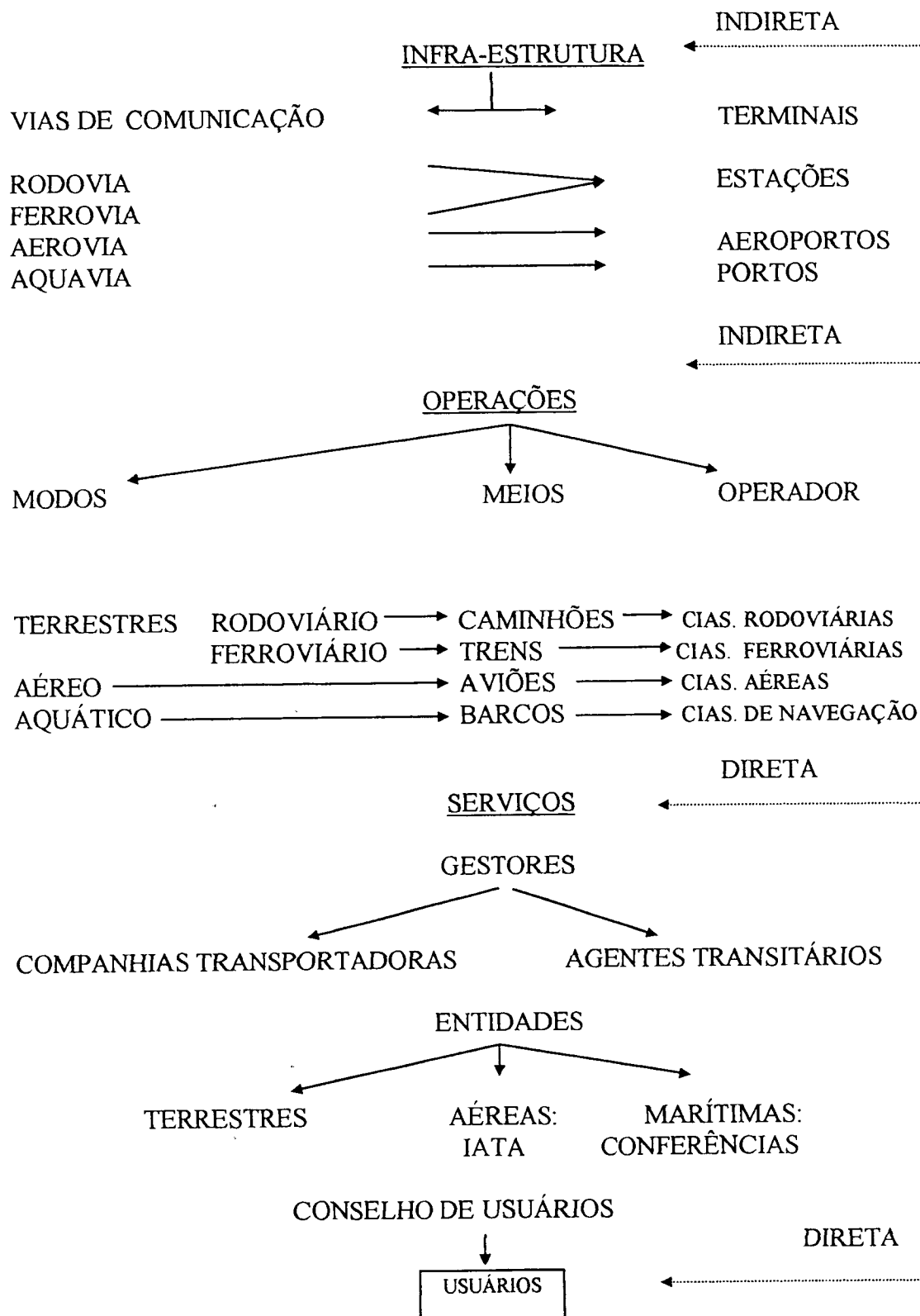


Figura 10 - Estrutura funcional do transporte internacional de carga. HANDABAKA - CENTRO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT (op. cit., 1990).

## 2.2.5. ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO DE TRANSPORTES

Para BOWERSOX E CLOSS (op. cit., 1996), o gerenciamento do transporte deve focar os aspectos econômicos e o preço do serviço. Para tanto, deve-se considerar abordagens teóricas e práticas. A abordagem teórica contrasta o custo do serviço com os métodos de fixação do preço do valor do serviço. A abordagem prática considera estrutura de custos, fretes e serviço.

Os aspectos econômicos e os preços no transporte são relativos aos fatores e características que determinam custos e fretes. Para o desenvolvimento em uma efetiva estratégia logística e para o completo sucesso nas negociações de acordos de transporte é necessário entender a economia da indústria de transporte. Segundo os autores, uma abordagem da economia e preços do transporte requerem o entendimento de três tópicos: primeiro, são os fatores que influenciam a economia do transporte; segundo, são as estruturas de custo que influenciam as despesas com locação de recursos; terceiro, são as estruturas de fretes aplicadas aos clientes, como abaixo especificado:

- 1) Fatores econômicos: a economia do transporte é influenciada por sete fatores. Não há componentes que influenciam o frete de forma direta, cada fator é considerado quando do desenvolvimento dos fretes. Os fatores específicos são:
  - 1) Distância (é o fator de maior influência sobre os custos, uma vez que contribuem diretamente custos variáveis como trabalho, combustível e manutenção);
  - 2) Volume (o segundo fator é o volume carregado, em razão da economia de escala);
  - 3) Densidade (a densidade do produto é o terceiro fator econômico, uma vez que deve considerar as relações entre peso e espaço);
  - 4) Fator de estiva (refere-se às dimensões do produto e como ele afeta o espaço de utilização do veículo);
- 2) Manuseio (equipamentos especiais podem ser requeridos para carga ou descarga dos veículos de transporte);
- 6) Responsabilidade (relaciona-se a riscos de avarias, em razão das características do produto, que possam resultar em

reclamações); 7) Fator de mercado (refere-se ao balanceamento do volume no movimento de uma linha ligando origem e destino. Ex: viagens de retorno com o veículo vazio ou menor volume de carga implicará um aumento do custo original).

- b) Estrutura de custos: a segunda dimensão da economia e preços do transporte é relativa aos critérios usados para locar os componentes de custo. A locação de custos é primariamente relativa ao transportador, mas desde que a estrutura de custo influencia a habilidade de negociação, a perspectiva do embarcador também é importante. O custos do transporte são classificados dentro da seguinte combinação de categorias: 1) Custos variáveis (são aqueles associados à movimentação dos veículos em cada embarque); 2) Custos fixos (são aqueles que não variam em curto espaço de tempo e mantêm-se, ocorrendo ou não transporte, e independente do volume transportado. Entre outros, são componentes do custo fixo: terminais, sistema de informações, veículos etc...); 3) Custos conjuntos (são aquelas despesas não cobertas no serviço básico e estipuladas para prover um serviço particular); 4) Custos comuns (são custos que o transportador incorre em nome de todos os embarcadores ou de um segmento de embarcadores, ex: taxas de terminais públicos, pedágios etc...).
- c) Estrutura de frete: no estabelecimento de fretes a ser cobrado do embarcador, o transportador pode adotar uma estratégia ou uma combinação de duas estratégias. Embora seja possível trabalhar com uma estratégia única, o enfoque da combinação considera “trade-offs” existentes entre o custo do serviço incorrido pelo transportador e o valor do serviço para o embarcador, como segue: 1) Estratégia de custo do serviço (o frete é construído com base no custo para prover o serviço); 2) Estratégia de valor do serviço (o frete é determinado com base no valor percebido pelo embarcador, preferencialmente do que aos custos para prover o serviço); 3) Combinação estratégica (estabelece o preço do transporte em um nível intermediário entre o custo mínimo de serviço e o valor máximo do serviço). Estabelecida uma estratégia de preço, o transportador

elabora uma listagem de fretes baseada nos fatores econômicos e na estrutura de custos denominada de tarifa.

#### 2.2.6. CARACTERÍSTICAS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Para ALBERTO HANDABAKA (1994), o transporte rodoviário exibe os menores custos fixos entre todos os modos de transporte pelas seguintes razões:

- a) Os transportadores rodoviários não são proprietários da estrada sobre a qual se movimentam;
- b) Um caminhão constitui-se numa unidade econômica pequena;
- c) As operações em terminais não exigem equipamentos caros.

Em contrapartida, ainda segundo o autor, os custos variáveis tendem a ser altos em vista do que os usuários custeiam a construção de estradas e sua manutenção mediante impostos, pedágios e taxas.

Os custos do transporte também estão relacionados à segmentação do mercado a partir de critérios operacionais, geográficos e de serviço ou formato. Para um melhor entendimento é necessário estabelecermos o conceito de carga, sua classificação e interação com os modais de transporte.

Carga é o produto no estado em que não pode ser utilizado por encontrar-se em movimentação ou armazenado. Divide-se em cargas gerais e granéis. As cargas granéis tem por característica a movimentação em grandes massas e não é divisível unitariamente, sendo mensurada por peso (granéis sólidos) ou volume (granéis líquidos). A carga geral é toda aquela não classificável como granel e que pode ser transportada de forma fracionada, provida ou não de embalagem, ou de forma consolidada através de processos de unificação de cargas, sendo os mais conhecidos a paletização e containerização. Toda carga originariamente à granel, que passa por

um processo de embalagem e ou unificação, altera sua classificação para carga geral. A seguir, figura representativa dos tipos de carga:

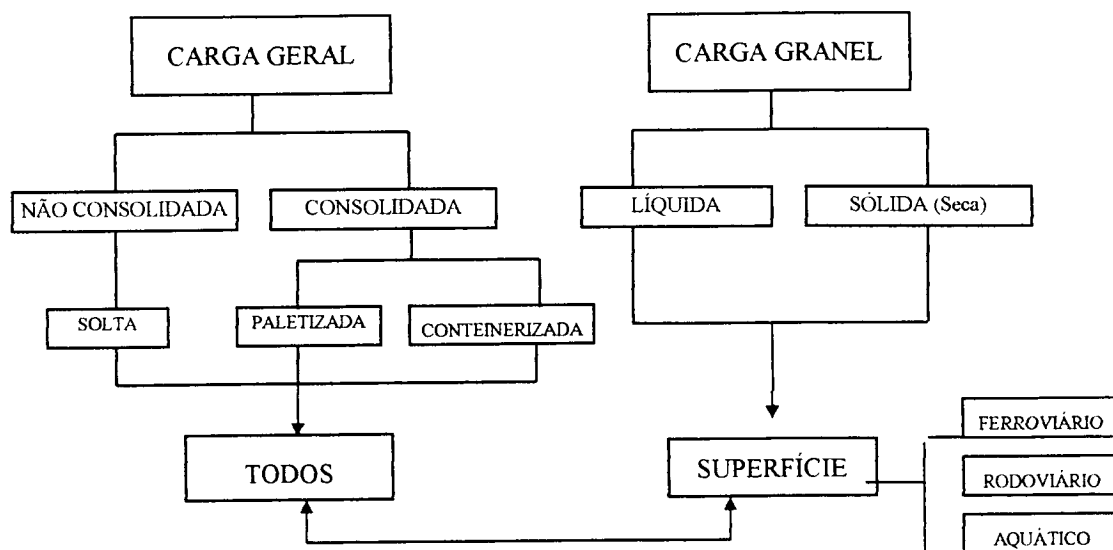


Figura 11 - Tipos de carga. ALBERTO HANDABAKA ( op. cit., 1994 ).

O transporte rodoviário por características em razão do tamanho dos veículos e estrutura das vias de comunicação (sistema viário), tem como vantagens a versatilidade, acessibilidade e prontabilidade, e como desvantagem principal a capacidade de transporte por veículo. Desta forma, cargas gerais são transportadas por via rodoviária com mais frequência do que cargas à granel e por esta razão analisaremos a segmentação de mercado das cargas gerais. Abaixo, figura representativa da frequência de cargas em diferentes modais:

Tipo de Carga	Modo	Ferrovário	Rodoviário	Marítimo	Aéreo
Carga Geral	Solta (não consolidada)	**	***	**	**
	Consolidada	***	***	***	***
Carga Granel	Líquida	**	*	***	-
	Sólida (seca)	**	*	***	-

Frequência: \* baixa \*\* média \*\*\* alta

Figura 12 - Frequência de cargas em diferentes modais. ALBERTO HANDABAKA (op. cit., 1994).

a) Segmentação por critério operacional: a carga geral apresenta duas classificações básicas em razão da natureza da carga. A carga geral, propriamente dita, é aquela que utiliza veículos abertos ou fechados (baús) ou containers de uso padrão ou geral. A carga geral especial é aquela que envolve adaptações nas carroceiras dos veículos ou na configuração de containers, ou trato e manejo diferenciado da carga. Desta forma, as organizações de transporte podem atuar nos seguintes segmentos :

- ◇ carga geral (propriamente dita);
- ◇ mudanças;
- ◇ veículos automotores;
- ◇ produtos perecíveis;
- ◇ cargas aquecidas;
- ◇ valores;
- ◇ gado em pé;
- ◇ madeira em toras;
- ◇ engradados (líquidos engarrafados);
- ◇ cargas excepcionais e indivisíveis;
- ◇ cargas perigosas;
- ◇ etc...

b) Segmentação por critério geográfico: uma divisão ampla considera transporte rodoviário nacional ou doméstico e transporte rodoviário internacional. O transporte doméstico pode ter cobertura nacional, regional ou local. O transporte internacional via de regra, liga grandes centros urbanos entre Países, sendo que redespachos para o interior são realizados por empresas domésticas.

c) Segmentação por serviço ou formato: refere-se à ocupação dos veículos e determina a forma operacional do serviço. Existem dois tipos de serviços básicos, como segue:

- ◇ Serviço de carga completa: ocorre quando o embarcador dispõe de carga suficiente para contratar o serviço de um caminhão completo, segundo a capacidade que tenha o veículo. Neste caso, carga e descarga ocorrem no estabelecimento do embarcador e consignatário, respectivamente.
  
- ◇ Serviço de carga fracionada: envolve lotes pequenos de carga ou encomendas que são coletados e entregues por veículos menores. Neste caso, o veículo de linha que cobre o percurso principal é carregado e descarregado em terminais das empresas de transporte.

A partir deste dois serviços básicos, uma série de operações e serviços podem ser deliberadas, citando-se alguns, como: 1) Carga semicompleta (lote fracionado, relativamente grande, que pode ser coletado e/ou entregue diretamente pelo veículo de percurso); 2) Carga itinerante (conjunto de cargas fracionadas a serem redespachadas para locais diferentes de uma zona interior onde não há regularidade de serviço); 3) Serviço de distribuição (carga completa na origem e destinada a processo de sortimento no terminal do transportador, para entrega em diversos destinos); 4) Serviço combinado (transporte rodoviário combinado com outros modais - rodo-aéreo, rodo-marítimo e rodo-ferroviário).

Para HANDABAKA ( op. cit., 1994 ), os custos por transporte por caminhão se distribuem entre os gastos de terminal e o percurso. É possível afirmar que os custos de terminal, coleta, entrega, manuseio em plataformas, armazenamento, faturamento e cobrança, representam entre 15 e 25 % do custo total, variando de acordo com o segmento. Estes gastos, calculados sobre o valor por tonelada métrica, variam facilmente quando o tamanho do despacho está abaixo de 1.000 a 1.500 kg (carga fracionada). Para despachos maiores de 3.000 kg (cargas semicompletas e completas ) o custo desce progressivamente, posto que o recolhimento e a entrega são mais fáceis que quando se trata de envios de menor tamanho.



Ainda, segundo o autor, os gastos de percurso propriamente ditos representam entre 50 a 60% do custo total. Não é possível afirmar com toda a certeza que o custo por unidade, no transporte por caminhão, seja diretamente proporcional à distância ou não-volume da carga. Não obstante, os custos totais se diminuem de forma diretamente proporcional ao tamanho do envio e à distância, posto que os custos com terminal e outros custos fixos se repartem em mais toneladas quilômetro (Tm/km), ainda que não de maneira tão significativa como os transportes de massa, a exemplo do ferroviário.

## 2.2.7. HISTÓRICO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL

PARREIRAS E MENDONÇA (1990) nos apresentam o seguinte histórico que aponta o desenvolvimento do transporte rodoviário de cargas no País a partir do início do século, como segue:

### O TRANSPORTE NA PRIMEIRA METADE DO SÉCULO XX

Em 1907 realiza-se o primeiro censo geral e completo das indústrias brasileiras que registra 3.258 estabelecimentos industriais.

Todavia, a sociedade aqui conservava ainda estruturas dos períodos da colônia e do império. A modernização dava-se sobre bases tradicionais.

O automóvel é, então, uma novidade rara, objeto de luxo, propriedade de uns poucos abastados.

O primeiro deles, um Peugeot, foi importado por Alberto Santos Dumont. O segundo, importado por seu irmão Henrique, foi um Daimler inglês e, a seguir, viriam o Packard, o Renault, o Fiat, o Oldsmobile e o Brasiler.

O transporte de mercadorias, entretanto, continua a ser trabalho do braço humano ou dos animais de carga. Alguns produtos eram transportados por ferrovia, que nos primeiros dez anos do século XX acabara por se expandir.

Em 1908, a malha ferroviária já somava, no País algo próximo a 17.000 quilômetros de extensão.

Os primeiros caminhões, utilizados no transporte de mercadorias, são registrados em 1908 e 1909.

De 1902 data o registro de uma empresa de transporte rodoviário de cargas, a Companhia de União dos transportes que, em 1942 ainda existia.

De 1914 a 1918, a Primeira Guerra Mundial praticamente interrompe a importação de produtos manufaturados para o Brasil, o que estimula a criação de novos estabelecimentos industriais. Calcula-se que entre 1915 e 1919 foram fundadas quase 6 mil novas indústrias.

Nesse período, inicia-se uma série de ações em favor da rodovia e o setor de transportes, no Brasil, passa a ser mais atuante e crescente.

Ao final da Primeira Grande Guerra a navegação volta a ocupar seu lugar de destaque entre os meios de transporte no País. Nesse momento da história, a Cia. de Navegação Lloyd Brasileiro é a maior empresa, fundada em 1918.

Em 1919, cresce o tráfego de automóveis no Brasil e, nesse mesmo ano, um fato estimularia ainda mais o uso do automóvel: a Ford Motor Company decide criar a Ford Brasileira.

O avião torna-se uma realidade mundial e, no Brasil, em 1927, implanta-se o transporte aéreo regular doméstico para passageiros e cargas, ano em que também se instala no País a General Motors do Brasil.

No final dos anos 20, a ferrovia já atravessava séria crise e não mais podia atender sequer uma terça parte da demanda de vagões requisitados pelos produtores em geral, e o monopólio que exercia sobre os demais meios de transporte começava a ficar ameaçado. Crescia, a cada ano, o número de veículos automotores que começaram a ser produzidos no País em larga escala, no início do século XX. O automóvel e o caminhão já não são vistos com admiração e surpresa, mas como necessidade ao progresso brasileiro. Em 1929 tínhamos nada menos que 144.776 veículos automotores em nossas ruas.

A década de 30 começa com o mundo ainda abalado pelo crack da Bolsa de Nova Iorque, em 1929. A economia brasileira, agrário-exportadora, baseada na monocultura do café, não pôde deixar de sofrer seus reflexos.

Nessa época, a ferrovia ainda mantinha sua liderança no transporte da produção de café, ligando as regiões produtoras aos portos. Os percursos de longa distância eram atendidos principalmente pela navegação de cabotagem e, nas operações urbanas, predominavam, ainda, os veículos de tração animal. A importação de caminhões só era possível, então, a alguns pioneiros e comerciantes.

Os problemas econômicos se agravam. As dificuldades de importação provocam o surgimento desordenado de novas indústrias.

Em 1930, assume o poder, no Brasil, um governo forte e centralizador, com crescente intervenção na economia. Esse, o governo Getúlio Vargas, incentiva o processo industrial; a economia entra num período de recuperação a partir de 1933.

Esse progresso acelera o mercado consumidor, que não poderia firmar-se com o sistema de transporte então prevalecente: a navegação e a ferrovia.

A ferrovia entra, na década de 30, em sua primeira fase de desgaste.

Em 1937 é criado o DNER - Departamento Nacional de Estradas de Rodagem que, em 1944, apresenta o Plano Rodoviário Nacional.

No período de 1931 a 1944 haviam sido construídos 1.512 quilômetros de estradas federais. Coube ao DNER implantar, nos últimos 50 anos, a malha rodoviária que serve hoje ao Setor de Transportes no Brasil.

Em 1939 a frota nacional já era composta de 190.000 veículos, dos quais um terço eram caminhões.

Nessa década, surgiram os pioneiros do transporte rodoviário de cargas no Brasil, que apostavam no crescimento industrial e na conseqüente demanda de um serviço de transporte mais rápido, independente dos rigorosos horários e esquemas operacionais da ferrovia. Nasceram, nesse período, várias empresas de transporte ainda hoje existentes.

A Segunda Guerra Mundial encarrega-se de interromper as trocas comerciais entre as nações, com reflexos diretos na economia brasileira.

O transporte rodoviário chega à beira do colapso, em função das dificuldades de importação do petróleo.

O transporte marítimo de cabotagem na costa brasileira torna-se inseguro e navios mercantes são afundados por submarinos inimigos. Disso decorre o crescimento da demanda pelo transporte rodoviário.

Em 1944, a rede ferroviária passava por séria crise financeira, além de operar como um conjunto de subsistemas regionais, sem ligação entre si. A navegação de cabotagem, que por muito tempo permitira a interligação entre as várias regiões do País decaía por falta de reposição de navios.

As rodovias haviam crescido em extensão, chegando a 277 mil quilômetros em 1944, embora a maior parte da rede não fosse pavimentada.

O Transporte Rodoviário de Cargas inicia sua fase de expansão, baseada, inicialmente, nos fatores acima, constituindo-se, a partir daí, na principal modalidade de transporte disponível no País.

#### GOVERNO JK : NOVO MODELO INDUSTRIAL E A EXPANSÃO DA ATIVIDADE DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO.

O Brasil experimenta, na década de 50, um novo modelo de industrialização.

A indústria ainda era composta por empreendimentos centrados na produção de bens perecíveis ou semiduráveis e alguns grupos nacionais, geralmente familiares, que se demonstravam capazes de iniciar a indústria pesada no País.

Não havia, ainda, uma definição clara pela industrialização com base em capital estrangeiro, embora fosse evidente a presença do capital norte-americano na economia brasileira.

Em 1956, a ascensão de Juscelino Kubitschek ao governo torna-se o marco do chamado processo “revolucionário” de industrialização, que se definia pelo capital estrangeiro.

O modelo de desenvolvimento era apoiado no Plano de Metas, incluindo trinta pontos agrupados em cinco setores de atividades, sendo o principal o binômio “Energia e Transportes”.

A indústria automobilística assume papel preponderante no processo de industrialização. Era, de fato, uma das áreas prioritárias do Plano de Metas.

A indústria de base alcança quase 100% dos resultados previstos.

O governo JK destacou-se também pela construção de rodovias pioneiras e pela construção e inauguração de Brasília, a nova capital do País que simbolizava a marcha para o oeste.

O boom econômico do Brasil, naquele período, teve como conseqüências naturais a evolução do parque fabril e o crescimento do mercado interno consumidor, que multiplicaram várias vezes a demanda dos serviços de transporte, à medida que o desenvolvimento se interiorizava.

Nesse mesmo ano cria-se o Grupo Executivo da Indústria Automobilística, incumbido de aprovar ou rejeitar projetos industriais e propor planos nacionais automobilísticos.

A partir do governo Kubitschek inicia-se, no País, a chamada “Era Rodoviária”. A rede rodoviária pavimentada, até então representada por algumas centenas de quilômetros, atinge, no final da década de 60, 45.295 quilômetros. Em 1977 chega a 75.933 e em 1980 a 78.000 quilômetros.

No período de 1957 a implantação da indústria automobilística passou a viabilizar a criação do sistema de Transporte Rodoviário de Cargas (TRC), em substituição ao sistema ferroviário.

A maioria das empresas do TRC, hoje atuantes no mercado, foram constituídas nesse período.

## 2.2.8. ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Para GÜNTHER SCHÜLTER (1988), a atividade empresarial no transporte rodoviário de bens é o resultado da constatação de uma necessidade de serviço, tanto no aspecto geográfico como na sua particularidade operacional. A necessidade, por sua vez, deve ser examinada em todo o seu perfil, desde sua estrutura, alicerçada na oferta e procura de bens, até o aspecto temporal de sua existência.

A empresa de transporte rodoviário de bens, independente da permanente preocupação relativa ao volume de bens a serem transportados, deve estar atenta, da mesma forma, aos aspectos qualitativos dos serviços a serem prestados. O aspecto qualitativo do serviço não é resultado de um desejo da empresa em prestar o melhor serviço que suas condições permitem, mas a resultante de um processo de adequação das condições da empresa às necessidades manifestadas pelos clientes. Este processo resulta da interação entre o cliente que apresenta uma necessidade do serviço, portanto, um problema de transporte e a empresa que oferece os serviços, constituindo-se na solução do problema de transporte apresentado pelo cliente.

O processo de interação entre os clientes e a empresa é o resultado de uma ação da empresa, onde as equipes das diversas áreas que a compõem, atuam de forma complementar. A equipe de marketing atua no levantamento das necessidades, a de logística definindo recursos e padrões para o atendimento das necessidades e a de operações atendendo às necessidades. A ação complementar das equipes é permanente e, como tal, resulta em ciclo permanente de ação complementar e interdependência, a qual se estende por toda a empresa.

A necessidade do mercado, auscultado pela equipe de marketing, permite o esforço logístico no dimensionamento do equipamento e instalações necessárias, características especiais de veículos, armazéns e equipamentos de movimentação física de cargas. As características do serviço a ser prestado, também resultante do

levantamento das necessidades, orientará a quantificação, disposição e qualificação dos recursos humanos necessários.

Do ponto de vista financeiro, o serviço a ser prestado deve ser orçado de tal modo que satisfaça as necessidades de cobertura de custos, remunere o capital investido e permita o desenvolvimento técnico da empresa e, de outro lado, que as tarifas se ajustem às possibilidades de pagamento por parte do mercado.

As deficiências na constatação das necessidades manifestadas pelo mercado, tanto na imperfeição da constatação das necessidades qualitativas do serviço, como nas quantitativas, poderão decorrer em distorções no processo de ajustamento da empresa, conduzindo-a a proceder aperfeiçoamento nos serviços que não beneficiem direta ou indiretamente o cliente.

Ainda segundo Günther Schlüter, uma organização de transporte pode ser estruturada a partir de elementos comuns, dentro de conceitos macro e microestruturais, como segue:

## MACROESTRUTURA

A macroestrutura é a resposta estrutural às perguntas:

- ◇ O que a empresa transporta?
- ◇ Para onde transporta?

A resposta a essas perguntas resultará da estratégia logística que visa aproveitar a potencialidade que o segmento lhe oferece, com o melhor retorno do investimento e dentro de sua capacidade de investir. O que a empresa transporta está ligado ao critério operacional de sua segmentação e implica o perfil da frota a ser utilizada. Para onde transporta, está ligado ao critério de sua segmentação geográfica, definindo-se a localização de filiais e agências que a empresa pretende



instalar para seu projeto. A existência de filiais, agências e frota, pressupõe uma unidade coordenadora, denominada de matriz.

A observação da empresa como um todo, permite visualizar os elementos que a compõem, de tal modo que podemos considerá-la como constituída de unidades.

A compreensão de todo o processo de funcionamento da empresa, baseada em critérios conhecidos e de amplo domínio, permite avaliar, com precisão suficiente, o desempenho da empresa, com base nas unidades que a compõem.

As unidades de que é composta uma Empresa de Transportes Rodoviários de Bens são denominadas de “Unidades de Negócios”. Assim, a composição da empresa em situação normal é constituída das seguintes unidades:

- a) filiais;
- b) agências (unidades terceirizadas que funcionam como filial);
- c) frota (aqui considerada somente a de longo curso);
- d) matriz.

A translação dos bens entre as filiais e agências é operada por veículos denominados de longo curso, os quais se diferenciam da frota de coleta e entrega pela maior capacidade estática.

Abaixo, a representação gráfica da operacionalização das unidades de negócios de uma organização de transporte.

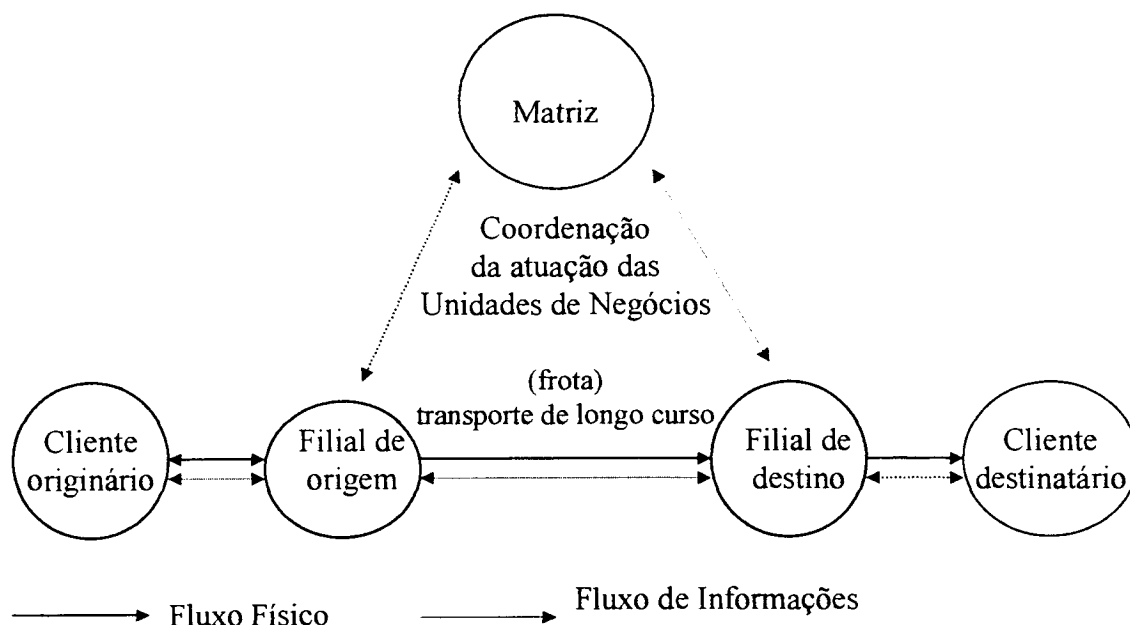


Figura 13 - Operacionalização das Unidades de Negócios de uma organização de transporte. Adaptação de GÜNTER SCHLÜTER (op. cit., 1988).

A denominação de unidade de negócio está vinculada ao sistema de informações que embasará o processo de avaliação do desempenho de cada uma delas.

A avaliação se fará pelo processo de apropriação de receita, confrontada com seu custo de operação, cuja diferença é o resultado decorrente de um período de funcionamento.

A divisão da empresa em unidades de negócios permitirá a avaliação da mesma em dois níveis:

- a) Global;
- b) Por unidades de negócios.

A avaliação da empresa a nível global, considera-a do ponto de vista de um investimento único, o que é feito através dos balancetes mensais, complementados com as demais informações do sistema informativo existente.

A nível de unidade de negócios, a avaliação é feita considerando o investimento realizado em cada uma das unidades de custo e sua remuneração, a qual é representada pelo resultado operacional do período.

As informações acima mencionadas, objetivaram embasar o conceito de macroestrutura de uma empresa de transporte rodoviário de cargas, cuja representação gráfica consta da figura 14.

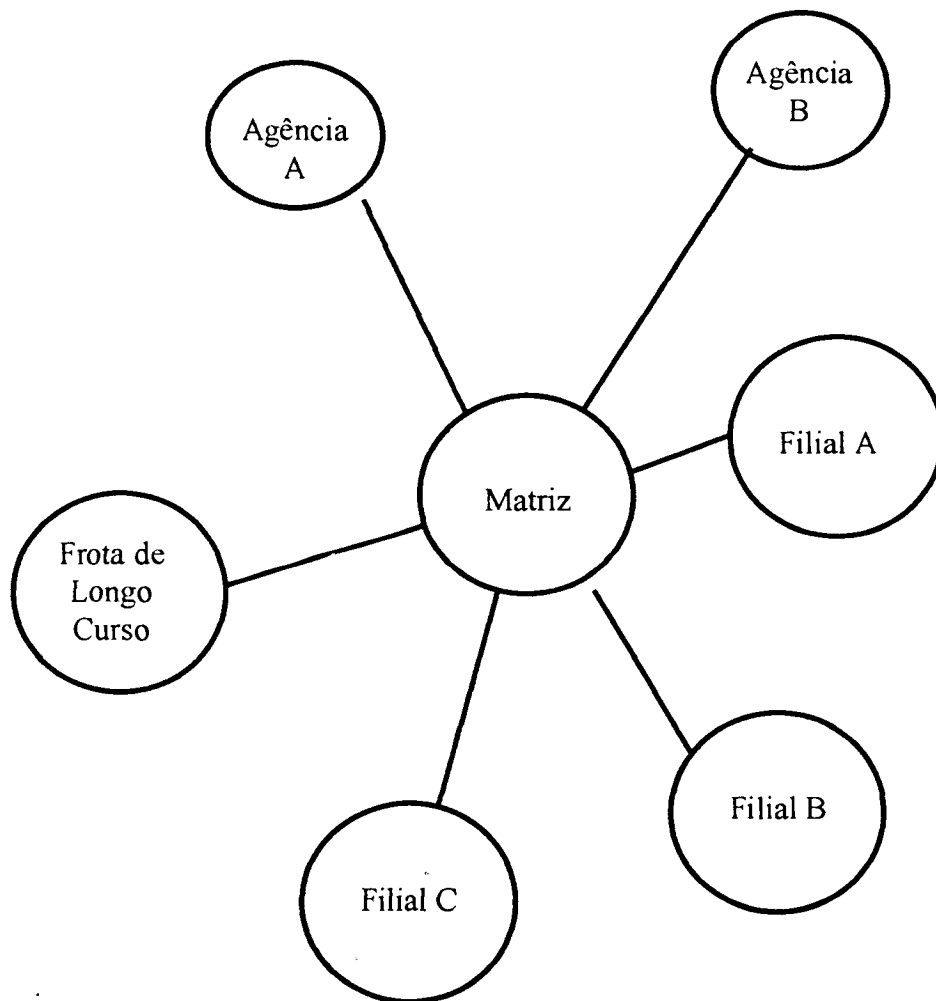


Figura 14- Representação gráfica da Macroestrutura de uma empresa de transporte rodoviário de cargas. GÜNTER SCHLÜTER (op cit., 1988).

A partir da matriz é que uma organização de transporte se estrutura em termos funcionais para coordenar todas as atividades de trabalho com as demais

unidades de negócios da organização. As funções típicas de uma organização de transporte são identificadas através de atividades primárias: marketing, logística e operações, e atividades de apoio como recursos humanos, finanças e administração. A seguir, figura representativa da macroestrutura.

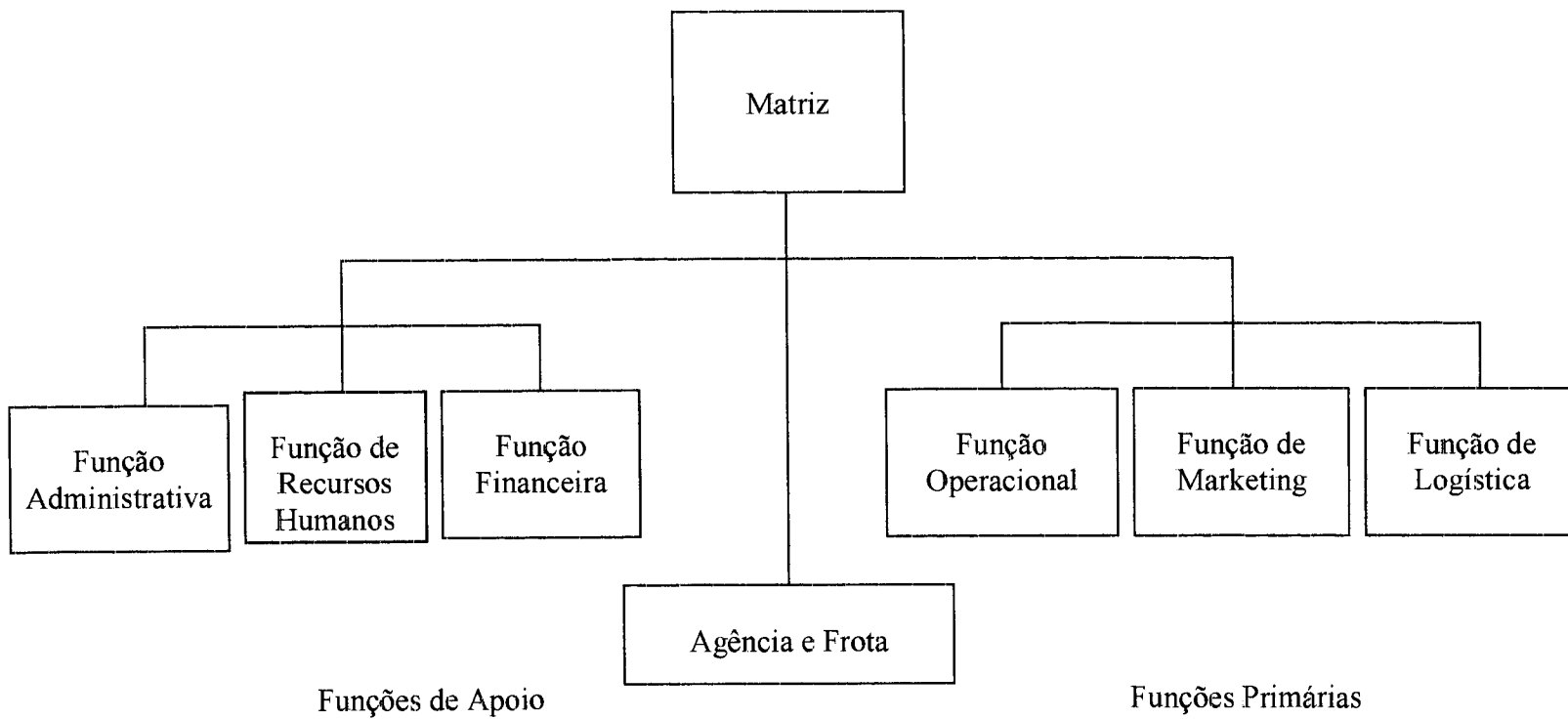


Figura 15 - Macroestrutura. Adaptação de GÜNTER SCHLÜTER (op. Cit., 1988)

## MARKETING

A função de marketing engloba todas as atividades vinculadas ao relacionamento da empresa com o mercado, buscando identificar as necessidades dos clientes e como satisfazê-las. Para uma maior compreensão do alcance da função de marketing, relacionamos abaixo algumas das muitas atividades nela enquadradas:

- ◇ plano anual de marketing;
- ◇ pesquisa de mercado;
- ◇ política de preços;
- ◇ divulgação da imagem da empresa;
- ◇ política de negócios

## LOGÍSTICA

A função de logística em nossa experiência, e com base no desenvolvimento do presente trabalho, ainda não é claramente percebida dentro das organizações de transporte.

Até aqui, analisamos a logística como uma função nas organizações fabris. Para RONALD BALLOU (op. cit., 1993), o campo da logística até os dias atuais tem muito pouco reconhecida sua importância para organizações de serviço, em razão de uma visão estreita em limitar esta atividade aos suprimentos, uma vez que a atividade de distribuição física de bens é ausente em organizações como bancos, hospitais, escolas etc... Todavia, organizações de serviço têm muitos problemas logísticos como localização de filiais, definição de estruturas de apoio operacional, estabelecimento de padrões de qualidade e principalmente o desenvolvimento e a manutenção do nível de serviço aos clientes.

As empresas de transporte são organizações de serviço que por sua natureza trabalham com a movimentação de bens, para atender necessidades de distribuição

física do sistema logístico dos seus clientes. Desta forma, há que se ter o cuidado de não confundir-se a função operacional de uma transportadora, que é a coleta, movimentação e entrega de cargas, com a função logística da organização a qual, tendo como foco a satisfação do cliente, cabe o esforço de arquitetar e delinear a estrutura de trabalho, como

- ◇ capacidade de transporte;
- ◇ levantamento das necessidades de recursos;
- ◇ facilitação do fluxo de informações;
- ◇ localização e dimensionamento de unidades de apoio;
- ◇ delineamento e perfil da frota;
- ◇ rotas;
- ◇ padrões de desempenho;
- ◇ qualidade de atendimento;
- ◇ avaliação de resultados dos serviços executados;
- ◇ nível do serviço aos clientes.

## OPERAÇÕES

A função operacional numa organização de transporte responde pela produção dos serviços de coleta, transferência das cargas entre filiais e entrega de mercadorias, bem como pela manutenção dos equipamentos de trabalho. Entre as atribuições vinculadas à função operações, destacamos algumas:

- ◇ administração e manutenção da frota;
- ◇ lay-out de armazéns;
- ◇ realização de coletas;
- ◇ realização de carregamentos;
- ◇ manipulação interna da carga;
- ◇ contratação de veículos autônomos;
- ◇ despacho de veículos.

- ◇ controle do fluxo de cargas.

## FINANÇAS

Na função finanças encontram-se aglutinadas todas as atividades que dizem respeito à movimentação financeira, sua administração, controle e registro. O alcance da função atinge todas as formas de movimentação financeira na empresa, as políticas e critérios de aplicação de recursos, bem como a metodologia e forma aplicada na contabilização. Na conceituação presente, fica clara a subordinação da contabilidade ao responsável pela área financeira na empresa.

A seguir, relacionaremos algumas das atividades enquadradas na função finanças:

- ◇ execução de cobrança direta por conhecimento;
- ◇ confecção do boletim-caixa;
- ◇ análise das alternativas de investimentos;
- ◇ execução do controle da carteira de cobrança;
- ◇ determinação do prazo médio de cobrança;
- ◇ conciliação das contas bancárias;
- ◇ reformulação do plano de contas;
- ◇ faturamento.

## RECURSOS HUMANOS

A função recursos humanos abrange todas as atividades relativas ao suprimento de pessoal e sua gestão. O alcance da função transita pelas fases de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação do desempenho, admissão, demissão e promoção. A gestão se refere ao modo pelo qual estas fases são colocadas a serviço da empresa, resultando nas políticas e procedimentos de pessoal.



A ação da função, além de prover a empresa do material humano necessário, atua permanentemente ajustando tais recursos, tanto no aspecto do perfil como na qualificação, às necessidades determinadas pelos objetivos e estratégias traçadas ao longo da existência da empresa.

A função recursos humanos, entre outras, tem enquadradas as seguintes atividades:

- ◇ treinamento de gerentes de filiais;
- ◇ avaliação de cargos e salários;
- ◇ seleção de pessoal;
- ◇ execução da folha de pagamento;
- ◇ interpretação da legislação trabalhista;
- ◇ demissão de funcionários;
- ◇ programação de férias;
- ◇ contratação de serviços de assistência médica;
- ◇ elaboração da política salarial;
- ◇ recrutamento;
- ◇ controle do cartão-ponto;
- ◇ avaliação de desempenho.

## ADMINISTRAÇÃO

A função administração apresenta a particularidade de organizar a participação das demais funções e direcioná-las aos objetivos determinados.

Pelas características da função, observa-se, nas atividades que a compõem, uma conotação de dinâmica e orientação, como pode ser verificado a seguir:

- ◇ determinação das normas de funcionamento de uma filial;
- ◇ elaboração do planejamento;

- ◇ determinação das políticas gerais da empresa;
- ◇ determinação das estratégias;
- ◇ elaboração do sistema de informações;
- ◇ elaboração e aplicação dos sistemas de controle;
- ◇ racionalização das atividades burocráticas;
- ◇ análise, acompanhamento da execução e controle de contratos;
- ◇ contratação e acompanhamento das apólices de seguros.

Como pode ser observado, o elenco de atividades desenha uma parte do campo de responsabilidade da função administração, alcançando a parte normativa, desde sua formulação até as fórmulas jurídicas de controle.

## MICROESTRUTURA

O bom andamento e a rentabilidade do investimento, realizado em cada uma das unidades de negócios, estão vinculados à habilidade e perícia dos responsáveis por sua gestão. Por esta razão não é difícil entender que não bastam os investimentos na sofisticação dos meios materiais, é necessário a harmonia destes com o desenvolvimento dos recursos humanos, a quem cabe conduzi-los na geração da remuneração.

A existência de uma unidade de negócios considera implícita a existência de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos. Os recursos humanos são representados pela equipe que dinamizará os demais recursos à disposição. A atuação dos recursos humanos não ocorre de forma desordenada, há necessidade de que estejam dispostos de tal forma que permita que cada um de seus componentes possa aplicar o máximo de sua capacidade a serviço da unidade de negócio, de tal modo que o esforço de cada um seja parte do esforço total.

A organização dos recursos humanos na unidade de negócios e sua capacidade para gerir os demais recursos denominamos de microestrutura.

O funcionamento diário de uma filial envolve a execução de um grande número de atividades, das quais citaremos alguns exemplos, como segue:

- ◇ cobrança de um conhecimento;
- ◇ visita a um cliente;
- ◇ enlonamento de um caminhão;
- ◇ realização de uma coleta;
- ◇ determinação do horário de funcionamento da filial;
- ◇ resposta a uma correspondência.

Quando examinadas em conjunto, estas atividades se constituem em um emaranhado tal que, sem uma orientação, não seria fácil identificar o responsável pela sua execução. Desta forma, a estrutura de uma filial reflete a organização funcional da matriz, de uma forma mais compacta e visando seu objetivo primordial, que é estabelecer uma relação constante no mercado, com fins de facilitar o processo logístico dos clientes, através da prestação do serviço de transporte.

Desta forma, em via de regra, o gerente de uma filial tem a seu cargo as funções de marketing e logística, determinando a relação com os clientes, conduzindo os trabalhos da força de venda de fretes e equipe de telemarketing, gerindo a aplicação dos recursos da melhor forma, atuando na manutenção do nível de serviço e dos padrões de qualidade dos trabalhos, buscando alcançar os resultados e dando pronta solução a problemas eventuais.

O gerente conta com o suporte de um encarregado pela operacionalização e outro para as atividades de apoio, como administração, finanças e recursos humanos.

Abaixo, representação do núcleo da microestrutura da filial e a apropriação das funções, conforme segue:

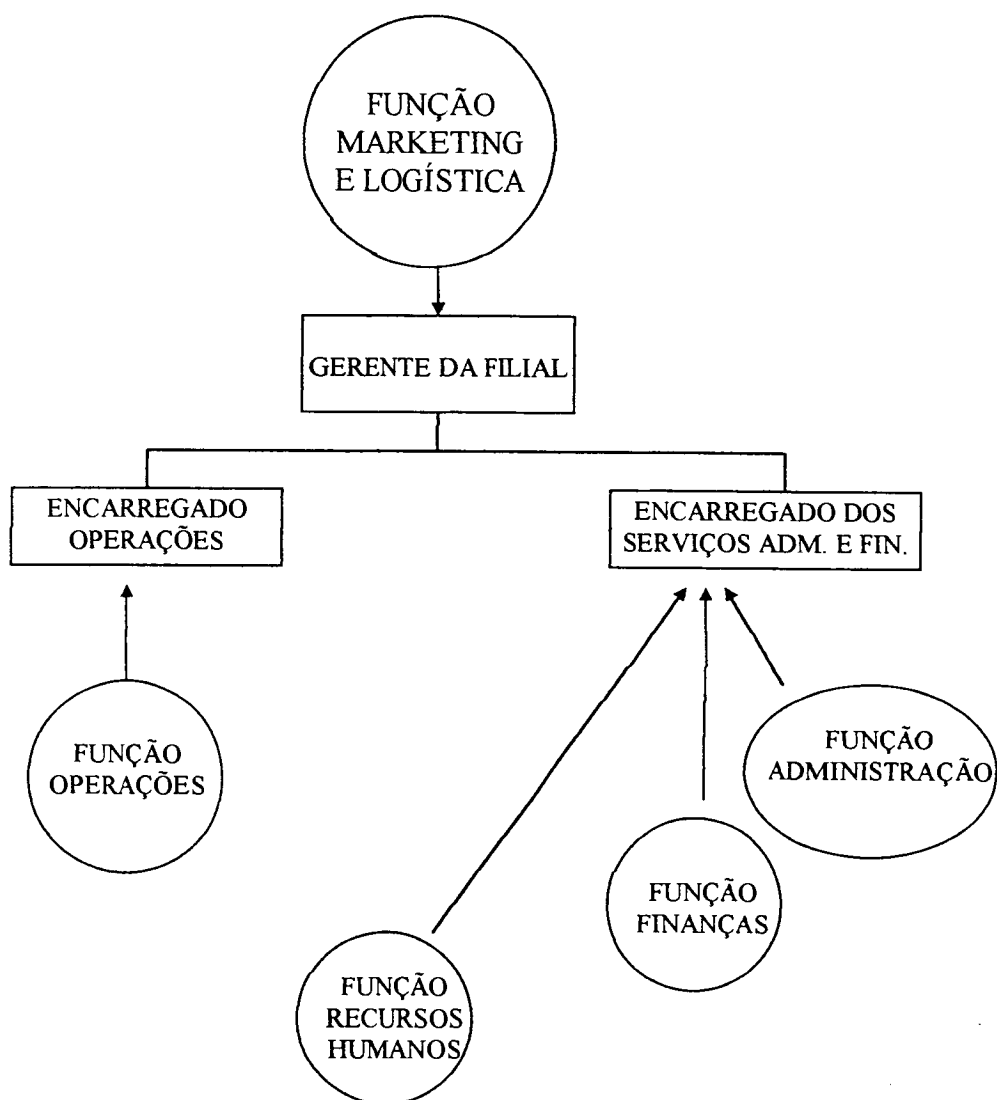


Figura 16 - O núcleo da microestrutura da filial e a apropriação das funções. Adaptação de GÜNTHER SCHLÜTER (op. cit., 1988).

### 2.2.9. O SERVIÇO AO CLIENTE NO SETOR DE TRANSPORTE DE CARGAS

De acordo com a literatura especializada, e conforme já abordamos na presente revisão bibliográfica, o foco de todo o esforço logístico é o cliente, e a sua

satisfação deve ser alcançada, através da deliberação de serviços que venham ao encontro de suas necessidades.

A classificação de serviços tem sido objeto de estudos por vários autores, entre os quais citamos alguns, como STEPHENSEN E WILLET “Establishing customer service strategies” -1968, LA LONDE E ZINZER “Customer service: meaning and measurement” - 1976, LOVELOCK “Classifying services to gain strategic marketing insights - 1983, LOVELOCK “Developing and managing the customers-service function in the service sector”- 1985, STERLING E LAMBERT “Establishing customer service strategies within the marketing mix” - 1986 e MATHE “Service mix strategies: a three-step guide” - 1990.

Da literatura supra citada, entendemos que o modelo de LOVELOCK (1983-1985), é o mais apropriado para organizações de serviço, logo podendo ser aplicado para organizações de transporte, razão pela qual o resumizamos no presente trabalho.

LOVELOCK (op. cit., 1983) propôs um esquema de cinco classificações, em que cada uma representa a resposta às seguintes questões:

- 1) Qual a natureza do ato do serviço;
- 2) Qual é o tipo de relacionamento que a organização de serviço tem com os seus clientes;
- 3) Como é feita a comercialização e o julgamento dos serviços oferecidos;
- 4) Qual é a natureza da demanda e oferta para os serviços;
- 5) Como o serviço é deliberado.

LOVELOCK (op. cit., 1983) classificou os serviços quanto à natureza do ato, sendo que o setor de transporte, baseado em tal classificação, se incluiria em nosso ponto de vista, como ações tangíveis para instalações ou objetos:

- 1) Ações tangíveis para pessoas.
- 2) Ações tangíveis para instalações ou objetos.

- 3) Ações intangíveis direcionadas para a mente das pessoas.
- 4) Ações intangíveis direcionadas a bens intangíveis.

LOVELOCK (op. cit., 1985) reviu as etapas necessárias para transformar serviços ao cliente dentro de uma atividade responsável que acentue a postura competitiva da firma prestadora do serviço.

CZEPIEL apud LOVELOCK (op. cit., 1985) tem enfatizado o necessário processo gerencial para integrar operações e marketing nos negócios de serviço constituindo-se de quatro tarefas:

- 1) Pesquisa e monitoramento para determinar necessidades, desejos e níveis de satisfação.
- 2) Verificando dentro destas a fonte de satisfação (ou insatisfação) do cliente.
- 3) Estabelecendo padrão de nível de serviço.
- 4) Desenhando tecnologia e trabalhos para encontrar estes padrões.

LOVELOCK (op. cit., 1985) aborda como desenvolver a função de serviço ao cliente, apontando oito fatores que servem para dar forma à performance das tarefas, como segue:

- 1) Presença ou ausência de intermediários na tarefa de contato com os clientes.
- 2) Alta frequência e proximidade nos contatos versus baixa frequência e contatos à distância.
- 3) Compras institucionais versus compras individuais.
- 4) Sistema de monitoramento interno e informações ao cliente durante o processo de prestação do serviço.
- 5) Capacidade de atendimento como informática e telecomunicações.
- 6) Frequência de uso dos serviços por parte dos clientes e venda continuada.
- 7) Complexidade do nível de serviço e planos de contingência para solução de problemas.

- 8) Grau de risco de perdas financeiras por parte do cliente em caso de falhas no serviço.

Três pontos são destacados por LOVELOCK (op. cit., 1995) no desenvolvimento ou expansão do serviço ao cliente, como segue:

- 1) Designação de tarefas para serviço ao cliente: a disposição potencial da tarefa de serviço ao cliente pode ser dividida dentro das atividades relacionadas a vendas e atividades não relacionadas a vendas, e também dentro da integração começada pelo cliente e interações começadas pela firma. Existe potencial para obter-se serviços personalizados ao cliente dentro das atividades relacionadas à venda, mas isto seria visto como um ajuste para o seu trabalho, e não é o foco principal.
- 2) Conduzindo uma fiscalização no serviço ao consumidor: para determinar a natureza e o alcance apropriado da função do serviço ao cliente, cada organização de serviço deveria conduzir uma fiscalização no serviço ao cliente para determinar a situação presente. Abaixo estão pontos de formato básico para tal fiscalização.
  - ◇ Identificar tarefas de contato com o consumidor (além de venda), por exemplo:
    - informação de reservas;
    - serviços de entrega;
    - contas e histórico do consumidor;
    - resolução de problemas, atenção e reclamações.
  - ◇ Rever critérios de procedimentos para cada tarefa:
    - critérios escritos (procedimentos manuais para cada tarefa);
    - instruções orais/escritas;
    - disponibilidade (hora/data/localização);
    - interações com outras pessoas.

- ◇ Identificar boa performance pelas tarefas:
  - quantidades específicas de bons trabalhos;
  - qualidade desses trabalhos;
  - contribuições de atividades relacionadas;
  - contribuições dos sistemas utilizados.
  
- ◇ Identificar medidas de performance pelas tarefas:
  - baseado no dinheiro;
  - baseado no tempo;
  - evoluções de gerência e supervisão;
  - evolução do consumidor.
  
- ◇ Rever e evoluir elementos pessoais:
  - critério de recrutamento/seleção, prática manual e treinamento;
  - definição do emprego;
  - interação com outros empregados;
  - controle de qualidade e supervisão;
  - procedimentos de evolução;
  - disponibilidade para correção de ações;
  - atitudes empregadas e motivação;
  - pagamento de horas extras trabalhadas.
  
- ◇ Identificar e evoluir sistemas de suporte:
  - instruções manuais, cartas formais e diários;
  - facilidades para o escritório, móveis e crachás;
  - equipamentos para escritório (telefones, computadores e processadores);
  - veículos e equipamentos para reparação mantenedora;
  - comunicação por rádio;
  - material para manter histórico.



3) Diretrizes para um programa de implementação efetiva: uma vez que o programa de serviço ao consumidor tenha sido montado, ele deve ser implementado efetivamente. Considerações cuidadosas deveriam ser dadas para cada uma das seguintes tarefas:

- 1) Recrutamento de empregados certos.
- 2) Treinar os empregados corretamente.
- 3) Eduque os consumidores.
- 4) Educar todos os empregados.
- 5) Primeiro seja eficiente e depois ótimo.
- 6) Padronizar o serviço de respostas.
- 7) Desenvolver a política de preços.
- 8) Envolver subcontratados se necessário.
- 9) Avaliar o serviço ao consumidor.

#### 2.2.10. TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS ENTRE RIO GRANDE DO SUL E A ARGENTINA E A FORMAÇÃO DO MERCOSUL

Com base nas informações contidas nas circulares 06 e 13 da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TRANSPORTADORES INTERNACIONAIS - ABTI (1995), apresentamos no seguimento o histórico do transporte rodoviário entre o Rio Grande do Sul e a Argentina e sua relação na formação do MERCOSUL.

A ligação entre o Rio Grande do Sul e a Argentina se dá principalmente através da BR 290 e o Estado é ligado ao vizinho País através da ponte internacional rodo-ferroviária Uruguaiana-Passo de Los Libres inaugurada em 21 de maio de 1947 pelos presidentes Gen. Eurico Gaspar Dutra (BR) e Gen. Juan Domingos Perón (AR), denominada "Ponte Augustin P. Justo" sobre o Rio Uruguai, com extensão de 1.800 metros. O comércio regional no continente começa seu impulso em 1960 com a criação da ALALC - Associação Latino Americana de Livre Comércio, através da

celebração do tratado de Montevidéu. Em 1963 Brasil, Argentina e Uruguai concretizam um convênio tripartite de transporte terrestre; em 1964 os primeiros veículos Brasileiros iniciam o transporte entre Brasil e Argentina com autorização especial e em 1965 é dado o primeiro “permissão” de transporte a uma transportadora brasileira, a Transportadora Coral, por um período de cinco anos.

De fato, em 1966 é o ano em que se inicia um período de desenvolvimento no comércio exterior entre Brasil e Argentina, apesar das dificuldades de trânsito político e geográfico na região. A extinção da ALALC, com a concomitante criação da ALADI- Associação Latino Americana de Desenvolvimento e Integração em 1980, através do tratado de Montevidéu TM II, permitiu a formação de acordos bilaterais dentro do continente, tendo o Brasil e Argentina instituído em julho de 1986 o PICE - Programa de Integração e Cooperação Econômica, com o objetivo de propiciar um espaço comum com a abertura seletiva dos respectivos mercados. A base do PICE se constituía no estímulo à complementação de setores específicos da economia dos dois Países, com base nos princípios de gradualidade, flexibilidade, equilíbrio e simetria, de modo a permitir a adaptação progressiva dos setores empresariais de cada Estado às novas condições de competitividade.

Em 1998, a fim de consolidar o processo de integração, Brasil e Argentina assinaram o Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento, pelo qual demonstraram o desejo de constituir um espaço econômico comum no prazo de dez anos, por meio da liberação integral do intercâmbio recíproco. O tratado previa a eliminação de todos os obstáculos tarifários e não tarifários ao comércio de bens e serviços e harmonização de políticas macroeconômicas. O tratado foi aprovado pelos congressos dos dois Países em agosto de 1989.

Em 6 de julho de 1990, com as mudanças introduzidas nos programas econômicos dos governos brasileiro e argentino e a adoção de novos critérios de modernização e competitividade, os Presidentes Collor e Menem firmaram a ata de Buenos Aires que fixou o prazo de 31 de dezembro de 1994 para a conformação

definitiva do mercado comum entre Brasil e Argentina. Em agosto do mesmo ano, Paraguai e Uruguai foram convidados a juntar-se ao processo em curso, o que veio a resultar na assinatura pelos quatro Países, em 26 de março de 1991, do tratado de Assunção para a constituição do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL, como um acordo sub-regional no âmbito da ALADI.

Para avaliarmos o estágio em que encontra-se o MERCOSUL, é necessário primeiro abordarmos as etapas de um processo de integração:

- a) Zona de Livre Comércio: é a primeira fase de integração. Entre os Estados partes, as mercadorias circulam sem gravames tarifários, isto é, com alíquota zero, porém mantendo-se a atuação das aduanas nas fronteiras entre os Países membros;
- b) União Aduaneira: após a consolidação da Zona de Livre Comércio, é estabelecida uma tarifa externa comum, frente a terceiros Países e adotados procedimentos aduaneiros comuns;
- c) Mercado Comum: mais do que uma união aduaneira, o Mercado Comum implica a livre circulação de fatores de produção: pessoas, serviços e capitais, envolvendo, em consequência, a adoção de políticas comuns, coordenação e harmonização de políticas fiscais, trabalhistas, comerciais e outras necessárias para a criação de igualdade na prática do comércio.

Analisando-se as três etapas de integração pode-se concluir que:

- a) O protocolo de Assunção é um acordo macro e não cria o MERCOSUL como mercado comum;
- b) Desde sua criação até 31 de dezembro de 1994, o MERCOSUL funcionou como uma Zona de Livre Comércio, reduzindo gradualmente as tarifas alfandegárias;

- c) A partir de primeiro de janeiro de 1995, as tarifas já estavam zeradas e foi instituída a tarifa externa comum - TEC, todavia uma lista de exceções para diversos produtos deverá vigorar até o ano de 2.006;
- d) Desta forma, a partir de primeiro de janeiro de 1995, não ocorreu o mercado comum e sim deu-se início a um processo de União Aduaneira;
- e)
- e) Assim posto, as mercadorias não circulam livremente, submetendo-se ao controle aduaneiro normalmente. Mesmo a criação de aduanas comuns com procedimentos uniformes, ainda não foi possível implementar de forma efetiva, devido a questões legislativas dos Países membros;
- f) Pelos entendimentos que estão sendo firmados pelos Países membros, a condição de mercado comum deverá ser atingida após 2.006.

#### 2.2.11. INFRA-ESTRUTURA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO ENTRE O RIO GRANDE DO SUL E A ARGENTINA

O evento do MERCOSUL estimulou o governo brasileiro e a iniciativa privada a realizarem investimentos de infra-estrutura, alocação de recursos humanos, serviços e convênios, na ligação do Estado com a Argentina, através de Uruguaiana, entre os quais destacamos (ABTI circular 06 op. cit., 1995):

- a) Investimentos em terminais privados em Uruguaiana superiores a US\$ 150,000,000.00 com mais de 200 empresas de transportes estabelecidas, empregando mais de 5.500 pessoas;
- b) Investimentos na Estação Aduaneira de Interior - EADI de Uruguaiana superior a US\$ 30,000,000.00;

- c) Investimentos privados da Banrisul Armazéns gerais na EADI e adjacências, superiores a US\$ 4,500,000.00;
- d) Melhoria do sistema de comunicações;
- e) Recuperação da malha rodoviária das BRs 290 e 472, dos acessos à cidade e estação aduaneira e recuperação estrutural da ponte internacional;
- f) Aumento do número de fiscais e técnicos federais dos ministérios da Fazenda, Agricultura e Transportes, e da Fazenda Estadual;
- g) Escritórios de despachos aduaneiros estabelecidos com número superior a 60 profissionais, que empregam mais de 800 pessoas;
- h) Frota de caminhões internacionais transitários (com permissão para o cruze internacional) superior 3.500 unidades.

#### 2.2.12. PRINCIPAL LEGISLAÇÃO ACERCA DE TRANSPORTE E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E ADUANEIROS NO MERCOSUL

A partir da circular 06 da ABTI (op. cit., 1995), destacamos a principal legislação acerca de transporte e procedimentos administrativos e aduaneiros no MERCOSUL, como segue:

- a) Decreto nº 99.704 de 20/11/90, dispôs sobre o transporte internacional entre o Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai, acordo sobre Transporte Internacional Terrestre.
- b) Instrução Normativa DpRF nº 56 de 23/08/91, instituiu o Manifesto Internacional de Carga Rodoviária/Declaração de Trânsito Aduaneiro - MIC/DTA.

- c) Instrução Normativa Conjunta SNT/DpRF nº 58 de 27/08/91, instituiu o Conhecimento Internacional de Transporte Rodoviário - CRT.
- d) Decreto nº 660 de 25/09/92 instituiu o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX, instrumento administrativo que integra as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior, mediante fluxo único, computadorizado, de informações: o Siscomex se encontra totalmente operativo nas exportações brasileiras e em fase de implementação nas importações .
- e) Decreto nº 1.279 de 14/10/94, dispôs sobre a execução do Acordo Sanitário e Fitossanitário entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, de 18/05/94 (Acordo de Alcance Parcial de Promoção de Comércio). Aplicável a todas as medidas sanitárias e fitossanitárias que possam afetar, direta ou indiretamente, o comércio entre os Países signatários.
- f) Decreto nº 1.280 de 14/10/94, dispôs sobre a execução do Acordo de Alcance Parcial para a Facilitação do Comércio entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai de 18/05/94.

Com a finalidade de estabelecer as medidas técnicas e operacionais que regularão os controles integrados em fronteira entre seus signatários, foi denominado “Acordo de Recife”, comumente identificado como “Aduana Integrada 24h X 365 dias.”

- g) Decreto nº 1.281 de 14/10/94, dispôs sobre a execução do Primeiro Protocolo Adicional ao Acordo de Alcance Parcial para a Facilitação do Comércio, entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, de 18/05/94. Formaliza o protocolo adicional regulamentar do “Acordo de Recife” sobre procedimentos operacionais para regular os controles aduaneiros.

### 2.2.13. ATUAL SITUAÇÃO DO TRANSPORTE DE CARGAS ENTRE O RIO GRANDE DO SUL E A ARGENTINA

O transporte rodoviário, principal meio de ligação das economias do MERCOSUL, ainda está longe de se comportar com a agilidade que lhe é habitualmente comum nos mercados domésticos. Os meios (estradas, estrutura nas cidades de fronteira etc...) e mesmo os trâmites alfandegários, ainda não condizem com a vontade de integração manifestada pelos governos dos quatro Países do MERCOSUL.

De todas as fronteiras, a que possui mais problemas é a de Uruguaiana-Passo de Los Libres, na Argentina. Trata-se do gargalo do transporte rodoviário entre Brasil e Argentina, exatamente os Países que concentram o maior volumes de negócios. O atual terminal de cargas está subdimensionado apesar dos investimentos já realizados. No setor de importação, segundo estatísticas da Receita Federal da cidade, apenas 30% dos caminhões conseguem transpor a fronteira num dia, e 6% chegam a precisar de mais de oito dias, sendo que os restantes 64% demandam de dois a quatro dias para poderem seguir viagem.

De acordo com estatísticas internas da Receita Federal, Uruguaiana é o maior porto seco do País e constitui-se no quinto maior ponto alfandegado do País em termos de valores movimentados pelos fluxos de importação e exportação, estando à frente do porto de Rio grande que é o sexto ponto alfandegado do País em fluxo de mercadorias expresso em dólar.

Na realidade, Uruguaiana é a única alternativa de cruze entre o Rio Grande do Sul e a Argentina e constitui-se, junto com Foz do Iguaçu, os dois acessos brasileiros ao vizinho País sendo que a rota por Foz do Iguaçu determina aos caminhões procedentes do centro do País um trânsito maior por território Argentino, até alcançar a grande Buenos Aires, através de uma região considerada a mais pobre daquele País, além do que, Foz do Iguaçu constitui-se, também, no principal ponto

de fronteira com o Paraguai, além de um fluxo intenso de turistas e freqüentadores da zona franca de Cidade del Este no Paraguai. Estes fatos, implicam uma preferência das transportadoras do restante do País em utilizar o Rio Grande do Sul, mais propriamente Uruguaiana, como ponto de passagem.

As demais opções para acesso à Argentina pelo Rio Grande do Sul apresentam dificuldades de infra-estrutura e serviços, como travessia por balsa pelo Rio Uruguai, precariedade no atendimento aduaneiro, além da deficiência e má conservação da malha viária, como é o caso de Itaqui, São Borja, Porto Xavier, Porto Mauá e Porto Soberbo.

Uma alternativa para desafogar Uruguaiana e propiciar melhor tráfego com a Argentina, reside no projeto da rodovia do MERCOSUL, ligando Buenos Aires e Montevideu até o Rio de Janeiro, cruzando pelas capitais dos estados abrangidos pelo percurso. Todavia, este trajeto implica um trânsito por um terceiro País (Uruguai) para a ligação do Brasil via Rio Grande do Sul com a Argentina.

#### 2.2.14 ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS INTERNACIONAL

Via de regra, as empresas de maior porte que já tem suas atividades consolidadas no mercado interno, buscam a área internacional como expansão dos seus negócios e de forma a ampliarem a abrangência geográfica de seus serviços junto a seus clientes tradicionais envolvidos com importação e exportação.

A atuação em outros Países implica para a organização de transporte a criação de novas unidades de negócios, como a abertura de filiais ou a indicação de representantes no exterior, a instalação de filiais em fronteira para suporte operacional e atendimento aos trâmites burocráticos e o permissionamento de parte da frota para atuar no País estrangeiro.



Desta forma, a empresa transportadora possui duas opções operacionais não excludentes entre si. A primeira é o transporte direto entre uma filial nacional e uma internacional e vice e versa, utilizando-se de carros permissionados. A segunda é a utilização de caminhão da frota nacional ou de veículo contratado (freteiro), até a filial de fronteira, utilizando-se daí para frente, após operação de transbordo, via terminal de cargas, de veículo permissionado da frota ou contratado (freteiro) estrangeiro. Esta operação também pode ocorrer em sentido inverso, partindo-se com veículo permissionado ou contratado do País estrangeiro até a fronteira, passando a carga para prosseguir viagem em veículo da frota ou contratado (freteiro). Abaixo, figura representativa das unidades de negócios de uma organização de transporte rodoviário internacional.

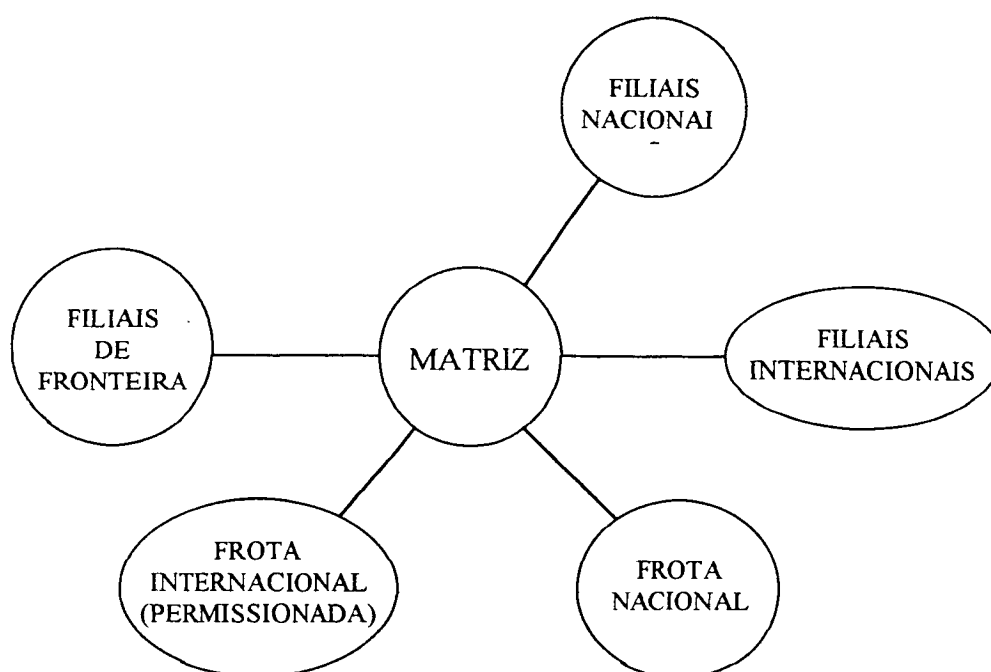


Figura 17 - Unidades de Negócios de uma organização de Transporte Internacional. Adaptação de GÜNTER SCHLÜTER (op. cit., 1988).

Todavia, o aspecto mais importante a ser considerado para uma organização de transporte rodoviário de cargas estender suas atividades na área internacional é a adaptação para um novo ambiente de marketing. A empresa estará afeta a um novo ambiente econômico, político e legal, cultural e comercial, além de estar exposta a um novo público e concorrentes. Apesar do processo de regionalização da economia,

como no caso o MERCOSUL, possa vir a atenuar diferenças ambientais, de ordem econômica, política e legal, outros fatores macroambientais deverão continuar diferenciando o posicionamento estratégico de marketing das organizações de transporte que atuam no exterior, como cultura, distâncias geográficas, demografia e práticas comerciais. Abaixo, a representação gráfica do ambiente de marketing.

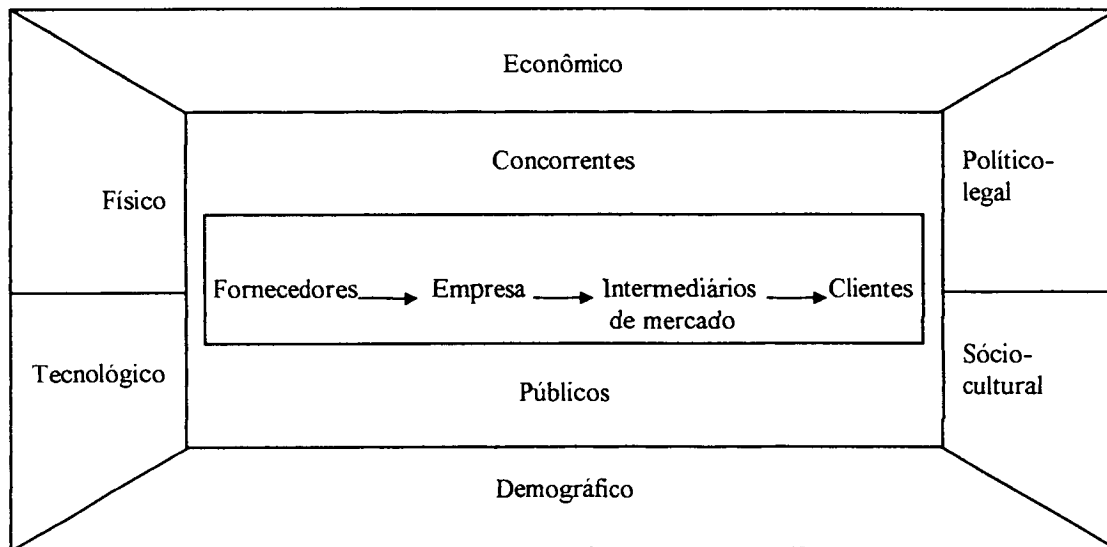


Figura 18 - Os principais agentes e forças do ambiente de marketing da empresa. Phillip Kotler (op. cit., 1993).

#### 2.2.15. ANÁLISE DO SETOR A PARTIR DO MODELO PORTER

De acordo com MICHAEL PORTER (1991), um importante meio ambiente estrutural, no qual numerosas organizações competem, é a indústria fragmentada, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Comumente, as indústrias fragmentadas se constituem de grande número de empresas de pequeno e médio portes. Para PORTER, entre as diversas áreas de uma economia onde encontram-se indústrias fragmentadas, destacam-se as áreas de prestação de serviço e de distribuição.

O segmento de carga geral é o mais fragmentado do setor de transporte, em razão de ser o menos especializado. Dentro do segmento de cargas geral o que apresenta a menor necessidade de investimentos e pouca regulamentação para o seu funcionamento são os serviços dedicados à carga completa e por esta razão apresenta o maior número de concorrentes e a menor margem de contribuição do setor. Uma empresa de transporte dedicada somente à carga completa, pode ser implementada sem terminal, contando com escritório e utilizando freteiros disponíveis no mercado de fretes.

O transporte rodoviário internacional no cone sul pode ser considerado como um segmento especializado no ramo de transporte, em virtude da regulamentação existente, que limita o número de empresas e de veículos de transporte por empresas, no tráfego bilateral dos Países que compõem a região.

Desta forma, encontram-se empresas de maior porte e com mais tradição no mercado e por obterem margens mais compensadoras do que as obtidas no mercado doméstico contam, neste segmento, com frotas mais modernas e tecnologicamente mais desenvolvidas do que a média que trafega internamente no País. Todavia, na medida em que o MERCOSUL avança para a formação de um mercado comum, pode ocorrer uma tendência de desregulamentação do transporte rodoviário, colocando-o a níveis domésticos, permitindo que qualquer empresa possa trafegar livremente pelos Países membros do mercado comum, aumentando a oferta deste serviço pelo crescimento do número de concorrentes.

### 2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A logística empresarial no Brasil ainda é um campo novo de estudos e aplicações, sendo ainda tratada na maioria das organizações em bases fragmentadas. Na área de prestação de serviços, o conceito de logística integrada ainda é pouco explorado.

Da literatura acerca de logística, o autor mais consagrado é DONALD BOWERSOX Ph D., professor da Michigan State University que, em co-autoria com o professor DAVID CLOSS Phd., publicaram a obra mais recente acerca do assunto “LOGISTIC MANAGEMENT: The Integrate Supply Chain Process”, com primeira edição de 1996 e ainda não conhecida no Brasil. Por esta razão foi que utilizamos esta obra como base na revisão bibliográfica pertinente à logística.

Com relação a transportes rodoviários de cargas no MERCOSUL, não encontramos uma bibliografia específica, sendo o assunto citado em capítulos de obras mais genéricas e abrangentes.

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho busca atingir seu objetivo através de uma pesquisa prospectiva baseada no método “Delphi”, precedida por um estudo bibliográfico cuja finalidade foi de estabelecer uma base teórica para o tema e uma pesquisa exploratória, objetivando qualificar os participantes do processo, e aquilatar o grau de utilização do arcabouço teórico-prático do nível atual do serviço logístico na área afeta pelo trabalho, visando também dar sustentação às análises do resultado do estudo prospectivo.

#### 3.1. MÉTODO “DELPHI”

Não nos é de conhecimento a aplicação do método especificamente no campo da logística, todavia, apesar de restrito, o método já foi aplicado no Brasil na área do marketing. Dentro do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, foi pioneiro na aplicação do método JORGE AVILA (1990), na sua dissertação de mestrado que abordou “O Papel do Marketing nas Universidades Brasileiras” (tendo apoiado sua pesquisa nos trabalhos de JOLSON & ROSSOW - 1971, BEST - 1974, LARRÉCHE & MONTGOMERY - 1977, FERES SOBRINHO - 1977 e VERNETTE - 1985).

AVILA (op. cit., 1990) nos apresenta em seu trabalho uma síntese acerca do método “Delphi” (baseado em revisão bibliográfica dos seguintes autores; DANKLEY & HELMER - 1963, PRAZ & TARONDEAU - 1981, FERES

SOBRINHO (op. cit., 1977, DANKLEY, BROWN & COCHRAN - 1972 , JOLSON & ROSSOW (op. cit., 1971 e JOLSON - 1977), como segue:

Uma série de estudos foi conduzida, durante alguns anos, pela RAND Corporation (Santa Mônica, Califórnia, EUA), recebendo a denominação de “Projeto Delphi”. Tal designação inspirou-se no antigo oráculo de Delfos (Grécia) dedicado a Apolo. A técnica empregada foi chamada de método “Delphi”. Seus precursores foram Dalkey & Helmer, que apresentaram detalhadamente os fundamentos teóricos do mesmo.

O método “Delphi” é reconhecido como um dos melhores instrumentos de previsão qualitativa. Seu campo de aplicação mais corrente é a previsão tecnológica, mas aos poucos, vem sendo estendido para outras áreas, como o marketing. Sua utilização é mais indicada quando não existem dados históricos a respeito do problema que se investiga ou, em outros termos, quando faltam dados quantitativos referentes ao mesmo.

O princípio do método é intuitivo e iterativo. Implica a constituição de um grupo de especialistas em determinada área do conhecimento, que respondem a uma série de questões. Os resultados dessa primeira fase são analisados calculando-se a mediana e a amplitude interquartilica. A síntese dos resultados é comunicada aos membros do grupo que, após tomarem conhecimento, respondem novamente. As iterações se sucedem desta maneira até que um consenso ou quase-consenso seja obtido. As iterações do método são denominadas “rounds”.

De modo geral, o método “Delphi” se distingue por três características básicas: 1) Anonimato, 2) Iteração com “feedback” controlado, 3) Respostas estatísticas do grupo. O anonimato entre os participantes é um modo de reduzir a influência de um sobre o outro, porque eles não se intercomunicam durante a realização do painel. A iteração com “feedback” controlado - condução do experimento numa série de etapas (“rounds”) e comunicando aos participantes um resumo da etapa precedente - reduz o “ruído”, ou seja, o pesquisador fornece ao

grupo somente aquilo que se refere aos objetivos e metas de seu estudo, evitando que o painel se desvie dos pontos centrais do problema. A utilização de uma definição estatística da resposta do grupo é uma maneira de reduzir a pressão do grupo na direção da conformidade, evitando, ao fim do exercício, uma dispersão significativa das respostas individuais. O produto final deverá ser uma previsão que contenha o ponto de vista da maioria. No entanto, pode haver um resultado também minoritário, se a minoria tiver firme convicção acerca do assunto.

O número de “rounds” a ser realizado no estudo irá depender do custo do painel, do tempo disponível pelo pesquisador e também da disponibilidade de tempo dos participantes. Não existe a exigência de um número mínimo ou máximo de componentes do painel, que pode variar de um pequeno grupo até um grupo numeroso, dependendo do tipo de problema a ser investigado e da população e/ou amostra utilizáveis. Algumas variações podem implicar a eliminação de uma ou mais características do método “Delphi” ou a criação de procedimentos diferentes que são admitidos desde que sejam conservadas as características básicas.

O método “Delphi” oferece duas vantagens: seu custo é relativamente baixo e ele suprime as pressões que os participantes poderiam ter numa confrontação face-a-face.

A aplicação do método pode ser feita através do correio ou via terminais de computador. O pesquisador sumariza o cálculo da mediana ou da média da previsão, remetendo o resultado a cada painalista, podendo ou não incluir um relatório. Os respondentes são solicitados a revisar as suas previsões, submetendo-as à comparação com os argumentos de suporte. O processo pára quando o consenso tiver sido aproximado entre os participantes. De acordo com a praxe do método “Delphi”, o primeiro “round” é composto de questões totalmente abertas.

### 3.2. AMOSTRA

O universo definido para o estudo foi constituído por profissionais atuantes na área do transporte rodoviário internacional de cargas gerais e profissionais de comércio exterior que mantêm algum tipo de relacionamento vinculado ao tema. Para tal fim, mantivemos contatos com empresas de transporte que atuam no tráfego Rio Grande do Sul com Argentina, com empresas industriais e comerciais que exportam para a Argentina, organizações que atuam na fronteira, como despachantes aduaneiros, consultores e entidades de serviço.

Desta forma, pela impossibilidade de delimitar o universo definido para o estudo, a amostra utilizada na pesquisa exploratória foi do tipo intencional, não probabilística, composta pelo número de profissionais que se pudesse obter. Através de contatos pessoais, foram entregues 50 questionários a profissionais dos diversos níveis hierárquicos dos tipos de organizações acima mencionadas, sem considerarmos a formação dos respondentes, tendo como exigência mínima possuir curso secundário, para possibilitar a compreensão do instrumento e experiência profissional no setor, que permitisse avaliar com conhecimento de causa, as questões que deveriam responder. Obteve-se um retorno de 84%, tendo-se no final um número válido de 42 casos.

A amostra do estudo prospectivo, por convenção, foi também do tipo intencional, não-probabilística, como requerida pelo método “Delphi”, constituída pelos participantes da amostra do estudo exploratório que devolvessem o questionário preenchido, manifestassem concordância em participar do painel délfico, possuísem instrução superior mesmo que incompleta, e pelo menos cinco anos de experiência no tema. Foram entregues 12 questionários no primeiro round, tendo-se recebido 8 respostas. Encerrada esta fase, reestruturou-se o questionário relativo à pesquisa prospectiva (método “Delphi”), remetendo-o aos então 8 elementos da amostra. No segundo e terceiro “rounds” manteve-se o mesmo número de participantes.



### 3.3. INSTRUMENTAÇÃO

Com vistas a obter respostas às questões formuladas pelo presente trabalho, foram elaborados dois questionários. O primeiro referente à pesquisa exploratória, contendo questões totalmente fechadas (ver anexo 1), e o segundo relativo ao estudo prospectivo, composto por questões totalmente abertas (ver anexo 2), conforme preconiza o método “Delphi”, correspondendo ao primeiro “round”. Os “rounds” seguintes foram reestruturados com base neste primeiro.

A elaboração do primeiro questionário levou em consideração dados pessoais do respondente, tais como nome, faixa etária, formação, titulações, organização à qual está vinculado, cargo, tempo no cargo e na organização, tempo total de experiência na área e telefone para contato. As demais questões visavam aquilatar o grau de utilização do arcabouço teórico prático do tema, segundo um perfil teórico daquilo que deveria ser o nível do serviço logístico no transporte rodoviário de cargas industrializadas entre o Rio Grande do Sul e a Argentina, e que caracterizou o aspecto nitidamente exploratório do instrumento.

O segundo questionário (ver anexo 2) foi estruturado com vistas a seguir os princípios do método “Delphi”, contendo questões de natureza prospectiva, visando detectar a desejabilidade futura e probabilidades de ocorrência relacionadas ao nível do serviço logístico na área de abrangência delimitada no presente trabalho, abordando mais especificamente fatores a serem valorizados, prioridades em termos de recursos e funções da organização de transporte, dificuldades e oportunidades, probabilidade das empresas de transporte virem a estabelecer níveis satisfatórios de qualidade de serviço, tempo necessário para que o processo de integração do MERCOSUL passe a gerar soluções viáveis aos problemas existentes e observações quanto a aspectos positivos e negativos no serviço de transporte.

Devido às características da proposição temática, de caráter eminentemente qualitativo, e relacionado a conceitos teóricos de logística e marketing, cujo campo

de abrangência exibe uma complexidade maior de conteúdos daqueles abordados nesta dissertação, os instrumentos dificilmente poderiam ser exaustivos, mas nem por isso perdem sua validade, já que visam ressaltar a maior ou menor incidência de certas práticas de serviços aplicados ao transporte e/ou suas variáveis.

O pré-teste desses instrumentos foi realizado na Unisinos, junto a professores do curso de Comércio Exterior. Após cumprir-se esta tarefa, os questionários foram parcialmente reformulados, elaborando-se as suas versões definitivas, conforme anexo 1 e 2.

#### 3.4. COLETA DE DADOS

A coleta de dados, tanto da pesquisa exploratória quanto da prospectiva, foi feita através da entrega pessoal dos formulários àqueles entrevistados residentes na grande Porto Alegre, e enviado por malote para os residentes em outras localidades. A primeira etapa da coleta constou da entrega do questionário da pesquisa exploratória aos 50 componentes da amostra inicial. A cada um dos participantes foi explicada a razão do estudo, de que se tratava de dissertação do curso de mestrado do PPGA/UFRGS.

O primeiro questionário foi elaborado com 20 questões fechadas para escolha do respondente, considerado um número adequado de questões e pela natureza do instrumento de fácil entendimento. Mesmo assim, possibilitamos um tempo considerado razoável para a devolução dos mesmos, que ficou em torno de 90 dias. Para evitar pressão aos participantes, deixamos ao arbítrio de cada um solicitar a coleta do instrumento. Próximo ao prazo especificado, fizemos um reforço por telefone, marcando uma data para coletar o questionário. O retorno foi de 84%, o que consideramos satisfatório.

Iniciou-se, a seguir, o primeiro “round” do método “Delphi”, entregando em mãos os instrumentos compostos de 10 questões totalmente abertas a 12 participantes. Esta fase foi mais rápida, não tendo ultrapassado 60 dias, mesmo considerando-se um instrumento mais complexo, devido ao menor número de participantes e o desprendimento dos mesmos para colaborarem com o estudo. Quatro participantes desistiram de prosseguir com a pesquisa após receberem os instrumentos e ter sido feito contato de reforço posteriormente, por motivos de férias, acúmulo de trabalho e problemas particulares. Desta forma, o resultado de retornos foi de 66,66%, o que consideramos bom.

Após a conclusão do primeiro “round”, partiu-se para o segundo “round”, reestruturando-se o instrumento com base nas respostas do primeiro “round”, de acordo com o anexo 3, e entregando o material pertinente aos 8 participantes do painel. Nesta fase obtiveram-se 8 respostas, num período aproximadamente de 1 mês, correspondendo a um percentual de 100% de devolução. Após a conclusão do segundo “round”, procedeu-se à análise estatística do material e partiu-se para o terceiro “round”, encaminhando-se novamente o instrumento (veja anexo 3) para ser preenchido pelos participantes do painel, juntamente com uma cópia da análise estatística do “round” anterior, com os resultados apurados a partir das respostas do participante e do grupo que constituiu o painel délfico. No terceiro “round” manteve-se o tempo de coleta e o número de participantes, constatados no “round” anterior. Após o tratamento estatístico das respostas do terceiro “round” e constatando-se uma aproximação das respostas em torno do consenso, indicado pelas medidas estatísticas, encerrou-se o processo nesta fase.

### 3.5. TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Os dados obtidos por intermédio da pesquisa exploratória foram tratados, principalmente, por estatística descritiva.

Com relação aos dados obtidos pela pesquisa prospectiva, correspondente ao método “Delphi”, aplicaram-se em cada “round”, as medidas estatísticas mediana, moda, média aritmética e amplitude interquartílica, de modo a oferecer, iterativamente, a cada participante, o “feed-back” do grupo em termos estatísticos.

Com a finalidade de ilustrar o processo de convergência iterativamente apurado, traçou-se um cotejo gráfico do primeiro e do último “rounds”, bem como do segundo e do terceiro “rounds” nas questões onde não havia resultado estatístico no primeiro “round” (vide anexo). As observações quando for o caso, foram relacionadas logo após às respostas, no capítulo relativo aos resultados.

## 4. RESULTADOS

Este capítulo foi desdobrado em duas partes distintas. Apresentam-se em primeiro lugar, os resultados referentes à pesquisa exploratória e, a seguir, os resultados da pesquisa prospectiva (método “Delphi”). Embora os conteúdos de ambas sejam ricos em informações e a primeira tenha servido basicamente de embasamento para a segunda, esta separação justifica-se em função das distintas formas de organização dos dados que as mesmas impuseram, e também pela busca de fidelidade e clareza na exposição desses dados, apresentados na mesma ordem que ocorreram no estudo.

### 4.1. RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Os resultados aqui apresentados referem-se aos 42 participantes que responderam à primeira fase da pesquisa.

O questionário da pesquisa exploratória foi dividido em duas partes, uma delas visando analisar o perfil dos respondentes e, a outra, obter informações gerais que convergissem para os objetivos do estudo (Ver anexo 1).

A primeira parte do questionário permitiu a obtenção de informações a respeito de dados pessoais do respondente, como nome, faixa etária, formação, titulações, organização a qual está vinculado, tempo total de experiência nas áreas de comércio exterior e/ou transporte e telefones para contato.

Conforme já mencionado no capítulo do método, a amostra inicial da pesquisa constituiu-se de 50 elementos. Destes, 42 devolveram preenchido o questionário, constituindo-se de profissionais dos seguintes ramos: indústria e comércio (10), comércio (2), transporte (11), despacho aduaneiro (08), consultoria (07), cooperativa de mão de obra (01), transitário (01), associação de classe (1), seguros (1).

Os profissionais dos segmentos da indústria, comércio e transporte (23), que representam as atividades principais da contratação e da prestação do serviço no sistema logístico de distribuição física, representaram a maioria simples da pesquisa, que foi complementada por outras instituições (19) que compõem o apoio da função logística no canal de marketing internacional.

Ao todo, foram listadas 35 instituições, uma vez que, ocorreu um caso de participação na pesquisa de 3 profissionais de uma única instituição e 5 casos de participação na pesquisa de 2 profissionais da mesma instituição. Abaixo, a “Tabela 1” nos apresenta o número de elementos da pesquisa exploratória por instituição e ramo de atividade. A disposição das instituições na tabela obedeceu a ordem de retorno dos formulários de pesquisa.

Tabela 1 - Número de elementos da pesquisa exploratória por instituição e ramo de atividade

INSTITUIÇÃO	Nº DE RESPONDENTES (FREQUÊNCIA)	RAMO
FMB Inc. e Cia.	2	Indústria e Comércio
Ottmar B. Schultz S.A “Expresso Cruzador”	3	Transporte
Empresa Santa Rosa de Transportes	1	Transporte
Tresmaiense	1	Transporte
Transportes Lara Ltda.	1	Transporte
Expresso Cofa SRL	1	Transporte

Trans-Hermilano Ltda.	1	Transporte
Coopercarga	1	Cooperativa de mão de obra
Transbrasileira Encomendas e Cargas Ltda.	1	Transporte
Rodoviário Michelin Ltda.	1	Transporte
Reunidas Transporte Rodoviário de Cargas S.A.	1	Transporte
Gate Express Sul Transitário de Cargas Ltda.	1	Transitário
Comissária de Despachos Eichenberg Ltda.	1	Despacho Aduaneiro
Sea Air Cargo Comissária de Despachos Ltda.	1	Despacho Aduaneiro
Jota Despachos Aduaneiros Ltda.	1	Despacho Aduaneiro
Tito Cademartori Assessoria Aduaneira S/L Ltda.	2	Despacho Aduaneiro
Jota Representação e Consultoria Ltda.	1	Consultoria
Celiberto Comissária de Despachos Ltda.	1	Despacho Aduaneiro
Transcontinental Serviços e Representações Ltda.	1	Consultoria
Transcontinental Serviços Aduaneiros Ltda.	2	Despacho Aduaneiro
Móveis Carraro S.A	1	Indústria e Comércio
Souza Cruz S.A.	1	Indústria e Comércio
Siderúrgica Rio Grandense S.A	1	Indústria e Comércio
AZM Comércio Imp e Exp. Ltda.	1	Comércio
FMB - Divisão EFFEN	2	Indústria e Comércio
Mansa Ltda.Comércio de Imp. e Exp.	1	Comércio
Metalúrgica Mor S.A	1	Indústria e Comércio
Xalingo S/A	1	Indústria e Comércio
Metalúrgica Venan Ltda.	1	Indústria e Comércio
Trade Point Porto Alegre	2	Consultoria
SEBRAE RS	1	Consultoria
Federação das Ind. do Estado do Rio Grande do Sul	1	Associação de classe
Logitec Ltda.	1	Consultoria
Sul América Seguros Gerais	1	Seguros
Diferencial Ltda.	1	Consultoria

A tabela 2 , como segue, exhibe a faixa etária dos respondentes, permitindo que se identifique a faixa até 40 anos, com o maior número de casos, correspondente a 66,7.

Tabela 2 - Faixa etária

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Até 40 anos	1	28	66,7	66,7	66,7
De 41 a 50 anos	2	11	26,2	26,2	92,9
De 51 a 60 anos	3	2	4,8	4,8	97,6
Acima de 60 anos	4	1	2,4	2,4	100,0
			-----	-----	-----
		Total	42,0	100,0	100,0

Quanto à formação, predominou como característica dos entrevistados o curso superior incompleto, com 12 casos, representando 28,6%, conforme a tabela 3.

Tabela 3 - Formação

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Secundária	1	8	19,0	19,0	19,0
Superior Incompleto	2	12	28,6	28,6	47,6
Superior em Curso	3	8	19,0	19,0	66,7
Superior Completo	4	9	21,4	21,4	88,1
Pós-Graduação	5	5	11,9	11,9	100,0
			-----	-----	-----
		Total	42,0	100,0	100,0

Com relação ao cargo na organização, conforme a tabela 4, pode-se notar que foram entrevistadas pessoas das mais variadas posições dentro das organizações em que atuam. Todavia, como se pode notar, prevaleceram os ocupantes de cargos de direção e de diversas modalidades de gerência



Tabela 4 - Cargo Atual

Descrição	Valor	Casos	Simples	Válido	Acumulado
Gerente Comercial	1	2	4,8	4,8	4,8
Diretor	2	6	14,3	14,3	19,0
Gerente Regional	3	1	2,4	2,4	21,4
Consultor Comercial	4	2	4,8	4,8	26,2
Enc. Depósito e Frota	5	1	2,4	2,4	28,6
Gerente Operacional	6	2	4,8	4,8	33,3
Auxiliar Adm	7	1	2,4	2,4	35,7
Enc. Financeiro	8	1	2,4	2,4	38,1
Gerente	9	5	11,9	11,9	50,0
Representante	10	3	7,1	7,1	57,1
Auxiliar Importação	11	2	4,8	4,8	61,9
Chefe Escritório	12	1	2,4	2,4	64,3
Assessor Exportação	13	1	2,4	2,4	66,7
Assist. Direção	14	1	2,4	2,4	69,0
Enc. Câmbio	15	1	2,4	2,4	71,4
Coord. Exportação	16	1	2,4	2,4	73,8
Supervisor Compras	17	1	2,4	2,4	76,2
Gerente Transporte	18	1	2,4	2,4	78,6
Assessor Técnico	19	1	2,4	2,4	81,0
Gerente Planejamento	20	1	2,4	2,4	83,3
Gerente Compras	21	1	2,4	2,4	85,7
Enc. Import./Export.	22	1	2,4	2,4	88,1
Gerente vendas	23	1	2,4	2,4	90,5
Estagiário	24	1	2,4	2,4	92,9
Assit. Com. Exterior	25	1	2,4	2,4	95,2
Coordenador	26	1	2,4	2,4	97,6
Sócio-Proprietário	27	1	2,4	2,4	100,0
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

Com relação ao tempo de experiência dos participantes, no Setor de Transporte ou Comércio Exterior, conforme a tabela 5, identificou-se a faixa de 1 a 5 anos (26,19%) seguida da faixa de 5 a 10 anos (23,81%).

Tabela 5 - Tempo de experiência dos participantes (em anos).

Anos	Frequência	%
1 - 5	11	26,19
5   - 10	10	23,81
10   - 15	8	19,05
15   - 20	3	7,14
20   - 25	3	7,14
Acima de 25	7	16,67
Total	42	100,00

A segunda unidade do questionário da pesquisa exploratória, correspondente a informações gerais, foi constituída por 20 questões, distribuídas em quatro grupos temáticos com 5 questões em cada grupo. As 10 primeiras questões buscaram identificar na opinião dos respondentes o relacionamento das organizações de transporte com os clientes e os recursos necessários para estabelecer níveis de serviço. As dez questões seguintes abordaram a performance e a evolução dos serviços pelas organizações de transporte junto aos clientes.

Foi utilizado para estruturar as questões uma escala intervalar do tipo Likert, com seis alternativas, sendo de 1 a 5 para estabelecer o grau de concordância e a sexta alternativa para registrar o desconhecimento do respondente acerca da questão. No questionário, que consta do anexo 1, conforme já citado no item relativo à instrumentação, destaca-se no primeiro intervalo a opção para a discordância plena, no quinto intervalo para concordância plena e no sexto intervalo para o respondente registrar o seu desconhecimento acerca da questão. As respostas consignadas nos

intervalos 2, 3 e 4, são consideradas respectivamente de que o participante está apenas discordando, está indeciso ou apenas concordando.

A razão para o uso da escala do tipo Likert foi detectar a percepção dos respondentes para verificar a existência de controvérsias a respeito do tema. Foram gerados os resultados abaixo com base nos casos válidos (exclui-se a sexta alternativa que registra o desconhecimento do respondente acerca da questão) para as 20 questões, cujas tabelas dos resultados são apresentadas junto com as questões e gráficos ilustrativos que constam do anexo 3. Ressaltamos que a numeração de 1 a 6, constante das tabelas, sob o título de “valor”, corresponde aos intervalos utilizados na escala.

O primeiro grupo temático buscou identificar se as organizações de transporte visam uma relação de longo prazo com os clientes através das seguintes afirmativas: a) Tratando os clientes de forma individual, de acordo com suas características próprias; b) Orientando os clientes e prestando assistência quanto a normas e procedimentos no transporte rodoviário internacional; c) Mantendo padrões de atendimento e serviço com critérios e procedimentos definidos; d) Desenvolvendo programas de qualidade para assegurar os padrões de atendimento e serviço e e) Educando todo o pessoal para atendimento e trato ao cliente.

Evidenciaram-se os seguintes resultados:

a) As organizações de transporte tratam os clientes de forma individual, de acordo com suas características próprias, na visão da maioria dos participantes (valores 4 e 5 da tabela 6).

Tabela 6 - respostas da questão a. "Tratando de forma individual, de acordo com suas características próprias":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	6	14,3	16,2	16,2
	2	3	7,1	8,1	24,3
	3	7	16,7	18,9	43,2
	4	6	14,3	16,2	59,5
Concordo					
Plenamente	5	15	35,7	40,5	100,0
Desconheço	6	5	11,9		
Total			42,0	100,0	100,0

b) As organizações de transporte orientam os clientes e prestam assistência, quanto a normas e procedimentos no transporte rodoviário internacional, na visão da maioria dos participante (valores 4 e 5 da tabela 7).

Tabela 7 - respostas da questão b. "Orientando-os e prestando assistência quanto a normas e procedimentos no transporte rodoviário internacional":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	4	9,5	10,0	10,0
	2	7	16,7	17,5	27,5
	3	5	11,9	12,5	40,0
	4	11	26,2	27,5	67,5
Concordo					
Plenamente	5	13	31,0	32,5	100,0
Desconheço	6	2	4,8		
Total			42,0	100,0	100,0

c) As organizações de transporte mantêm padrões de atendimento e serviço, com critérios e procedimentos definidos, na visão da maioria dos participantes (valores 4 e 5 da tabela 8).

Tabela 8 - respostas da questão c. "Mantendo padrões de atendimento e serviço com critérios e procedimentos definidos":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	1	2,4	2,6	2,6
	2	4	9,5	10,5	13,2
	3	12	28,6	31,6	44,7
	4	7	16,7	18,4	63,2
Concordo					
Plenamente	5	14	33,3	36,8	100,0
Desconheço	6	4	9,5		
			-----	-----	-----
		Total	42,0	100,0	100,0

d) Nesta questão não houve consenso por maioria, em razão do significativo número de indefinidos (valor 3 da tabela 9), todavia o número de participantes que discordam (valores 1 e 2 da tabela 9) que as organizações de transporte desenvolvem programas de qualidade, para assegurar os padrões de atendimento e serviço, prevaleceu sobre o número de participantes que concordam (valores 4 e 5 da tabela 9) com a afirmativa. Há ainda que se registrar que entre os discordantes ocorreu um maior número de casos dos que apenas discordaram (valor 2 da tabela 9), com relação aos que discordaram plenamente (valor 1 da tabela 9).

Tabela 9 - respostas da questão d. "Desenvolvendo programas de qualidade para assegurar os padrões de atendimento e serviço":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	5	11,9	14,3	14,3
	2	10	23,8	28,6	42,9
	3	8	19,0	22,9	65,7
	4	2	4,8	5,7	71,4
Concordo					
Plenamente	5	10	23,8	28,6	100,0
Desconheço	6	7	16,7		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

e) A exemplo da questão anterior não ocorreu consenso por maioria em virtude do significativo número de indefinidos (valor 3 da tabela 10), todavia prevaleceu o número de casos dos que discordam (valores 1 e 2 da tabela 10) que as organizações de transporte educam todo o pessoal para o atendimento e trato ao cliente sobre os que concordam com a afirmativa (valores 4 e 5 da tabela 10). Cabe registrar que o número de casos com discordância plena (valor 1 da tabela 10) foi inferior aos que apenas discordaram (valor 2 da tabela 10).

Tabela 10 - respostas da questão e. "Educando todo o pessoal para o atendimento e trato ao cliente":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	7	16,7	19,4	19,4
	2	10	23,8	27,8	47,2
	3	8	19,0	22,2	69,4
	4	3	7,1	8,3	77,8
Concordo					
Plenamente	5	8	19,0	22,2	100,0
Desconheço	6	6	14,3		
			-----	-----	-----
		Total	42,0	100,0	100,0

No segundo grupo temático o enfoque foi se as organizações de transporte disponibilizam recursos para a prestação de serviços e atendimento aos clientes através das seguintes afirmativas: a) Utilizando pessoal treinado e qualificado em todas as etapas de trabalho; b) Mantendo instalações, equipamento e veículos, modernos e adequados; c) Provendo facilidades administrativas e meios de comunicação e informática para assegurar o fluxo de documentação e informação; d) Avaliando a utilização dos recursos, de forma a garantir competitividade nos fretes e qualidade dos serviços e e) Subcontratando serviços quando necessário, observando os mesmos padrões estabelecidos para o uso de recursos próprios.

Evidenciaram-se os seguintes resultados:

a) As organizações de transporte não utilizam pessoal treinado e qualificado, em todas as etapas do trabalho, na visão da maioria dos participantes (valores 1 e 2 da tabela 11). Cabe ressaltar que os casos dos que apenas discordaram (valor 2 da tabela 11) foi superior aos casos de discordância plena (valor 1 da tabela 11).

Tabela 11 - respostas da questão a. "Utilizando pessoal treinado e qualificado em todas as etapas de trabalho":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	9	21,4	23,7	23,7
	2	11	26,2	28,9	52,6
	3	5	11,9	13,2	65,8
	4	3	7,1	7,9	73,7
Concordo					
Plenamente	5	10	23,8	26,3	100,0
Desconheço	6	4	9,5		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

b) Nesta questão não ocorreu consenso da maioria em virtude do significativo número de indefinidos (valor 3 da tabela 12), todavia o número de participantes que concordaram (valores 4 e 5 da tabela 12), que as organizações de transporte mantêm instalações, equipamentos e veículos, modernos e adequados, prevaleceu sobre o número de participantes que discordaram (valores 1 e 2 da tabela 12), com a afirmativa.

Tabela 12 - respostas da questão b. "Mantendo instalações, equipamentos e veículos modernos e adequados":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	8	19,0	19,5	19,5
	2	7	16,7	17,1	36,6
	3	9	21,4	22,0	58,5
	4	7	16,7	17,1	75,6
Concordo					
Plenamente	5	10	23,8	24,4	100,0
Desconheço	6	1	2,4		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0



c) As organizações de transporte promovem facilidades administrativas e meios de comunicação e informática para assegurar o fluxo de documentação e informações na visão da maioria dos participantes (valores 4 e 5 da tabela 13)

Tabela 13 - respostas da questão c. "Promovendo facilidades administrativas e meios de comunicação e informática para assegurar o fluxo de documentação e informações":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	1	2,4	2,4	2,4
	2	7	16,7	17,1	19,5
	3	12	28,6	29,3	48,8
	4	4	9,5	9,8	58,5
Concordo					
Plenamente	5	17	40,5	41,5	100,0
Desconheço	6	1	2,4		
			-----	-----	-----
		Total	42,0	100,0	100,0

d) As organizações de transporte avaliam a utilização dos recursos, de forma a garantir competitividade nos fretes e qualidade nos serviços, na visão da maioria dos participantes, (valores 4 e 5 da tabela 14).

tabela 14 - respostas da questão d. "Avaliando a utilização dos recursos, de forma a garantir competitividade nos fretes e qualidade dos serviços":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	3	7,1	8,6	8,6
	2	7	16,7	20,0	28,6
	3	7	16,7	20,0	48,6
	4	7	16,7	20,0	68,6
Concordo					
Plenamente	5	11	26,2	31,4	100,0
	0	1	2,4		
Desconheço	6	6	14,3		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

e) Nesta questão, não ocorreu consenso da maioria em virtude do número de indefinidos (valor 3 da tabela 15), todavia o número de participantes que concordaram (valores 4 e 5 da tabela) que as organizações de transporte subcontratam serviços quando necessário, observando os mesmos padrões estabelecidos para o uso de recursos próprios, prevaleceu sobre o número de participantes que discordaram (valores 1 e 2 da tabela 15), com a afirmativa.

Tabela 15 - respostas da questão e. "Subcontratando serviços, quando necessário, observando os mesmos padrões estabelecidos para o uso de recursos próprios":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	6	14,3	15,8	15,8
	2	8	19,0	21,1	36,8
	3	6	14,3	15,8	52,6
	4	5	11,9	13,2	65,8
Concordo					
Plenamente	5	13	31,0	34,2	100,0
Desconheço	6	4	9,5		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

No terceiro grupo temático o enfoque foi se as organizações de transporte cumprem com os compromissos assumidos junto aos clientes: a) Informando-os corretamente das etapas de andamento do serviço; b) Emitindo os documentos de transporte conforme instruções, sem erros e com agilidade; c) Coletando e entregando as mercadorias dentro dos prazos estipulados; d) Zelando pelas mercadorias, evitando a ocorrência de avarias e e) Dando pronta solução a problemas, inclusive indenizando sinistros de sua responsabilidade.

Evidenciaram-se os seguintes resultados:

a) Nesta questão não ocorreu consenso da maioria, em virtude do significativo número de casos de indefinidos (valor 3 da tabela 16), todavia, o número de casos (valores 1 e 2 da tabela 16) que discordaram que as organizações de transporte informam os clientes corretamente das etapas de andamento do serviço, prevaleceu sobre o número de casos que concordaram (valores 4 e 5 da tabela 16), com a afirmativa.

Há ainda que registrar que entre os casos de discordância ocorreu um número maior de casos dos que apenas discordaram (valor 2 da tabela 16) com relação aos casos de discordância plena (valor 1 da tabela 16).

Tabela 16 - respostas da questão a. "Informando-os corretamente das etapas de andamento do serviço":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	12	28,6	28,6	28,6
	2	8	19,0	19,0	47,6
	3	10	23,8	23,8	71,4
	4	3	7,1	7,1	78,6
Concordo					
Plenamente	5	9	21,4	21,4	100,0
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

b) Exatamente em 50% dos casos (valores 5 e 4 da tabela 17) há concordância em que as organizações de transporte emitem documentos conforme instruções dos clientes, sem erros e com agilidade. Exatamente os outros 50% dos casos ficaram, pela ordem, indefinidos, discordaram e discordaram plenamente (valores 3, 2 e 1 da tabela 17).

Tabela 17 - respostas da questão b. "Emitindo os documentos de transporte conforme instruções, sem erros e com agilidade":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	4	9,5	9,5	9,5
	2	7	16,7	16,7	26,2
	3	10	23,8	23,8	50,0
	4	9	21,4	21,4	71,4
Concordo					
Plenamente	5	12	28,6	28,6	100,0
			-----	-----	-----
		Total	42,0	100,0	100,0

c) Na visão da maioria dos participantes (valores 4 e 5 da tabela 18), as organizações de transporte coletam e entregam as mercadorias dentro dos prazos estipulados.

Tabela 18 - respostas da questão c. "Coletando e entregando as mercadorias, dentro dos prazos estipulados":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	3	7,1	7,5	7,5
	2	8	19,0	20,0	27,5
	3	8	19,0	20,0	47,5
	4	8	19,0	20,0	67,5
Concordo					
Plenamente	5	13	31,0	32,5	100,0
Desconheço	6	2	4,8		
			-----	-----	-----
		Total	42,0	100,0	100,0

d) Exatamente 50% dos casos (valores 4 e 5 da tabela 19) nos indicam que as organizações de transporte zelam pelas mercadorias, evitando a ocorrência de avarias. Nos outros exatos 50% dos casos houve uma maior incidência de

participantes que discordaram (valores 1 e 2 da tabela 19) e um número pouco significativo de indefinidos (valor 3 da tabela 19).

Tabela 19 - respostas da questão d. "Zelando pelas mercadorias, evitando a ocorrência de avarias":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	7	16,7	17,5	17,5
	2	9	21,4	22,5	40,0
	3	4	9,5	10,0	50,0
	4	10	23,8	25,0	75,0
Concordo					
Plenamente	5	10	23,8	25,0	100,0
Desconheço	6	2	4,8		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

e) Não houve um consenso nesta afirmativa, uma vez que prevaleceu de forma muito significativa o número de casos de indefinidos (valor 3 da tabela 20). Todavia, o número de participantes que concordaram que as organizações de transporte dão pronta solução a problemas, inclusive indenizando sinistros de sua responsabilidade (valores 1 e 2 da tabela 20), foram superiores aos casos dos que discordaram (valores 1 e 2 da tabela 20).

Há que se registrar, que os casos de participantes que apenas concordaram (valor 4 da tabela 20), foram um pouco superiores aos casos de concordância plena (valor 5 da tabela 20). De outro modo, entre os casos de discordância, foi bem mais significativo o número de participantes que discordaram plenamente (valor 1 da tabela 20) do que os casos de discordância simples (valor 2 da tabela 20).

Tabela 20 - respostas da questão e. "Dando pronta solução a problemas, inclusive indenizando sinistros de sua responsabilidade":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	6	14,3	17,6	17,6
	2	2	4,8	5,9	23,5
	3	15	35,7	44,1	67,6
	4	6	14,3	17,6	85,3
Concordo					
Plenamente	5	5	11,9	14,7	100,0
Desconheço	6	8	19,0		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

No quarto e último grupo temático o enfoque foi se as organizações de transporte buscam a evolução de seus serviços junto aos clientes: a) Atendendo às demandas e necessidades ao nível de satisfação dos clientes; b) Buscando parcerias estratégicas para desenvolver novos serviços, incluindo transportes intermodais; c) Agregando valor ao serviço através de trabalhos diferenciados, percebidos como importante pelos clientes; d) Assegurando qualidade e custos compatíveis ao sistema logístico do cliente, de forma a criar barreiras à entrada de novos concorrentes e e) Praticando fretes com margens que permitam investimentos na renovação e melhoria dos recursos, bem como garantam a manutenção de capital de giro.

Evidenciaram-se os seguintes resultados.

a) Na visão da maioria dos participantes (valores 4 e 5 da tabela 21) as organizações de transporte atendem à demanda e necessidades ao nível de satisfação dos clientes.

Tabela 21 - respostas da questão a. "Atendendo as demandas e necessidades, ao nível de satisfação dos clientes":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	2	4,8	5,6	5,6
	2	6	14,3	16,7	22,2
	3	9	21,4	25,0	47,2
	4	9	21,4	25,0	72,2
Concordo					
Plenamente	5	10	23,8	27,8	100,0
Desconheço	6	6	14,3		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

b) Exatamente 50% dos respondentes (valores 4 e 5 da tabela 22) concordam com a afirmação de que as organizações de transporte buscam parcerias estratégicas para desenvolver novos serviços, incluindo transportes intermodais. Com relação aos outros 50% dos casos, registrou-se um significativo número de indefinidos (valor 3 da tabela 22).

Tabela 22 - respostas da questão b. "Buscando parcerias estratégicas para desenvolver novos serviços, incluindo transportes intermodais":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	3	7,1	9,4	9,4
	2	6	14,3	18,8	28,1
	3	7	16,7	21,9	50,0
	4	5	11,9	15,6	65,6
Concordo					
Plenamente	5	11	26,2	34,4	100,0
Desconheço	6	10	23,8		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0



c) Não ocorreu consenso da maioria em razão de um significativo número de casos de indefinidos (valor 3 da tabela 23), todavia os respondentes que concordaram que as organizações de transporte agregam valor ao serviço através de serviços diferenciados, percebidos como importantes pelos clientes (valores 4 e 5 da tabela 23), prevaleceu sobre os casos que registraram discordância (valores 1 e 2 da tabela 23).

Tabela 23 - resultados da questão c. "Agregando valor ao serviço através de trabalhos diferenciados, percebidos como importante pelos clientes":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	5	11,9	16,1	16,1
	2	4	9,5	12,9	29,0
	3	8	19,0	25,8	54,8
	4	4	9,5	12,9	67,7
Concordo					
Plenamente	5	10	23,8	32,3	100,0
Desconheço	6	11	26,2		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

d) Não houve consenso da maioria em razão dos casos de indefinição (valor 3 da tabela 24), todavia os que concordam que as organizações de transporte asseguram qualidade e custo compatíveis ao sistema logístico do cliente, de forma a criar barreiras a novos concorrentes (valores 5 e 4 da tabela 24), prevaleceram sobre os que discordam (valores 1 e 2 da tabela 24).

Tabela 24 - respostas da questão d. "Assegurando qualidade e custos compatíveis aos sistema logístico do cliente, de forma a criar barreiras à entrada de novos concorrentes":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	6	14,3	17,6	17,6
	2	7	16,7	20,6	38,2
	3	7	16,7	20,6	58,8
	4	4	9,5	11,8	70,6
Concordo					
Plenamente	5	10	23,8	29,4	100,0
Desconheço	6	8	19,0		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

e) Não houve um consenso da maioria em razão dos indefinidos (valor 3 da tabela 25), todavia prevaleceu (valores 1 e 2 da tabela 25) que as organizações de transporte não praticam fretes com margens que permitam investimentos na renovação e melhoria dos recursos, bem como que garantam a manutenção do capital de giro sobre as opiniões contrárias (valores 4 e 5 da tabela 25)

Tabela 25 respostas da questão e. "Praticando fretes com margem que permitam investimentos na renovação e melhoria dos recursos, bem como que garantam a manutenção de capital de giro":

Descrição	Valor	Casos	Simple	Válido	Acumulado
Discordo					
Plenamente	1	5	11,9	17,9	17,9
	2	8	19,0	28,6	46,4
	3	3	7,1	10,7	57,1
	4	5	11,9	17,9	75,0
Concordo					
Plenamente	5	7	16,7	25,0	100,0
Desconheço	6	14	33,3		
			-----	-----	-----
	Total		42,0	100,0	100,0

As conclusões com relação ao estudo exploratório serão apresentadas no capítulo 5.

#### 4. 2. RESULTADOS DA PESQUISA PROSPECTIVA

Os resultados aqui apresentados referem-se aos 8 participantes, que atuaram no painel délfico. Este estudo prospectivo, elaborado a partir do método "Delphi", foi procedido de uma pesquisa de caráter exploratório que, entre seus 42 participantes, foram selecionados 12 que aceitaram prosseguir colaborando com a segunda fase do trabalho, sendo que, destes, 8 permaneceram até o final.

A técnica "Delphi" não estabelece um número determinado de "rounds" sendo que o painel se dá por concluído, quando se estabelece um "quase" consenso entre as partes a respeito do tema. De toda a forma, um número mínimo de três "rounds" se tornam necessários. O primeiro "round" destina-se a obter a opinião dos participantes a respeito do tema, no segundo "round" convidaram-se os participantes

a atribuírem graus aos pontos levantados na etapa anterior e é a partir do terceiro “round” que se busca estabelecer o consenso.

No momento em que os resultados estatísticos indicaram que os participantes do painel se aproximaram do consenso na maioria das alternativas das questões propostas, revelado principalmente pela obtenção da amplitude interquartilica nula (significando não haver dispersão em torno da mediana no intervalo considerado) ou de valores próximos a zero, foi encerrado o processo. Esta situação foi definida já no terceiro “round”. A persistência na realização de outros “rounds” levaria, com certeza, a uma repetição sem sentido.

Os resultados que foram obtidos através da pesquisa prospectiva, apoiada no método “Delphi”, são descritos a seguir, apresentando-se para cada questão as respostas obtidas no primeiro “round”, bem como as medidas estatísticas pertinentes, resultantes do último “round”, apresentadas em forma de tabelas, com o respectivo quadro de classificação das respostas. O processo de convergência iterativa, promovido entre o segundo e o terceiro “rounds”, é demonstrado através de cotejo gráfico para cada questão no anexo 5.

**1.a. Para que as organizações de transporte possam alcançar seus objetivos, que fatores deveriam ser valorizados: no relacionamento e trato com os clientes, objetivando a contratação de serviços de forma contínua e regular?**

Cada participante apresentou no primeiro round fatores num número de 10 que deveriam ser valorizados no relacionamento e trato com os clientes. Solicitou-se nos dois “rounds” seguintes que cada participante atribuísse uma nota (de 0 a 10) a cada um dos fatores (com a finalidade de medir a desejabilidade), bem como a probabilidade (de 0 a 100%) de ocorrência de cada um, independente de sua desejabilidade (com vistas a medir a viabilidade de cada fator).

A seguir, são apresentados os resultados do primeiro “round”:

## FATOR A:

O Fator Humano é o mais preponderante de todos, estando acima de equipamentos e de frota, portanto quanto mais treinamento e conscientização, maior o benefício.

## FATOR B:

Funcionários treinados com conhecimento de comércio exterior e operacional em fronteira.

## FATOR C:

Treinamento de pessoal.

## FATOR D:

Aperfeiçoamento de pessoal.

## FATOR E:

Credibilidade, pontualidade e um sistema de controle confiável quanto à coleta e entrega de mercadorias.

## FATOR F:

Regularidade do serviço.

## FATOR G:

Qualidade nos serviços (prazos de entrega, manuseio da carga, seguro etc...).

## FATOR H:

Linhas telefônicas livres, com atendentes treinadas, educadas e bem informadas sobre questão de transporte (distância, horário, capacidade de peso etc..).

## FATOR I:

Análise Individual do Cliente, buscando atender a todas as suas necessidades.

FATOR J:

Estrutura de Armazéns.

Abaixo, as tabelas de desejabilidade e de viabilidade, com as medidas estatísticas pertinentes, e o quadro de classificação das respostas, obtido no último “round”.

Tabela 26: resultados finais da questão 1.a (desejabilidade)

### TABELA DESEJABILIDADE

DADOS ESTATÍSTICOS						
Respostas	Nota	Nota	Nota	Amplitude Interquartílica		Amplitude
Fatores	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	8,25	8,00	8,00	7,25	9,50	7 a 10
B	8,62	8,00	8,50	8,00	10,00	6 a 10
C	8,75	8,00	8,50	8,00	9,75	8 a 10
D	9,00	9,00	9,00	9,00	9,75	7 a 10
E	8,37	8,00	8,00	8,00	9,50	7 a 10
F	7,87	8,00	8,00	6,25	9,50	6 a 10
G	8,87	8,00	9,00	8,00	9,75	8 a 10
H	7,62	8,00	8,00	5,50	9,50	5 a 10
I	9,00	10,00	9,50	8,00	10,00	7 a 10
J	7,62	7,00	7,50	7,00	8,75	5 a 10

Tabela 27: resultados finais da questão 1.a (viabilidade)

**TABELA VIABILIDADE**

<b>DADOS ESTATÍSTICOS</b>						
Respostas	%	%	%	Amplitude Interquartílica		Amplitude
Fatores	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	58,75	60,00	60,00	52,50	60,00	50 a 70
B	57,50	50,00	55,00	50,00	60,00	40 a 90
C	60,00	50,00	55,00	50,00	67,50	50 a 90
D	55,65	40,00	55,00	42,50	68,75	40 a 70
E	68,75	60,00	70,00	60,00	77,50	60 a 80
F	71,87	70,00	70,00	62,50	78,75	60 a 90
G	70,00	70,00	70,00	66,25	73,75	60 a 80
H	60,00	60,00	60,00	48,00	77,50	30 a 80
I	50,00	60,00	55,00	40,00	60,00	30 a 60
J	68,75	60,00	65,00	60,00	80,00	50 a 90

**Quadro 1: Classificação das Respostas da Questão 1.a a partir da Média (x)**

<b>RESPOSTAS</b>										
Fatores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Desejabilidade	7°	5°	4°	2°	6°	8°	3°	10°	1°	9°
Viabilidade	7°	8°	6°	9°	4°	1°	2°	5°	10°	3°

Observações: Os fatores “A” (O fator humano é o mais preponderante de todos estando acima de equipamentos e de frota, portanto quanto mais treinamento e conscientização, maior o benefício); “B” (Funcionários treinados com conhecimento de comércio exterior e operacional em fronteira); “C” (Treinamento de pessoal); “D”

(Aperfeiçoamento de pessoal) e “H” (Linhas telefônicas livres, com atendentes treinadas, educadas e bem informadas sobre questões de transporte), a princípio nos parecem semelhantes por estarem centrados num elemento comum, que é o fator humano. Todavia, tomamos por posição, na primeira questão em não agrupar fatores semelhantes, para que cada participante pudesse interpretar pelo seu livre arbítrio o significado de cada um desses fatores, ao atribuir o grau de desejabilidade e a probabilidade de ocorrência do mesmo.

Notamos que, efetivamente, o grau de desejabilidade para os fatores acima mencionados foram distintos, em razão do resultado final que obtiveram, como segue: fator “A” sétima posição; fator “B” quinta posição; fator “C” quarta posição; fator “D” segunda posição e fator “H” décima posição.

**1.b. Para que as organizações de transporte possam alcançar os seus objetivos, que fatores deveriam ser valorizados: para o estabelecimento e manutenção de padrões de trabalho, objetivando performance satisfatória no nível de serviços?**

Cada participante apresentou no primeiro round, fatores num número de 10 que deveriam ser valorizados para o estabelecimento e manutenção de padrões de trabalho. Solicitou-se no round seguinte que cada participante atribuísse uma nota (de 0 a 10) a cada um dos fatores (com a finalidade de medir a desejabilidade), bem como a probabilidade (de 0 a 100%) de ocorrência de cada um, independente de sua desejabilidade (com vistas a medir a viabilidade de cada fator).

A seguir, são apresentados os resultados do primeiro “round”:

FATOR A:

Visitas regulares aos clientes, questionando a qualidade dos serviços prestados e pronta providência sobre reclamações e problemas ocorridos;



**FATOR B:**

Conhecimento do produto, bem como das rotinas e políticas dos clientes/fornecedores;

**FATOR C:**

Estabelecer uma metodologia própria, ou seja, uma logística específica para cada mercado em que for atuar;

**FATOR D:**

Criar no Sindicato e na ABTI (Associação Brasileira de Transportes Internacional) treinamento voltado ao pessoal que atende os clientes para o MERCOSUL;

**FATOR E:**

Fixação de Modelo Operacional a ser seguido em todos os níveis;

**FATOR F:**

Mais uma vez o Fator Humano se deve na importância de conhecimento de todas as fases do serviço, para que assim possam opinar para adequar e relacionar a forma de operar;

**FATOR G:**

Precisamos remunerar melhor a prestação do serviço para que se possa investir num padrão de serviços objetivando uma maior satisfação do cliente;

**FATOR H:**

Frota de boa qualidade;

**FATOR I:**

Estrutura Logística;

FATOR J:

Padrões de qualidade bem definidos.

Abaixo, as tabelas de desejabilidade e de viabilidade, com as medidas estatísticas pertinentes, e o quadro de classificação das respostas obtido no último “round”:

Tabela 28: resultados finais da questão 1.b (desejabilidade)

**TABELA - DESEJABILIDADE**

DADOS ESTATÍSTICOS						
Respostas	Nota	Nota	Nota	Amplitude Interquartilica		Amplitude
Fatores	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	8,25	8,00	8,00	7,25	9,50	7 a 10
B	8,37	8,00	8,00	7,25	10,00	6 a 10
C	8,62	8,00	8,50	8,00	9,75	7 a 10
D	9,00	9,00	9,00	9,00	9,75	7 a 10
E	8,37	8,00	8,00	8,00	9,50	7 a 10
F	7,75	6,00	7,50	6,25	9,50	6 a 10
G	9,12	9,00	9,00	8,25	10,00	8 a 10
H	7,87	10,00	8,00	5,50	10,00	5 a 10
I	9,25	10,00	9,50	8,25	10,00	8 a 10
J	7,62	7,00	7,50	7,00	8,75	5 a 10

Tabela 29: resultados finais da questão 1.b (viabilidade)

**TABELA - VIABILIDADE**

<b>DADOS ESTATÍSTICOS</b>						
Respostas	%	%	%	Amplitude Interquartílica		Amplitude
Fatores	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	58,75	60,00	60,00	52,50	60,00	50 a 70
B	58,75	60,00	60,00	50,00	60,00	40 a 90
C	58,75	50,00	50,00	50,00	67,50	50 a 90
D	56,87	40,00	55,00	42,50	70,00	40 a 75
E	67,50	60,00	65,00	60,00	77,50	60 a 80
F	70,62	60,00	70,00	60,00	78,75	60 a 90
G	68,12	70,00	70,00	61,25	70,00	60 a 80
H	60,00	60,00	60,00	45,00	77,50	30 a 80
I	51,25	60,00	55,00	40,00	60,00	30 a 70
J	66,25	60,00	60,00	52,50	80,00	50 a 90

**Quadro 2: Classificação das Respostas da Questão 1.b a partir da Média (x)**

<b>RESPOSTAS</b>										
Fatores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Desejabilidade	7°	5°	4°	3°	5°	9°	2°	8°	1°	10°
Viabilidade	6°	6°	6°	9°	3°	1°	2°	5°	10°	4°

Observações: Com relação ao fator “H”, o respondente observou que frota de boa qualidade é aquela cujos veículos possuem uma média de idade recomendada por organismos especializados no setor. Com relação ao fator “I”, o respondente

observou que estrutura logística constitui-se, no seu entender, a disponibilização de todos os recursos necessários para a prestação do serviço.

**2.a. Quais deveriam ser as prioridades numa organização de transporte : com relação aos recursos necessários para realização dos serviços?**

As respostas fornecidas pelos participantes no primeiro “round”, num número de 17, foram agrupadas em 4 conjuntos segundo afinidade de conteúdo. Solicitou-se no “round” seguinte que cada participante atribuisse uma nota (de 0 a 10) a cada um dos conjuntos (com a finalidade de medir a desejabilidade).

A seguir, são apresentados os resultados do primeiro “round”:

CONJUNTO A (Formado a partir de 9 respostas do 1º “round”)

RECURSOS MATERIAIS (Apontado pelos respondentes como segue):

- Frota;
- Frota permissionada;
- Frotas novas, bem conservadas;
- Frota de caminhões compatível com a necessidade (é importante ter um grande número de carretas fixas nas rotas para atender aos clientes);
- Caminhões adequados;
- Logístico: terminais em fronteira devido à demora na liberação de cargas;
- Recursos Logísticos;
- Boa infra-estrutura organizacional;
- Comunicações.

CONJUNTO B (Formado a partir de 5 respostas do 1º “round”)

RECURSOS HUMANOS (Apontado pelos respondentes como segue) :

- Recursos Humanos;
- Recursos Humanos: treinamento e qualificação;
- Qualificação do pessoal que lida direto com o transporte;
- Emprego de pessoal especializado;
- Treinamento de pessoal.

CONJUNTO C (Formado a partir de 2 respostas do 1 “round”)

RECURSOS FINANCEIROS (Apontado pelos respondentes como segue):

- Recursos Financeiros;
- Rigor na gestão financeira.

CONJUNTO D (Formado a partir de 1 resposta do 1º “round”):

RECURSOS TECNOLÓGICOS (Apontado pelo respondente como segue):

- Grandes atualizações tecnológicas são importantes e garantem a qualidade do serviço prestado.

Abaixo, a tabela com as medidas estatísticas pertinentes e o quadro de classificação das respostas, obtido no último “round”.

Tabela 30: resultados finais da questão 2.a

DADOS ESTATÍSTICOS						
Respostas	Nota	Nota	Nota	Amplitude Interquartilica		Amplitude
Conjuntos	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	7,87	9,00	8,50	5,75	9,00	5 a 10
B	9,12	9,00	9,00	9,00	9,75	8 a 10
C	6,25	4,00	6,50	4,50	7,75	4 a 8
D	7,62	9,00	8,00	6,25	9,00	5 a 9

Quadro 3: Classificação das Respostas da Questão 2.a a partir da Média (x)

RESPOSTAS				
Conjuntos	A	B	C	D
Classificação	2º	1º	4º	3º

**2.b. Quais deveriam ser as prioridades numa organização de transporte: com relação às funções envolvidas na realização dos serviços?**

As respostas fornecidas pelos participantes no primeiro round num número de 16, foram agrupadas em 5 conjuntos, segundo afinidade de conteúdo. Solicitou-se no “round” seguinte que cada participante atribuisse uma nota (de 0 a 10) a cada uma das respostas (com a finalidade de medir a desejabilidade).

A seguir, são apresentados os resultados do primeiro “round”:

CONJUNTO A (Formado a partir de 4 respostas do “1º round”)

FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (Apontado pelos respondentes como segue):

- Qualificação do pessoal;
- Emprego de pessoal experiente;
- Conhecimento de causa e bom senso;
- A gerência deve ter conhecimento de como funciona o Transporte Internacional, ensinando os demais envolvidos na operação e logística.

CONJUNTO B (Formado a partir de 4 respostas do “1º round”)

FUNÇÃO DE MARKETING E LOGÍSTICA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Buscar a melhoria contínua. O nível de serviço deve ser constantemente avaliado;
- Parcerias de serviço;
- Política de atendimento voltada ao cliente;
- Acuradas informações sobre datas e horários de coleta e entrega.

CONJUNTO C (Formado a partir de 4 respostas do “1º round”)

FUNÇÃO ADMINISTRATIVA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Velocidade nos despachos da fronteira;
- Participação integral das filiais envolvidas;
- Planejamento;

- Parcerias internas.

CONJUNTO D (Formado a partir de 2 respostas do “1º round”)

FUNÇÃO OPERACIONAL (Apontado pelos respondentes como segue):

- Equipamentos apropriados;
- Frota equilibrada.

CONJUNTO E (Formado a partir de 2 respostas do “1º round”)

FUNÇÃO COMERCIAL (Apontado pelos respondentes como segue):

- Respeito ao cliente nas tratativas feitas;
- Bons clientes.

Abaixo, a tabela com as medidas estatísticas pertinentes, e o quadro de classificação das respostas, obtido no último “round”

Tabela 31: resultados finais da questão 2.b

<b>DADOS ESTATÍSTICOS</b>						
Resposta	Nota	Nota	Nota	Amplitude Interquartilica		Amplitude
Conjuntos	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	8,50	8,00	8,00	8,00	9,50	8 a 10
B	9,12	10,00	9,50	8,25	10,00	7 a 10
C	8,25	7,00	8,50	7,00	9,00	7 a 10
D	8,00	8,00	8,00	7,25	8,00	7 a 10
E	8,12	7,00	8,00	7,00	9,50	7 a 10

**Quadro 4: classificação das Respostas da Questão 2. b a partir da Média (x)**

<b>Atributo</b>	<b>RESPOSTAS</b>				
Conjuntos	A	B	C	D	E
Classificação	2º	1º	3º	5º	4º

**3.a. No que se refere ao ambiente de trabalho em geral das organizações de transporte: que tipo de dificuldades e/ou limitações poderiam afetar a qualidade e abrangência dos serviços?**

As respostas fornecidas pelos participantes no 1º “round” em número de 22, foram agrupadas em 7 conjuntos, segundo afinidade de conteúdo. Solicitou-se no round seguinte que cada participante atribuísse uma nota (de 0 a 10) a cada um dos conjuntos.

A seguir, são apresentados os resultados do primeiro “round”:

CONJUNTO A (Formado a partir de 5 respostas do “1º round”)

TREINAMENTO E PREPARO DE RECURSOS HUMANOS (Apontado pelos respondentes como segue):

- Falta (carência) de treinamento de pessoal;
- A falta de preparo dos Recursos Humanos associado à baixa padronização dos seus serviços;
- Falta treinamento do pessoal operacional;
- Falta de motivação;
- Falta de conhecimento técnico.

CONJUNTO B (Formado a partir de 4 respostas do “1º round”)

MATERIAIS (Apontado pelos respondentes como segue):

- Falta de equipamentos: empilhadeiras, pallets e caminhões;
- Espaço, recursos de movimentação de carga, falta de equipamentos;



- Falta de uma boa manutenção de veículos;
- Terminal ruim.

CONJUNTO C (Formado a partir de 3 respostas do “1º round”)

INFORMAÇÕES (Apontado pelos respondentes como segue):

- Informação mal feita;
- Falta de informações sobre o processo;
- Padronização de linguagem.

CONJUNTO D (Formado a partir de 3 respostas do “1º round”)

ADMINISTRATIVO (Apontado pelos respondentes como segue):

- Responsabilidade de cada setor assumindo suas funções;
- Falta de organização;
- Baixa padronização dos serviços.

CONJUNTO E (Formado a partir de 3 respostas do “1º round”)

DOCUMENTOS E PROCEDIMENTOS ADUANEIROS (Apontado pelos respondentes como segue):

- Documentação errada para o exportador;
- Encaminhamento de documentação à fronteira sem conferência;
- Receita tranca na fronteira.

CONJUNTO F (Formado a partir de 2 respostas do “1º round”)

ATENDIMENTO AO CLIENTE (Apontado pelos respondentes como segue):

- A má qualidade da comunicação (falta de telefones, fax, telex, pessoal despreparado ou mal informado nos postos de atendimento);
- Pontos de atendimento ao cliente.

CONJUNTO G (Formado a partir de 2 respostas do “1º round”):

TERCEIROS (Apontado pelos respondentes como segue):

- Uso de agregados não qualificados;

- Contratação errada de veículos.

Abaixo, a tabela com as medidas estatísticas pertinentes, e o quadro de classificação das respostas obtido no último “round”:

Tabela 32: resultados finais da questão 3.a

DADOS ESTATÍSTICOS						
Respostas	Nota	Nota	Nota	Amplitude Interquartilica		Amplitude
Conjuntos	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	8,62	9,00	9,00	8,00	9,75	6 a 10
B	7,50	7,00	7,00	7,00	8,750	6 a 10
C	7,87	7,00	7,50	7,00	9,50	6 a 10
D	7,75	8,00	8,00	6,25	8,75	6 a 10
E	7,62	7,00	7,50	7,00	8,75	5 a 10
F	8,00	8,00	8,00	7,00	9,50	6 a 10
G	6,75	6,00	6,00	6,00	7,75	5 a 10

Quadro 5: Classificação das Respostas da Questão 3.a a partir da Média (x)

	RESPOSTAS						
Conjuntos	A	B	C	D	E	F	G
Classificação	1°	6°	3°	4°	5°	2°	7°

**3.b. No que se refere ao ambiente geral das organizações de transporte: que tipo de oportunidades poderiam afetar a qualidade e abrangência dos serviços?**

As respostas fornecidas pelos participantes no 1° “round”, em número de 20, foram agrupadas em 8 conjuntos segundo, afinidades de conteúdo. Solicitou-se no

round seguinte que cada participante atribuisse uma nota (de 0 a 10) a cada uma das respostas:

A seguir, são apresentados os resultados do primeiro “round”:

CONJUNTO A (Formado a partir de 4 respostas do 1º round):

CLIENTES (Apontado pelos respondentes como segue):

- A preferência da clientela;
- Satisfação total do cliente;
- Expansão do número de clientes;
- Profundo conhecimento do cliente.

CONJUNTO B (Formado a partir de 3 respostas do 1º round)

MERCADO (Apontado pelos respondentes como segue):

- Vitória sobre concorrentes;
- O aumento do mercado para Empresas Transportadoras eficientes;
- Pesquisa de satisfação dos embarcadores/recebedores.

CONJUNTO C (Formado a partir de 3 respostas do 1º round)

FINANCEIRA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Melhoria nos fretes;
- Recebimento rápido do frete;
- Condição de financiamento diferenciado para aquisição de equipamentos.

CONJUNTO D (Formado a partir de 3 respostas do 1º round)

PROCEDIMENTOS EM FRONTEIRA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Redução das exigências fiscais nas fronteiras onde as cargas não precisariam baixar nos depósitos;
- Eliminar barreiras burocráticas e operacionais;
- Agilidade quanto às questões operacionais nos locais de fronteira.

CONJUNTO E (Formado a partir de 2 respostas do 1º round)

INFRA-ESTRUTURA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Melhoria da malha rodoviária;
- Outros pontos de entrada no Estado; ex.: Ponte São Borja - São Thomé.

CONJUNTO F (Formado a partir de 2 respostas do 1º round)

SEGMENTAÇÃO (Apontado pelos respondentes como segue):

- Maior competitividade do segmento;
- Especialização.

CONJUNTO G (Formado a partir de 2 respostas do 1º round)

PARCERIAS (Apontado pelos respondentes como segue):

- Formação de Logísticas Integradas entre empresas com áreas de abrangência distintas;
- Intercâmbio.

CONJUNTO H (Formado a partir de 1 resposta do 1º round)

- A oportunidade que todas as empresas pudessem ter a baixo custo, cursos e treinamento para pessoal.

Abaixo, a tabela com as medidas estatísticas pertinentes, e o quadro de classificação das respostas obtido no último “round”:

Tabela 33: resultados finais da questão 3.b

DADOS ESTATÍSTICOS						
Respostas	Nota	Nota	Nota	Amplitude Interquartílica		Amplitude
Conjuntos	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	7,62	6,00	7,50	6,00	9,50	6 a 10
B	7,75	7,00	7,50	7,00	8,00	7 a 10
C	7,25	7,00	7,00	7,00	8,00	6 a 8
D	7,87	6,00	8,00	6,25	9,00	6 a 10
E	8,12	8,00	8,00	6,50	9,75	6 a 10
F	7,62	7,00	7,00	6,25	9,00	6 a 10
G	7,25	7,00	7,00	6,25	8,75	5 a 9
H	7,37	6,00	7,00	6,00	9,25	6 a 10

Quadro 6: Classificação das Respostas da Questão 3.b a partir da Média (x)

	RESPOSTAS							
Conjuntos	A	B	C	D	E	F	G	H
Classificação	5°	3°	8°	2°	1°	4°	7°	6°

4.a. No que se refere especificamente ao tráfego rodoviário entre o Rio Grande do Sul e Argentina: qual a probabilidade das organizações de transporte estabelecerem níveis satisfatórios de qualidade de serviços, considerando-se as dificuldades como deficiência na malha viária, assimetria no transporte, burocracia de fronteira etc...

Abaixo, o quadro com a tabela das medidas estatísticas pertinentes obtido no último "round":

Tabela 34: resultados finais da questão 4.a

DADOS ESTATÍSTICOS						
Respostas	%	%	%	Amplitude Interquartílica		Amplitude
Visão	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
Pessimista” A”	55,87	60,00	60,00	50,00	60,00	42 a 65
Otimista “B”	70,37	70,00	70,00	66,25	78,75	53 a 80

Observação: Entende-se por visão pessimista a probabilidade mínima e como visão otimista a probabilidade máxima das organizações de transporte estabelecerem níveis satisfatórios de qualidade de serviços, considerando-se as dificuldades atuais no tráfego rodoviário entre o Rio Grande do Sul e a Argentina.

**4.b. No que se refere especificamente ao tráfego rodoviário entre o Rio Grande do Sul e Argentina: qual seria o tempo necessário para que o processo de integração do MERCOSUL passe a gerar soluções viáveis aos problemas estruturais e administrativos existentes.**

Abaixo, a tabela com as medidas estatísticas pertinentes obtida no último “round”.

Tabela 35: resultados finais da questão 4.b

DADOS ESTATÍSTICOS						
Respostas	Anos	Anos	Anos	Amplitude Interquartilica		Amplitude
Visão	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
Pessimista "A"	7,62	8,00	8,00	7,00	8,00	5 a 10
Otimista "B"	4,62	5,00	5,00	4,00	5,00	3 a 6

Observação: Entende-se por visão pessimista o menor período de tempo e, por visão otimista, o maior período de tempo que seria necessário para que o processo de integração do MERCOSUL passe a gerar soluções viáveis aos problemas estruturais e administrativos existentes no setor do transporte rodoviário internacional de cargas.

**5.a. Quais seriam as observações adicionais que você gostaria de fazer quanto aos aspectos positivos que possam ser observados no serviço de transporte rodoviário internacional de cargas gerais entre Rio Grande do Sul e Argentina?**

Foram obtidas 13 respostas, agrupadas em 4 conjuntos, segundo afinidade de conteúdo. Solicitou-se nos "rounds" seguintes que cada participante atribuisse uma nota (de 0 a 10) a cada um dos conjuntos:

CONJUNTO A (Formado a partir de 6 respostas do 1º "round")

INCREMENTO DO INTERCÂMBIO COMERCIAL E VOLUME DE CARGAS

(Apontado pelos respondentes como segue):

- Capacidade do mercado;
- Indústrias estão buscando conhecimento do mercado e iniciando exportações e importações para Argentina e MERCOSUL;
- Aumento do volume de cargas;

- Está havendo um incremento industrial no Rio Grande do Sul. Isto trará uma maior movimentação e intercâmbio entre os dois Países de produtos e conseqüentemente de serviço;
- Aumento de volume de cargas, principalmente na importação;
- Intercâmbio comercial, gerando fluxo de cargas.

CONJUNTO B (Formado a partir de 3 respostas do “1º round”)

RECURSOS PARA O TRANSPORTE (Apontado pelos respondentes como segue):

- A frota é numerosa não faltando prestadores deste tipo de serviço;
- Volumes significativos de faturamento;
- Perspectiva de compra de equipamentos, veículos etc..

CONJUNTO C (Formado a partir de 2 respostas do “1º round”)

REGIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Este processo não vai retroceder, só crescerá (MERCOSUL);
- Globalização dos negócios.

CONJUNTO D (Formado a partir de 2 respostas do “1º round”)

INFRA-ESTRUTURA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Ponte São Borja-São Thomé;
- Perspectivas de recuperação da malha rodoviária.



Tabela 36: resultados finais da questão 5.a

DADOS ESTATÍSTICOS						
Respostas	Nota	Nota	Nota	Amplitude Interquartílica		Amplitude
Conjuntos	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	7,12	7,00	7,00	7,00	7,75	6 a 8
B	7,50	7,00	7,50	7,00	8,00	7 a 8
C	8,50	8,00	8,00	8,00	9,00	8 a 10
D	6,87	7,00	7,00	6,00	7,00	6 a 9

Quadro 7: Classificação das Respostas da Questão 5.a a partir da Média (x)

	RESPOSTAS			
Conjuntos	A	B	C	D
Classificação	3°	2°	1°	4°

5.b. Quais seriam as observações adicionais que você gostaria de fazer quanto aos aspectos negativos que possam ser observados no serviço de transporte rodoviário internacional de cargas gerais entre o Rio Grande do Sul e Argentina?

Foram obtidas 19 respostas, agrupadas em 8 conjuntos, segundo afinidade de conteúdo. Solicitou-se no round seguinte que cada participante atribuisse uma nota (de 0 a 10) a cada um dos conjuntos:

CONJUNTO A (Formado a partir de 4 respostas do “1° round”)

PROCEDIMENTOS DE FRONTEIRA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Embora a burocracia aduaneira existente entre Brasil e Argentina tenha melhorado, ainda há oportunidades de se cortar muitos controles desnecessários. Pode ser que o

MERCOSUL rompa em definitivo com os controles de fronteira, a exemplo da comunidade européia;

- Baixar carga em fronteira;
- Aduanas não funcionam, ocasionando perda de tempo e elevando custos;
- Burocratização nas fronteiras.

CONJUNTO B (Formado a partir de 3 respostas do “1º round”)

CONCORRÊNCIA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Concorrência predatória. O transporte não repõe os custos, prejudicando a qualidade dos serviços prestados;
- Concorrência de Empresas estrangeiras;
- Com o crescimento industrial no RS, virão os aventureiros que irão tentar abocanhar parte deste mercado emergente, estes sem nenhuma tradição, conhecimento e com total despreparo de pessoal e equipamentos apropriados. Existe o consolo: o mercado irá distinguir os bons e os maus prestadores de serviços, mas infelizmente alguns vícios estarão impregnados nos tomadores de nossos serviços.

CONJUNTO C (Formado a partir de 3 respostas do “1º round”)

QUALIFICAÇÃO DO SERVIÇO (Apontado pelos respondentes como segue):

- Não existe grande número de empresas de transporte preocupadas com a qualidade;
- Falta de segurança das cargas;
- O próprio despreparo de funcionários das empresas de transporte.

CONJUNTO D (Formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

INFRA-ESTRUTURA (Apontado pelos respondentes como segue):

- Estradas péssimas;
- A malha rodoviária principalmente de Rosário do Sul até Uruguaiana.

CONJUNTO E (Formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

ASSIMETRIAS NO TRANSPORTE (Apontado pelos respondentes como segue):

- Não parece haver estudos ou intenções de se buscar, a médio prazo, padronização no que se refere ao transporte;
- Legislação unificada quanto ao tamanho dos veículos (urgente).

CONJUNTO F (Formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

DOCUMENTOS DE EXPORTAÇÃO (Apontado pelos respondentes como segue):

- Exportadores erram nos documentos;
- Exportadores deveriam primeiro agilizar documentação e, após tudo O.K., na fronteira, chamar a transportadora.

CONJUNTO G (Formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

SISCOMEX (Apontado pelos respondentes como segue):

- O despreparo na fronteira referente à alteração da documentação de exportação (Siscomex);
- A queda constante do sistema inviabilizando cruze.

CONJUNTO H (Formado a partir de 1 resposta do 1º “round”):

- Falta de atrativo para investimento no setor.

Tabela 37: resultados finais da questão 5.b

DADOS ESTATÍSTICOS						
Respostas	Nota	Nota	Nota	Amplitude Interquartílica		Amplitude
Conjunto	Média	Moda	Mediana	Q <sub>1</sub>	Q <sub>3</sub>	Total
A	7,50	7,00	7,00	7,00	9,00	5 a 9
B	6,25	6,00	6,00	5,25	7,00	5 a 8
C	7,25	6,00	6,50	6,00	8,75	6 a 10
D	7,62	7,00	7,00	7,00	8,75	6 a 10
E	7,50	7,00	7,00	6,25	8,75	6 a 10
F	7,50	7,00	7,50	7,00	8,00	7 a 8
G	6,50	7,00	7,00	5,25	7,00	5 a 8
H	7,25	7,00	7,00	7,00	7,75	5 a 10

Quadro 8: Classificação das Respostas da Questão 5.b a partir da Média (x)

Conjuntos	RESPOSTAS							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Classificação	2°	8°	5°	1°	2°	2°	7°	5

## 5. CONCLUSÕES

Neste capítulo serão abordados os resultados da pesquisa exploratória e em seqüência os resultados da pesquisa prospectiva e, por fim, as recomendações baseadas em ambos os estudos, as limitações do estudo e o direcionamento para novas pesquisas.

### 5.1. CONCLUSÕES “ESTUDO EXPLORATÓRIO”

Os resultados do estudo exploratório parecem nos indicar que não existe um consenso por parte dos participantes da pesquisa com relação ao nível do serviço logístico desenvolvido pelas organizações de transporte que atuam no tráfego rodoviário de cargas gerais, entre o Rio Grande do Sul e a Argentina.

Tal afirmativa pode ser constatada pelos 20 gráficos que constam do anexo 4, podendo se verificar os mais distintos posicionamentos por parte dos participantes em relação às questões que lhes foram colocadas para opinar, segundo seus entendimentos acerca do tema.

Em nosso entender, os objetivos do estudo exploratório foram alcançados em razão do que nos propúnhamos, como segue:

- 1) Frente ao nosso desconhecimento de algum estudo de abordagem quantitativa na área específica do tema abordado, a pesquisa exploratória desenvolvida no presente trabalho nos propiciou obter informações de como o grupo que foi pesquisado

percebe o atual nível do serviço logístico no transporte rodoviário internacional de cargas industrializadas, entre o Rio Grande do Sul e a Argentina, através das 20 questões fechadas, que foram apresentadas no instrumento de coleta, constante do anexo 1, como já citado;

2) A partir dos participantes do estudo exploratório, nos foi possível formar o grupo que compôs o painel délfico;

3) O estudo exploratório serviu para nos indicar a não existência de um consenso a respeito do tema, o que se constitui num requisito para a aplicação da técnica “Delphi”;

4) Com base nos resultados da pesquisa exploratória e das informações coletadas na revisão da bibliográfica pertinente, obtivemos subsídios para definir a forma de estruturar as questões abertas da primeira rodada do painel délfico, conforme consta do anexo 2, já citado anteriormente:

5) Foi possível, com os resultados do estudo exploratório, e com base na revisão bibliográfica, estabelecer um cotejo com os resultados da pesquisa exploratória, na formulação de um conjunto de recomendações, apresentadas no capítulo 5.3, necessárias no nosso entendimento de serem observadas pelas organizações de transporte, para o estabelecimento futuro de um nível de serviço logístico desejado no transporte rodoviário internacional de produtos industrializados entre o Rio Grande do Sul e a Argentina.

Com base nos resultados da primeira fase do estudo (exploratório), foi possível dividir as questões apresentadas no formulário de pesquisa em cinco grupos.

O primeiro grupo refere-se às afirmativas (questões) cujo o grau de concordância (valores 5 e 4 da escala Linkert), foram superiores (acima de 50%) aos demais valores acumulados da escala, que serviam para manifestar discordância

plena (valor 1), discordância (valor 2) e indefinição (valor3). Este grupo é representado por 7 afirmativas (questões) que serão apresentadas pela ordem decrescente do número de casos dos que concordaram plenamente, como segue:

- Provendo facilidades Administrativas e meios de comunicação e informática, para assegurar o fluxo de documentação e informações;
- Tratando os clientes de forma individual, de acordo com suas características próprias;
- Mantendo padrões de atendimento e serviço, com critérios e procedimentos definidos;
- Orientando e prestando assistência aos clientes, quanto a normas e procedimentos no transporte rodoviário internacional;
- Coletando e entregando as mercadorias dentro dos prazos estipulados;
- Avaliando a utilização dos recursos, de forma de garantir competitividade nos fretes e qualidade dos serviços;
- Atendendo às demandas e necessidades ao nível de satisfação dos clientes.

O segundo grupo, refere-se às alternativas (questões) cujo o grau de concordância (valores 5 e 4 da escala Linkert), foram iguais (50%) aos demais valores acumulados da escala, que serviam para manifestar discordância plena (valor 1), discordância (valor 2) e indefinição (valor 3). Este grupo é representado por 3 afirmativas (questões) que serão apresentadas pela ordem decrescente do número de casos dos que concordaram plenamente, como segue:

- Emitindo os documentos de transporte conforme instruções, sem erros e com agilidade;
- Buscando parcerias estratégicas para desenvolver novos serviços, incluindo transporte intermodal;
- Zelando pelas mercadorias, evitando a ocorrência de avarias.

O terceiro grupo, refere-se às afirmativas (questões) cujo grau de concordância (valores 5 e 4 da escala Linkert) foram superiores aos graus de discordância (valores 1 e 2 da escala Linkert). Todavia, os que concordaram não expressaram a opinião da maioria (menos de 50%), em razão dos casos de indefinidos (valor 3 da escala Linkert). Este grupo é representado por 5 afirmativas (questões), que serão apresentadas pela ordem decrescente do número de casos dos que concordaram plenamente, como segue:

- Subcontratando serviços quando necessários, observando os mesmos padrões estabelecidos para o uso de recursos próprios;
- Mantendo instalações, equipamentos e veículos modernos e adequados;
- Agregando valor ao serviço através de trabalhos diferenciados, percebidos como importante pelos clientes;
- Assegurando qualidade e custos compatíveis ao sistema logístico do cliente, de forma a criar barreiras à entrada de novos concorrentes;
- Dando pronta solução a problemas, inclusive indenizando sinistros de sua responsabilidade.



O quarto grupo, refere-se as afirmativas (questões) cujo o grau de discordância (valores 2 e 1 da escala Linkert), foram superiores aos graus de concordância (valores 5 e 4 da escala Linkert). Todavia, os que discordaram não expressaram a opinião da maioria (menos de 50%), em razão dos casos de indefinidos (valor 3 da escala Linkert). Este grupo é representado por 4 afirmativas (questões) que serão apresentadas pela ordem decrescente do número de casos dos que discordaram plenamente, como segue:

- Informando os clientes corretamente das etapas de andamento dos serviços;
- Educando todo o pessoal para o atendimento e trato ao cliente;
- Desenvolvendo programas de qualidade para assegurar os padrões de atendimento e serviço;
- Praticando fretes com margens que permitam investimentos na renovação e melhoria dos recursos, bem como que garantam a manutenção de capital de giro.

O quinto grupo refere-se a uma única afirmativa (questão) cujo o grau de discordância (valores 2 e 1 da escala Linkert), foi superior (mais de 50%) aos demais valores acumulados da escala, que serviam para indicar concordância plena (valor 5), discordância plena (valor 4) e indefinição (valor 3), como segue:

- Utilizando pessoal treinado e qualificado em todas as etapas do trabalho.

Com base nos resultados acima, podemos concluir que das 20 questões apresentadas aos participantes do estudo exploratório ocorreu um caso (quinto grupo) em que houve discordância da maioria, quando 52,6% dos respondentes, afirmaram que as organizações de transporte não utilizam pessoal treinado e qualificado em todas as etapas do trabalho.

Referindo-nos à revisão bibliográfica, no item relativo à Organização das Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas, ao abordarmos a microestrutura da organização, os dois parágrafos iniciais, fazem a seguinte referência:

“ O bom andamento e a rentabilidade do investimento realizado em cada uma das unidades de negócios estão vinculados à habilidade e perícia dos responsáveis por sua gestão. Por esta razão não é difícil entender que não bastam os investimentos na sofisticação dos meios materiais, é necessário a harmonia destes com o desenvolvimento dos recursos humanos, a quem cabe conduzi-los na geração da remuneração.

A existência de uma unidade de negócios considera implícita a existência de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos. Os recursos humanos são representados pela equipe que dinamizará os demais recursos disponíveis. A atuação dos recursos humanos não ocorre de forma desordenada, há necessidade de que estejam dispostos de tal forma que permita que cada um de seus componentes possa aplicar o máximo de sua capacidade a serviço da unidade de negócio, de tal modo que o esforço de cada um seja parte do esforço total.”

Desta forma, baseado no resultado da pesquisa exploratória e com base na revisão bibliográfica, no nosso entendimento, o principal fator que prejudica o estabelecimento atual de um nível de serviço logístico desejado no transporte rodoviário internacional de produtos industrializados entre o Rio Grande do Sul e a Argentina, está ligado à baixa qualificação e treinamento insuficiente dos recursos humanos, para o atendimento de todas as etapas do trabalho no serviço de transporte.

Outros 4 casos (quarto grupo) de discordância com relação às questões da pesquisa foram registrados, na visão dos participantes, como segue: 1) As organizações de transporte não informam aos clientes corretamente das etapas de andamento do serviço (47,6%), 2) Não educam todo o pessoal, para atendimento e trato ao cliente (47,2%), 3) Não praticam fretes com margem que permitam

investimentos na renovação e melhoria dos recursos, bem como que garantam a manutenção do capital de giro e 4) Não desenvolvem programas de qualidade para assegurar os padrões de atendimento e serviço.

Uma baixa qualificação e preparo de recursos humanos com conseqüências no nível do serviço prestado, reflete em nossa opinião uma disfunção nas demais áreas de trabalho da organização.

A função de marketing é desgastada por justificativas aos clientes quando da ocorrência de erros ou omissões da equipe de trabalho, enfrentando problemas de relacionamento por não atender plenamente às necessidades dos clientes e, desta forma, dificultando o estabelecimento de uma postura que vise a relação continuada da prestação do serviço. Esta situação pode levar a organização a um esforço constante dos promotores de venda de fretes, na conquista de novos clientes para reposição da carteira, em razão da saída de clientes que migraram para a concorrência. Este tipo de posicionamento que poderíamos designar como “ganha-perde”, leva a organização com o passar do tempo a ficar desacreditada perante o mercado.

A logística, como função, e até mesmo como filosofia de trabalho, é praticamente inexistente em uma organização deficiente em: qualificação de pessoal, informações e atendimento a clientes, padrões de serviço e desenvolvimento da qualidade.

A operacionalização dos serviços é fortemente prejudicada, pois é dependente direta da qualificação da mão de obra.

## 5.2. CONCLUSÕES “ESTUDO PROSPECTIVO”

A pesquisa prospectiva teve como objetivo explorar o campo teórico que nos permita traçar um perfil de um nível de serviço logístico desejado (situação futura)

relacionado ao tema do trabalho. A pesquisa quantitativa buscou identificar uma situação presente baseada na experiência dos participantes, a fim de subsidiar as conclusões do estudo prospectivo.

Para melhor orientar a conclusão, resolvemos destacar as respostas que ao final da terceira e última rodada do estudo prospectivo obtiveram por consenso as médias mais elevadas em cada questão, com exceção das questões “4.a” e “4.b” onde iremos considerar a moda e a mediana para as visões pessimista e otimista.

**1.a) Para que as organizações de transporte possam alcançar seus objetivos, que fatores deveriam ser valorizados: no relacionamento e trato com os clientes, objetivando a contratação de serviços de forma contínua e regular?**

- Análise individual do cliente, buscando atender todas suas necessidades:

- Desejabilidade nota 9,0

- Classificação 1.o / 10

- Probabilidade 50,00%

- Classificação 10.o / 10

- Aperfeiçoamento de pessoal:

- Desejabilidade nota 9,0

- Classificação 1.o / 10

- Probabilidade 55,65%

- Classificação 9.o / 10

- Qualidade nos serviços:

- Desejabilidade nota 8,87

- Classificação 3.o / 10

- Probabilidade 70%

- Classificação 2.o / 10

**1.b) Para que as organizações de transporte possam alcançar os seus objetivos, que fatores deveriam ser valorizados: para o estabelecimento e manutenção de padrões de trabalho, objetivando performance satisfatória no nível de serviços?**

- Estrutura logística:

- Desejabilidade nota 9,25

- Classificação 1.o / 10

- Probabilidade 51,25

- Classificação 10.o / 10

- Precisamos remunerar melhor a prestação do serviço para que se possa investir num padrão de serviços objetivando uma satisfação melhor do cliente:

- Desejabilidade nota 9,12

- Classificação 2.o / 10

- Probabilidade 68,12%

- Classificação 2.o / 10

- Criar no sindicato e na ABTI (Associação Brasileira de Transportes Internacional), treinamento voltado ao pessoal que atende aos clientes para o MERCOSUL:

- Desejabilidade nota 9,00

- Classificação 3.o / 10

- Probabilidade 56,87%

- Classificação 9.o / 10

**2.a) Quais deveriam ser as prioridades numa organização de transporte: com relação aos recursos necessários para a realização dos serviços?**

- Recursos Humanos

- Nota 9,12

- Classificação 1.o / 4

**2.b) Quais deveriam ser as prioridades numa organização de transporte: com relação às funções envolvidas na realização dos serviços?**

- Função de Marketing e Logística

- Nota 9,12

- Classificação 1.o / 5

**3.a) No que refere-se ao ambiente de trabalho em geral das organizações de transporte: que tipo de dificuldades e/ou limitações poderiam afetar a qualidade e abrangência do serviços?**

- Falta de treinamento e preparo de Recursos Humanos

- Nota 8,62

- Classificação 1.o / 7

- Deficiência no Atendimento ao Cliente

- Nota 8,00
- Classificação 2.o / 7

- Falta ou precariedade das informações

- Nota 7,87
- Classificação 3.o / 7

**3.b) No que se refere ao ambiente geral das organizações de transporte: que tipo de oportunidades poderiam afetar a qualidade e abrangência dos serviços?**

- infra-estrutura (pública)
  - Nota 8,00
  - Classificação 1.o / 7

**4.a) No que se refere especificamente ao tráfego rodoviário entre Rio Grande do Sul e Argentina: qual a probabilidade das organizações de transporte estabelecerem níveis satisfatórios de qualidade de serviços, considerando-se as dificuldades, como deficiência da malha rodoviária, assimetria no transporte, burocracia de fronteira etc...**

Visão Pessimista

Probabilidade 60,00%

Visão Otimista

Probabilidade 70,00%

**4.b) No que se refere especificamente ao tráfego rodoviário entre Rio Grande do Sul e Argentina: qual seria o tempo necessário para que o processo de integração do MERCOSUL passe a gerar soluções viáveis aos problemas estruturais e administrativos existentes.**

Visão Pessimista

Tempo 8 anos

Visão Otimista

Tempo 5 anos

**5.a) Quais seriam as observações adicionais que você gostaria de fazer quanto aos aspectos positivos que possam ser observados no serviço de transporte rodoviário internacional de cargas gerais entre Rio Grande do Sul e Argentina?**

- Regionalização e Globalização da economia

- Nota 8,50

- Classificação 1.o / 4

**5.b) Quais seriam as observações adicionais que você gostaria de fazer quanto aos aspectos negativos que possam ser no serviço de transporte rodoviário internacional de cargas gerais entre o Rio Grande do Sul e a Argentina?**

- Deficiência na Infra-estrutura (pública)

- Nota 7,62

- Classificação 1.o / 8

### **Principais Destaques dos Resultados**

As observações acerca do resultado irão basear-se em dois aspectos , o ambiente das organizações de transporte e o macroambiente do transporte rodoviário, como segue:

Com relação ao ambiente das organizações, baseado nas respostas acima, destacamos as seguintes prioridades e fatores que deveriam ser valorizados;



1) Recursos que deveriam ser priorizados para a realização dos serviços:

- Recursos Humanos.

2) Função que deveria ser priorizada na prestação dos serviços:

- Marketing e Logística.

3) Fatores que deveriam ser valorizados para que a organização possa alcançar os seus objetivos:

- Estrutura logística;
- Melhor remuneração na prestação do serviço;
- Análise individual do cliente;
- Aperfeiçoamento de pessoal;
- Treinamento voltado ao pessoal que atende os clientes no MERCOSUL;
- Qualidade nos serviços.

Os fatores acima apresentaram os melhores índices de notas da pesquisa com relação a sua desejabilidade de ocorrência por parte dos participantes do painel “délfico”, tendo variado de 8,87 (qualidade nos serviços), a 9,25 (estrutura logística). Com relação aos índices de probabilidade de ocorrência, que tinham por objetivo medir a viabilidade de cada fator, apresentaram uma escala que variou de 50% (análise individual do cliente), a 70% (qualidade nos serviços).

Ainda com relação ao ambiente das organizações de transporte, identificamos três elementos destacados por ordem de importância em razão das notas recebidas no

último “round” do estudo prospectivo, que poderiam dificultar ou limitar a qualidade e abrangência dos serviços, que são:

- Falta de treinamento;
  
- Deficiência no atendimento ao cliente;
  
- Falta ou precariedade das informações

A conclusão a que chegamos com relação ao ambiente das organizações de transporte, é de que os dois estudos (exploratório e prospectivo) apresentaram uma inter-relação em seus resultados. Alguns fatores demonstram nossa constatação, como treinamento e qualificação de pessoal, remuneração adequada de fretes e qualidade de serviços, foram apontados no estudo exploratório como não adequados ao nível desejado do serviço de transporte que é praticado entre nosso estado e a Argentina. Estes mesmos fatores resultaram de um consenso dos participantes do painel délfico, de que deveriam ser valorizados no estabelecimento de um nível de serviço desejado.

De outro lado, o estudo prospectivo apresentou também que a falta de treinamento, a deficiência no atendimento ao cliente e a falta ou precariedade das informações, poderiam dificultar ou limitar a qualidade ou abrangência do nível de serviço logístico desejado. As conclusões do estudo exploratório foram de que atualmente as organizações de transporte não utilizam pessoal treinado e qualificado em todas as etapas do trabalho; não educam todo o pessoal para o atendimento e trato ao cliente e não informam o cliente corretamente das etapas de andamento do serviço. Para melhor ilustração, o quadro 9, apresenta um comparativo do resultado dos dois estudos.

**Quadro 9: Comparativo dos resultados dos Estudos Exploratório e Prospectivo.**

<b>Estudo Exploratório na visão dos participantes das organizações de transporte.</b>	<b>Estudo Prospectivo no consenso dos participantes.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não utilizam pessoal treinado e qualificado em todas as etapas do trabalho.</li> <li>- Não educam todo o pessoal para o atendimento e trato ao cliente.</li> <li>- Não informam aos clientes, corretamente, das etapas de andamento dos serviços.</li> <li>- Não praticam fretes com margens que permitam investimentos na renovação e melhoria dos recursos, bem como que garantam a movimentação de capital de giro,</li> <li>- Não desenvolvem programas de qualidade para assegurar os padrões de atendimento e serviço.</li> </ul>	<p>Os seguintes itens deveriam ser valorizados para que as organizações de transporte pudessem alcançar seus objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura logística.</li> <li>- Melhor remuneração na prestação dos serviços.</li> <li>- Análise individual do cliente.</li> <li>- Aperfeiçoamento de pessoal que atende o MERCOSUL.</li> <li>- Qualidade nos serviços.</li> </ul>
	<p>Os seguintes elementos poderiam dificultar ou limitar a qualidade ou abrangência dos serviços:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de treinamento.</li> <li>- Deficiência no atendimento ao cliente.</li> <li>- Falta ou precariedade das informações.</li> </ul>

Com relação ao macroambiente do transporte rodoviário, a Regionalização e Globalização da Economia, em especial o MERCOSUL, é observado como o principal aspecto positivo no serviço de transporte rodoviário e a infra-estrutura (pública), atualmente constitui-se em aspecto negativo em razão principalmente da

deficiente malha rodoviária, mas pode constituir-se em uma oportunidade quanto à qualidade e abrangência dos serviços, frente às perspectivas de recuperação da malha e expansão das ligações viárias entre o estado e a Argentina.

Para os integrantes do estudo prospectivo, a probabilidade das organizações de transporte estabelecerem níveis satisfatórios de qualidade de serviço considerando-se as dificuldades relativas à malha viária, assimetrias no transporte, burocracia de fronteira etc..., é de 60 a 70% e o tempo estimado para que o processo de integração do MERCOSUL passe a gerar soluções viáveis aos problemas estruturais e administrativos existente é de 5 a 8 anos.

### 5.3. RECOMENDAÇÕES

A influência das organizações de transporte sobre o macroambiente estrutural visando garantir níveis de serviço de transporte satisfatórios é estabelecida de forma indireta, isto é, os usuários da infra-estrutura pública dependem das políticas e ações governamentais para melhoria da malha viária e desburocratização dos processos administrativos e fiscais, que envolvem o comércio no MERCOSUL, em especial entre o Rio Grande do Sul e a Argentina.

Cabe nesse sentido, uma ação organizada de todos os usuários do serviço público, através de associações de classe e “loby” político, sensibilizarem as autoridades em abreviar o tempo necessário para implementação do processo de integração e solução dos problemas estruturais, que dependem de verbas e de sanções e trâmites legais, para inclusive implementar processos de privatização de rodovias e de outros serviços a cargo do Estado.

Contudo, significativa parcela que concorre para o estabelecimento de níveis satisfatórios de serviços esta sob a influência de decisões e ações a serem tomadas no ambiente das organizações de transporte, no que irão se basear nossas

recomendações, tendo como base o resultado dos estudos e com suporte na literatura que serviu como orientação ao presente trabalho, como segue:

**Primeiro:** Ter o conceito de marketing como uma filosofia empresarial, orientando-se para o cliente, de forma a definir claramente as necessidades a serem atendidas, a partir do próprio cliente e dos recursos que possam ser disponibilizados pela organização de transporte. Para KOTLER (1993), o conceito de marketing apoia-se em quatro pilares principais: mercado, orientação para o cliente, marketing integrado e lucratividade;

**Segundo:** A partir da adoção de um conceito de marketing, a organização de transporte deve implementar satisfatoriamente ferramentas de trabalho que permitam orientar de maneira eficiente a aplicação do seu composto mercadológico (produto, preço, distribuição e comunicação), preparando a organização para adaptar-se ao macroambiente e atender as necessidades de mercado;

**Terceiro:** A organização de transporte deve através do planejamento estratégico e de negócios, orientar e reorientar seus planos e metas operacionais, adequando dentro do possível os objetivos e recursos da empresa com as mudanças e oportunidades do mercado, de forma que seus serviços gerem lucro, crescimento satisfatório e satisfação dos clientes;

**Quarto:** Reunir as áreas tradicionais de uma organização de transporte dentro de um sistema logístico integrado ao esforço de marketing, dentro e fora da organização, cujo desenvolvimento estratégico tenha como foco de todo o trabalho o serviço ao cliente;

**Quinto:** Considerar que a chave para o sucesso é atender ao cliente observando a ocorrência conjunta de três fatores: 1) Tratar as contas dos clientes de forma individual, 2) Utilizar plenamente as ferramentas de marketing e 3) Ter uma visão de longo prazo;

**Sexto:** Estabelecer uma metodologia de trabalho para o cliente, respeitando suas características próprias, através de serviços logísticos que atendam suas necessidades, observando para tanto: 1) O Conhecimento acerca do cliente, seu produto, política e método de trabalho, 2) A definição de padrões de qualidade desejados pelo cliente e 3) A fixação de modelo operacional que atenda aos padrões de qualidade desejado;

**Sétimo:** Definir uma tarifa para os serviços a serem prestados, que considere a combinação entre os custos necessários para a realização dos trabalhos e o valor que este serviço representa para o cliente;

**Oitavo:** Estabelecer uma estrutura logística para a deliberação dos serviços que coloque à disposição os meios e recursos necessários para a realização das tarefas, observando: 1) A correta quantificação dos meios e recursos, para que não haja falta e tão pouco ocorra ociosidade dos mesmos, 2) Observar que os meios e recursos a serem utilizados atendam aos padrões de qualidade e custos pré-definidos e 3) Que meios e recursos contratados de terceiros, mantenham as mesmas exigências estabelecidas para o uso de meios e recursos próprios;

**Nono:** Conscientizar o pessoal em todos os níveis da empresa de que o fator humano é o mais preponderante de todos em uma organização, principalmente aquelas cujo o produto é a prestação de serviço, destacando: 1) O bom trato aos clientes, 2) O desenvolvimento técnico profissional e pessoal, 3) A responsabilidade em realizar as tarefas de maneira correta e 4) O comprometimento com qualidade e resultado;

**Décimo:** Manter um controle confiável quanto ao desempenho e performance das tarefas, informando e questionando sempre o cliente acerca da qualidade do serviço prestado, dando soluções imediatas para eventuais problemas e revendo critérios em casos de desconformidade.

#### 5.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Nenhum estudo ligado a disciplinas como Logística e Marketing, que utilizam-se de Ciências vinculadas a áreas como Sociologia e Economia, principalmente onde o fator humano e o impacto de forças ambientais são preponderantes, pode-se querer atribuir a prerrogativa de ter-se atingido a plenitude ou estar isento de falhas.

Uma das limitações do estudo relaciona-se à diversidade do universo da amostra, uma vez que a pesquisa abrangeu diversos tipos de instituições identificadas com o tema, como empresas de transporte, usuários, prestadores de serviços complementares, consultores e instituições de classe, além de ter coletado a opinião de pessoas com diferentes níveis de formação e posição na estrutura hierárquica de suas organizações, como pode ser comprovado no capítulo referente aos resultados, cujas tabelas de número 1 a número 4 apresentam a qualificação dos entrevistados.

Se de um lado este procedimento permitiu colher a opinião de diversos segmentos e funções, evitando uma distorção no resultado que possivelmente pudesse ocorrer se o estudo se fixa somente num segmento ligado ao tema, como empresas de transportes por exemplo, desconsiderando a visão dos demais segmentos como o dos usuários, também, por exemplo, de outro lado esta diversidade reduziu a representatividade na amostra dentro de cada segmento consultado.

Todavia, tal procedimento não provoca tendenciosidade ou viés no estudo, devido ao seu enfoque direcionado para busca de informações com base nos conhecimentos e experiência dos integrantes da amostra. A limitação se aplica tão-somente à inviabilidade de extração de informações meramente estatísticas da amostra, pois estas se tornariam inválidas se relacionadas ao universo.

Dentre as limitações apresentadas pelos instrumentos de coleta de dados, salientam-se as inerentes ao uso do questionário. De acordo com BOYD & WESTFALL(1984), MARCONI & LACATOS (1988) E SELTZER et alii (1971), apud AVILA (op. cit., 1990), existe uma tendência no ser humano de não responder sempre com sinceridade, principalmente a perguntas de opinião, quer por má vontade ou dificuldades semânticas.

A aplicação do método “Delphi” contorna em parte as limitações apontadas no parágrafo acima, em razão da iteração a qual são submetidos os participantes, o que proporciona um maior envolvimento com suas questões, ocasionando reflexões, comparações e observações, o que, sem dúvida traz um resultado mais significativo do que um método cuja aplicação do questionário se realiza uma única vez.

Todavia, conforme destacam MARTINO (1977), WHEELWRIGHT & MAKRIDAKIS (1973) E HENCLEY E YATES (1974), apud AVILA (op. cit., 1990), o próprio método “Delphi” impõe uma limitação, pois lhe são inerentes uma relativa fidedignidade, uma relativa sensibilidade dos resultados às questões ambíguas e uma relativa dificuldade para se avaliar o grau de domínio da área em estudo pelos participantes escolhidos como especialistas.

## 5.5. DIRECIONAMENTO PARA NOVAS PESQUISAS

O tema do presente trabalho abordou o nível do serviço logístico, delimitando o estudo ao transporte rodoviário de cargas industrializadas entre o Rio Grande do Sul e a Argentina. Entretanto, outros estudos poderiam realizar a mesma abordagem para outros segmentos do transporte, quer por critério operacional como transporte de mudanças, veículos, valores, cargas perigosas etc..., quer por critério geográfico, como o mercado doméstico e inclusive para outros modais como o marítimo, o aéreo, o ferroviário e até mesmo abordando o transporte intermodal.



Cabe também salientar a amplitude do campo da logística e a possibilidade do método ser empregado para estudos visando outras delimitações no tema, como serviços, atendimento a clientes, infra-estrutura, relacionamento na cadeia de fornecimento e suprimentos etc..., bem como sua aplicação a outros setores como indústria, comércio e até organizações de serviço público e aquelas privadas sem fins lucrativos.

O método “Delphi”, embora qualitativo por excelência, não tem evidentemente, a confiabilidade e a precisão dos métodos ou técnicas puramente quantitativos. Todavia é de grande utilidade para aplicação em estudos quando não se dispõe de dados históricos referentes ao problema a ser investigado, apresentando visível superioridade sobre outros métodos, em vista do refinamento iterativo a que é submetido, o que proporciona um maior envolvimento com suas questões, ocasionando reflexões, comparações e observações.

O presente estudo pode ser alvo também de uma continuidade investigatória, partindo-se dos conjuntos e modelos construídos pelos integrantes da amostra oportunizado no primeiro “round” da pesquisa prospectiva, abrindo a oportunidade de ingresso de novos participantes para os “rounds” seguintes com o objetivo de desenvolver-se modelos e conjuntos mais aprimorados. O estudo poderia também em oportunidade futura, abranger os demais parceiros do MERCOSUL, bem como outras modalidades de transporte, verificando atributos que deveriam ser identificados e intensificados para buscar-se um modelo de serviços e infra-estrutura de transporte a níveis de eficiência tomando como paradigma a União Européia.

## 6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABTI, Associação Brasileira de Transportadores Internacionais, Circulares Nos 06/abril e 13/junho, Uruguaiana, 1995.

AVILA, Jorge: Dissertação de Mestrado - O papel do marketing nas universidades brasileiras. Um estudo prospectivo baseado no método "Delphi" PPGA/ UFRGS 1990.

BALLOU, Ronald. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física, São Paulo, Editora Atlas, S.A., 1993.

BECKMAN, T. & Davidson, W. Marketing, Nova York, The Roland Press Co. 1962.

BONOMA, T.V. & Johnston, Wesley. Purchase of capital equipment and industrial service, Industrial marketing Management, N.10, - 1981.

BOWERSOX, Donald J. Logistical management a system integration of phisical distribution, manufacturing suport and materials procurement. New York, Mac Millan Publishing Company, 1986.

-----, Logistical management, Nova York, Mac Millan Pub, Co, 1974.

BOWERSOX, Donald J. & Closs, David J, Logistical management: the integrated supply chain process. New York, The McGraw-Hill Companies Inc, 1996.

COLAIACOVO, Juan L. Canales de comercializacion internacional, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1990.

DAY, George S. & Wensley, Robin. Marketing theory with a strategic orientation, Journal of Marketing, N.47, 1983.

DRUKER, Peter F. Management: task, responsibilities, praticies. New York, Harper e Row, 1973.

DWYER, F. Robert et alli. Developing buyer-seller relationship, Journal of Marketing, N. 51, Abril 1987.

- GÜNTHER, H. Schültter, *Gestão da empresa de transporte rodoviário de bens*, Editora Heka, São Paulo, 1988.
- HANDABAKA, Alberto R. *La distribución física internacional: gestión determinante en una empresa de comercio exterior*, Centro de Comercio Exterior, UNCTAD/GATT, Ginebra, 1990.
- , *Gestión logística de la distribución física internacional*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.
- HUNT, Shelby D. *General theories and fundamental explanation of marketing*, *Journal of Marketing*, N.47, 1983.
- JACKSON, Barbara B. *Build customers relationships that last*, *Harvard Business Review*, Nov-Dez. 1985.
- , *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customers relationships*, Lexington, MA: D.C., Heath and Company, 1985.
- JESUS, Avelino de . *MERCOSUL: estrutura e funcionamento*, São Paulo, Edições Aduaneiras Ltda, 1993.
- KEITH, Robert J. *The marketing revolution*, *Journal of Marketing*, January, 1960.
- KOTLER, Phillip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, Atlas, São Paulo, 1993.
- LA LONDE, Bernard J.& Zinszer, Paul H. *Customer Service: Meaning and Measurement. A special study report published by National Council of Physical Distribution Management*, Chicago, 1976.
- LA LONDE, Cooper & Nordewier. *Customer Service: a management perspective*, Oak Book, III: The Council of Logistic Management, 1988.
- LAMBERT, Douglas & Stock, James R. *Strategic physical distribution management*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc, 1982.
- LAZER W. & Kelley, E. *Managerial marketing: Perspectives and viewpoints*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc, 1962.
- LAZER, W. *Marketing management*, Nova York, John Wiley & Sons, inc. 1971.
- LEVIT, Theodore. *Marketing Myopia*, *Harvard Business Review*, July/August, 1960.
- , *A imaginação do marketing*, Editora Atlas, São Paulo, 1990.

- LEWIS, H.T, Culliton, J.W. & Steele, J.D. The role of air freight in physical distribution , Boston Division of Resarch, Graduate Scholl of Business Administration, Harvard University, 1956.
- LOTTEMBERG & Guverich. Transporte terrestre, fluvial e marítimo no MERCOSUL, in: Baptista, Luis O. et Alli. MERCOSUL - das negociações a implantação - cap V, São Paulo, L. Tr, 1994.
- LOVELOCK, Cristofer H. Classifaing services to gain strategic marketing insights, Journal of marketing, 47 (3) summer 1983.
- , The service encounter, edited by Jonh A. Czepiel et. alli : part VI developing and managing the customer- service function in the service sector, Lexington Books, D.C. 1985.
- MC CARTHY, J. Basic marketing: A Managerial approach, Homewood Illinois, Richard D. Irwin, Inc, 1974.
- PARREIRAS, R & Mendonça, F. M. Marketing de transporte de cargas: conceitos, estratégias e táticas, McGraw Hill, São Paulo, 1990.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.
- , Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1991.
- REAL DE AZÚA, D.E. de. Transporte e seguros marítimos para o exportador, Aduaneiras, São Paulo, 1987.
- SLATER, A. G. International logistics strategies, International Journal of Phisical Distribution, 1978.
- SLONGO, Luiz A. Tese de doutorado: Serviços ao cliente na Indústria Eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul, Universidade de São Paulo, 1994.
- STEPHENSON, Ronald P. & Willet, Ronald. Selling with phisical distribution service, Business Horizons, December 1968.
- STERLING, Jay U. & Lambert, Douglas M. Establishing customers service strategies within the marketing mix, Journal of Business Logistic, V.8, N.1, 1986.

## **7. ANEXOS**

### **ANEXO I**

#### **QUESTIONÁRIO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

### **ANEXO II**

#### **QUESTIONÁRIO INICIAL DA PESQUISA PROSPECTIVA “MÉTODO DEPHI”**

### **ANEXO III**

#### **QUESTIONÁRIOS DOS 2º E 3º ROUNDS DO PAINEL DÉLFICO**

### **ANEXO IV**

#### **REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO**

### **ANEXO V**

#### **REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO ESTUDO PROSPECTIVO**

**ANEXO I**

**QUESTIONÁRIO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

**Questionário de Pesquisa Exploratória**

## 1- Dados Pessoais

1. Nome: \_\_\_\_\_

## 2. Faixa etária:

 até 40 anos de 51 a 60 anos de 41 a 50 anos acima de 60 anos

## 3. Formação:

 Secundária Superior em curso Superior Incompleto Superior Completo

## 4. Titulações (Curso Técnico / Superior e Pós-Graduação):

---

---

---

## 5. Organização a qual está vinculado:

a) Organização: \_\_\_\_\_

Cargo atual: \_\_\_\_\_ Cargo anterior: \_\_\_\_\_

Tempo no cargo: \_\_\_\_\_ Tempo na organização: \_\_\_\_\_

b) Organização: \_\_\_\_\_

Cargo atual: \_\_\_\_\_ Cargo anterior: \_\_\_\_\_

Tempo no cargo: \_\_\_\_\_ Tempo na organização: \_\_\_\_\_

6. Tempo total de experiência nas áreas de Comércio Exterior e/ou transportes: \_\_\_\_\_ anos.

7. Telefone(s) para contato: \_\_\_\_\_ ramal \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ramal \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ramal \_\_\_\_\_

Opine sobre as afirmações a seguir, relativas ao serviço de Transporte Rodoviário Internacional de Cargas Gerais entre o Rio Grande do Sul e a Argentina:

---

I. Quanto ao relacionamento com clientes e recursos utilizados para estabelecer níveis de serviço, as organizações de transporte, em geral:

**1. Visam uma relação de longo prazo com os clientes:**

a. Tratando-os de forma individual, de acordo com suas características próprias;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo				Concordo	Desconheço
plenamente				plenamente	

b. Orientando-os e prestando assistência, quanto a normas e procedimentos no transporte rodoviário internacional;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo				Concordo	Desconheço
plenamente				plenamente	

c. Mantendo padrões de atendimento e serviço, com critérios e procedimentos definidos;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo				Concordo	Desconheço
plenamente				plenamente	

d. Desenvolvendo programas de qualidade para assegurar os padrões de atendimento e serviço;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo				Concordo	Desconheço
plenamente				plenamente	

e. Educando todo o pessoal para o atendimento e trato ao cliente;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo				Concordo	Desconheço
plenamente				plenamente	

**2. Disponibilizam recursos para a prestação dos serviços e atendimento aos clientes:**

a. Utilizando pessoal treinado e qualificado em todas as etapas de trabalho;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo				Concordo	Desconheço
plenamente				plenamente	

b. Mantendo instalações, equipamentos e veículos modernos e adequados;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo				Concordo	Desconheço
plenamente				plenamente	

c. Provendo facilidades administrativas e meios de comunicação e informática para assegurar o fluxo de documentação e informações;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo				Concordo	Desconheço
plenamente				plenamente	



d. Avaliando a utilização dos recursos, de forma a garantir competitividade nos fretes e qualidade dos serviços;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

e. Subcontratando serviços quando necessário, observando os mesmos padrões estabelecidos para o uso de recursos próprios;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

II. Quanto à performance e evolução dos serviços junto aos clientes, as organizações de transporte em geral:

**1. Cumprem com os compromissos assumidos aos clientes:**

a. Informando-os corretamente das etapas de andamento do serviço;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

b. Emitindo os documentos de transporte conforme instruções, sem erros e com agilidade;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

c. Coletando e entregando as mercadorias dentro dos prazos estipulados;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

d. Zelando pelas mercadorias, evitando a ocorrência de avarias;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

e. Dando pronta solução a problemas, inclusive indenizando sinistros de sua responsabilidade;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

**2. Buscam a evolução de seus serviços junto aos clientes;**

a. Atendendo às demandas e necessidades ao nível de satisfação dos clientes;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

b. Buscando parcerias estratégicas para desenvolver novos serviços, incluindo transportes intermodais;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

c. Agregando valor ao serviço através de trabalhos diferenciados, percebidos como importantes pelos clientes;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

d. Assegurando qualidade e custos compatíveis ao sistema logístico do cliente, de forma a criar barreiras à entrada de novos concorrentes;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

e. Praticando fretes com margens que permitam investimentos na renovação e melhoria dos recursos, bem como que garantam a manutenção de capital de giro;

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Discordo plenamente				Concordo plenamente	Desconheço

**ANEXO II****QUESTIONÁRIO INICIAL DA PESQUISA PROSPECTIVA “MÉTODO  
DELPHI”**

**QUESTIONÁRIO DA PESQUISA PROSPECTIVA  
(MÉTODO “DELPHI”)**

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Organização: \_\_\_\_\_

Dê sua opinião a respeito do serviço de transporte rodoviário de cargas gerais entre o Rio Grande do Sul e a Argentina, respondendo às perguntas abaixo relacionadas:

1) Para que as organizações de transporte possam alcançar seus objetivos, que fatores deveriam ser valorizados:

a) No relacionamento e trato com os clientes, objetivando a contratação de serviços de forma contínua e regular?

b) Para o estabelecimento e manutenção de padrões de trabalho, objetivando performance satisfatória no nível dos serviços?

2) Quais deveriam ser as prioridades numa organização de transporte:

a) Com relação aos recursos necessários para a realização dos serviços?

b) Com relação às funções envolvidas na realização dos serviços?

3) No que se refere ao ambiente de trabalho em geral das organizações de transporte:

a) Que tipo de dificuldades e/ou limitações poderiam afetar a qualidade e abrangência dos serviços?

b) Que tipo de oportunidades poderiam proporcionar a evolução da qualidade e abrangência dos serviços?

4) No que se refere especificamente ao tráfego rodoviário entre Rio Grande do Sul e Argentina:

a) Qual a probabilidade das organizações de transporte estabelecerem níveis satisfatórios de qualidade de serviços, considerando-se dificuldades como deficiência na malha viária, assimetria no transporte, burocracia de fronteira, ect...?

PROBABILIDADE

Visão pessimista: \_\_\_\_\_ %

Visão otimista: \_\_\_\_\_ %

b) Qual seria o tempo necessário para que o processo de integração do Mercosul passe a gerar soluções viáveis aos problemas estruturais e administrativos existentes?

TEMPO:

Visão pessimista: \_\_\_\_\_ anos

Visão otimista: \_\_\_\_\_ anos

5) Quais seriam as observações adicionais que você gostaria de fazer quanto aos aspectos positivos e negativos que possam ser observados no serviço de Transporte Rodoviário Internacional de Cargas entre Rio Grande do Sul e Argentina?

a) Aspectos positivos:

b) Aspectos negativos:

**ANEXO III****QUESTIONÁRIOS DOS 2º E 3º ROUNDS DO PAINEL DÉLFICO**

Questão

**1.a) PARA QUE AS ORGANIZAÇÕES DE TRANSPORTE POSSAM ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS, QUE FATORES DEVERIAM SER VALORIZADOS: NO RELACIONAMENTO E TRATO COM OS CLIENTES, OBJETIVANDO A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMA CONTÍNUA E REGULAR?**

**FATOR A:**

- O fator Humano é o mais preponderante de todos, estando acima de equipamentos e de frota, portanto quanto mais treinamento e conscientização, maior o benefício.

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR B:**

- Funcionários treinados, com conhecimento de comércio exterior e operacional em fronteira.

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR C:**

- Treinamento de pessoal.

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR D:**

- Aperfeiçoamento de pessoal.

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR E:**

- Credibilidade, pontualidade e um sistema de controle confiável quanto à coleta e entrega de mercadorias.

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR F:**

- Regularidade do serviço:

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR G:**

- Qualidade nos serviços (prazos de entrega, manuseios da carga, seguro etc...).

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR H:**

- Linhas telefônicas livres, com atendentes treinadas, educadas e bem informadas sobre questão de transporte (distância, horário, capacidade de peso etc...).

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR I:**

- Análise Individual do Cliente, buscando atender todas as suas necessidades.

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR J:**

- Estrutura de Armazéns.

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

OBSERVAÇÕES:



Questão

**1.b) PARA QUE AS ORGANIZAÇÕES DE TRANSPORTE POSSAM ALCANÇAR OS SEUS OBJETIVOS, QUE FATORES DEVERIAM SER VALORIZADOS PARA O ESTABELECIMENTO E MANUTENÇÃO DE PADRÕES DE TRABALHO, OBJETIVANDO PERFORMANCE SATISFATÓRIA NO NÍVEL DE SERVIÇOS?**

**FATOR A:**

- Visitas regulares aos clientes, questionando a qualidade dos serviços prestados e pronta providência sobre reclamações e problemas ocorridos;

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR B:**

- Conhecimento do produto, bem como das rotinas e políticas dos clientes/fornecedores;

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR C:**

- Estabelecer uma metodologia própria, ou seja, uma logística específica para cada mercado em que for atuar;

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR D:**

- Criar no Sindicato e na ABTI (Associação Brasileira de Transportes Internacionais) treinamento voltado ao pessoal que atende aos clientes para o Mercosul;

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR E:**

- Fixação de Modelo Operacional a ser seguido em todos os níveis;

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR F:**

- Mais uma vez o Fator Humano se deve na importância de conhecimento de todas as fases do serviço, para que assim possam opinar para adequar e relacionar a forma de operar;

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR G:**

- Precisamos remunerar melhor a prestação do serviço para que se possa investir num padrão de serviços, objetivando uma satisfação maior do cliente;

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR H:**

- Frota de boa qualidade;

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR I:**

- Estrutura Logística;

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

**FATOR J:**

- Padrões de qualidade bem definidos.

DESEJABILIDADE: NOTA: \_\_\_\_\_

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_%

OBSERVAÇÕES:

Questão

**2.a) QUAIS DEVERIAM SER AS PRIORIDADES NUMA ORGANIZAÇÃO DE TRANSPORTE COM RELAÇÃO AOS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS?**

**CONJUNTO A** (formado a partir de 9 respostas do 1º “round”)

**RECURSOS MATERIAIS** (apontado pelos respondentes como segue):

- Frota;
- Frota permissionada;
- Frotas novas, bem conservadas;
- Frota de caminhões compatível com a necessidade (é importante ter um grande número de carretas fixas nas rotas para atender aos clientes);
- Caminhões adequados;
- Logístico: terminais em fronteira devido à demora na liberação de cargas;
- Recursos Logísticos;
- Boa infra-estrutura organizacional;
- Comunicações.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO B** (formado a partir de 5 respostas do 1º “round”)

**RECURSOS HUMANOS** (apontado pelos respondentes como segue):

- Recursos Humanos;
- Recursos Humanos: treinamento e qualificação;
- Qualificação do pessoal que lida direto com o transporte;
- Emprego de pessoal especializado;
- Treinamento de pessoal.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO C** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**RECURSOS FINANCEIROS** (apontado pelos respondentes como segue):

- Recursos Financeiros;
- Rigor na gestão financeira.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO D** (formado a partir de 1 resposta do 1º “round”)

**RECURSOS TECNOLÓGICOS** (apontado pelo respondente como segue):

- Grandes atualizações tecnológicas são importantes e garantem a qualidade do serviço prestado.

NOTA: \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES:

Questão

**2.b) QUAIS DEVERIAM SER AS PRIORIDADES NUMA ORGANIZAÇÃO DE TRANSPORTE: COM RELAÇÃO ÀS FUNÇÕES ENVOLVIDAS NA REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS?**

**CONJUNTO A** (formado a partir de 4 respostas do 1º “round”)

**FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS** (apontado pelos respondentes como segue):

- Qualificação de pessoal;
- Emprego de pessoal experiente;
- Conhecimento de causa e bom senso;
- A gerência deve ter conhecimento de como funciona o Transporte Internacional, ensinando aos demais envolvidos na operação logística.

- NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO B** (formado a partir de 4 respostas do 1º “round”)

**FUNÇÃO DE MARKETING E LOGÍSTICA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Buscar a melhoria contínua. O nível de serviço deve ser constantemente avaliado;
- Parcerias de serviço;
- Política de atendimento voltada ao cliente;
- Acuradas informações sobre datas e horários de coleta e entrega.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO C:** (formado a partir de 4 respostas do 1º “round”)

**FUNÇÃO ADMINISTRATIVA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Velocidade nos despachos da fronteira;
- Participação integral das filiais envolvidas;
- Planejamento;
- Parcerias internas.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO D** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**FUNÇÃO OPERACIONAL** (apontado pelos respondentes como segue):

- Equipamentos apropriados;
- Frota equilibrada.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO E** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**FUNÇÃO COMERCIAL** (apontado pelos respondentes como segue):

- Respeito ao cliente nas tratativas feitas;
- Bons clientes.

NOTA: \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES:

Questão

**3.a) NO QUE SE REFERE AO AMBIENTE DE TRABALHO EM GERAL DAS ORGANIZAÇÕES DE TRANSPORTE: QUE TIPO DE DIFICULDADES E/OU LIMITAÇÕES PODERIAM AFETAR A QUALIDADE E ABRANGÊNCIA DOS SERVIÇOS?**

**CONJUNTO A** (formado a partir de 5 respostas do 1º “round”)

**TREINAMENTO E PREPARO DE RECURSOS HUMANOS** (apontado pelos respondentes como segue):

- Falta (carência) de treinamento de pessoal;
- A falta de preparo dos Recursos Humanos associado à baixa padronização dos seus serviços;
- Falta treinamento do pessoal operacional;
- Falta de motivação;
- Falta de conhecimento técnico.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO B** (formado a partir de 4 respostas do 1º “round”)

**MATERIAIS** (apontado pelos respondentes como segue):

- Falta de equipamentos: empilhadeiras, pallets e caminhões;
- Espaço, recursos de movimentação de carga, falta de equipamentos;
- Falta de uma boa manutenção de veículos;
- Terminal ruim.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO C** (formado a partir de 3 respostas do 1º “round”)

**INFORMAÇÕES** (apontado pelos respondentes como segue):

- Informação mal feita;
- Falta de informações sobre o processo;
- Padronização de linguagem.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO D** (formado a partir de 3 respostas do 1º “round”)

**INFORMAÇÕES** (apontado pelos respondentes como segue):

- Responsabilidade de cada setor assumindo suas funções;
- Falta de organização;
- Baixa padronização dos serviços.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO E** (formado a partir de 3 respostas do 1º “round”)  
**DOCUMENTOS E PROCEDIMENTOS ADUANEIROS** (apontado pelos respondentes como segue):

- Documentação errada para o exportador;
- Encaminhamento de documentação à fronteira sem conferência;
- Receita tranca na fronteira.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO F** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)  
**ATENDIMENTO AO CLIENTE** (apontado pelos respondentes como segue):

- A má qualidade da comunicação (falta de telefones, fax, telex, pessoal despreparado ou mal informado nos postos de atendimento;
- Postos de atendimento ao cliente.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO G** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)  
**TERCEIROS** (apontado pelos respondentes como segue):

- Uso de agregados não qualificados;
- Contratação errada de veículos.

NOTA: \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES:

Questão

**3.b) NO QUE SE REFERE AO AMBIENTE GERAL DAS ORGANIZAÇÕES DE TRANSPORTE: QUE TIPO OPORTUNIDADES PODERIAM AFETAR A QUALIDADE E ABRANGÊNCIA DOS SERVIÇOS?**

**CONJUNTO A** (formado a partir de 4 respostas do 1º “round”)  
**CLIENTES** (apontado pelos respondentes como segue):

- A preferência da clientela;
- Satisfação total do cliente;
- Expansão do número de clientes;
- Profundo conhecimento do cliente.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO B** (formado a partir de 3 respostas do 1º “round”)  
**MERCADO** (apontado pelos respondentes como segue):

- Vitória sobre concorrentes;
- O aumento do mercado para Empresas Transportadoras eficientes;
- Pesquisa de satisfação dos embarcadores/recebedores.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO C** (formado a partir de 3 respostas do 1º “round”)

**FINANCEIRA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Melhoria nos fretes;
- Recebimento rápido do frete;
- Condição de financiamento diferenciado para aquisição de equipamentos.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO D** (formado a partir de 3 respostas do 1º “round”)

**PROCEDIMENTOS EM FRONTEIRA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Redução das exigências fiscais nas fronteiras onde as cargas não precisariam baixar nos depósitos;
- Eliminar barreiras burocráticas e operacionais;
- Agilidade quanto às questões operacionais nos locais de fronteira.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO E** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**INFRA-ESTRUTURA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Melhoria da malha rodoviária;
- Outros pontos de entrada no Estado; ex.: Ponte São Borja-Sao Thomé.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO F** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**SEGMENTAÇÃO** (apontado pelos respondentes como segue):

- Maior competitividade do segmento;
- Especialização.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO G** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**PARCERIAS** (apontado pelos respondentes como segue):

- Formação de Logísticas Integradas entre empresas com áreas de abrangência distintas;
- Intercâmbio.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO H** (formado a partir de 1 resposta do 1º “round”)

- A oportunidade que todas as empresa pudessem ter a baixo custo, cursos e treinamento para pessoal.

NOTA: \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES:

Questão

**4.a) NO QUE SE REFERE ESPECIFICAMENTE AO TRÁFEGO RODOVIÁRIO ENTRE RIO GRANDE DO SUL E ARGENTINA: QUAL A PROBABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DE TRANSPORTE ESTABELECEM NÍVEIS SATISFATÓRIOS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS, CONSIDERANDO-SE AS DIFICULDADES COMO: DEFICIÊNCIA NA MALHA VIÁRIA, ASSIMETRIA NO TRANSPORTE, BUROCRACIA DE FRONTEIRA ETC...**

RESULTADO DO PRIMEIRO ROUND

**PROBABILIDADE:**

**VISÃO PESSIMISTA**

40% - 3 respostas	35% - 1 resposta
80% - 1 resposta	30% - 1 resposta
50% - 1 resposta	20% - 1 resposta

Média: 41,875% Arredondamento da média: 42%

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_ %

**VISÃO OTIMISTA**

60% - 4 respostas	50% - 1 resposta
80% - 1 resposta	20% - 1 resposta
70% - 1 resposta	15% - 1 resposta

Média: 52,777% Arredondamento da média: 53%

PROBABILIDADE: \_\_\_\_\_ %

OBSERVAÇÕES:

Questão

**4.b) NO QUE SE REFERE ESPECIFICAMENTE AO TRÁFEGO RODOVIÁRIO ENTRE RIO GRANDE DO SUL E ARGENTINA: QUAL SERIA O TEMPO NECESSÁRIO PARA QUE O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DO MERCOSUL PASSE A GERAR SOLUÇÕES VIÁVEIS AOS PROBLEMAS ESTRUTURAIS E ADMINISTRATIVOS EXISTENTES.**

RESULTADO DO PRIMEIRO ROUND



**TEMPO:****VISÃO PESSIMISTA**

10 anos - 4 respostas

3 anos - 1 resposta

8 anos - 1 resposta

2 anos - 1 resposta

Média: 7,625 anos

Arredondamento da média: 8 anos

TEMPO: \_\_\_\_\_ anos

**VISÃO OTIMISTA**

5 anos - 4 respostas

4 anos - 1 resposta

3 anos - 2 respostas

2 anos - 1 resposta

7 anos - 1 resposta

Média: 4,33 anos

Arredondamento da média: 4 anos

TEMPO: \_\_\_\_\_ anos

**OBSERVAÇÕES:**

Questão

**5.a) QUAIS SERIAM AS OBSERVAÇÕES ADICIONAIS QUE VOCÊ GOSTARIA DE FAZER QUANTO AOS ASPECTOS POSITIVOS QUE POSSAM SER OBSERVADOS NO SERVIÇO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERNACIONAL DE CARGAS GERAIS ENTRE RIO GRANDE DO SUL E ARGENTINA?**

**CONJUNTO A** (formado a partir de 6 respostas do 1º “round”)  
**INCREMENTO DO INTERCÂMBIO COMERCIAL E VOLUME DE CARGAS** ( apontado pelos respondentes como segue):

- Capacidade do mercado;
- Indústrias estão buscando conhecimento do mercado e iniciando exportações e importações para Argentina e Mercosul;
- Aumento do volume de cargas;
- Está havendo um incremento industrial no Rio Grande do Sul. Isso trará uma maior movimentação e intercâmbio entre os dois países de produtos e, conseqüentemente de serviço;
- Aumento de volume de cargas, principalmente na importação;
- Intercâmbio comercial, gerando fluxo de cargas.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO B** (formado a partir de 3 respostas do 1º “round”)

**RECURSOS PARA O TRANSPORTE** (apontado pelos respondentes como segue):

- A frota é numerosa, não faltando prestadores deste tipo de serviço;
- Volumes significativos de faturamento;
- Perspectivas de compra de equipamentos, veículos etc...

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO C** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)  
**REGIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Este processo não vai retroceder, só crescerá (MERCOSUL);
- Globalização dos negócios.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO D** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)  
**INFRA-ESTRUTURA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Ponte São Borja-São Thomé;
- Perspectivas de recuperação da malha rodoviária.

NOTA: \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES:

Questão

**5.b) QUAIS SERIAM AS OBSERVAÇÕES ADICIONAIS QUE VOCÊ GOSTARIA DE FAZER QUANTO AOS ASPECTOS NEGATIVOS QUE POSSAM SER OBSERVADOS NO SERVIÇO DE TRANSPORTE RODIVIÁRIO INTERNACIONAL DE CARGAS GERAIS ENTRE O RIO GRANDE DO SUL E ARGENTINA?**

**CONJUNTO A** (formado a partir de 4 respostas do 1º “round”)

**PROCEDIMENTOS DE FRONTEIRA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Embora a burocracia aduaneira existente entre Brasil e Argentina tenha melhorado, ainda há oportunidade de se cortar muitos controles desnecessários. Quem sabe o MERCOSUL rompa em definitivo com os controles da fronteira, a exemplo da comunidade européia;

- Baixar carga em fronteira;
- Aduanas não funcionam, ocasionando perda de tempo e elevando custos;
- Burocratização nas fronteiras.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO B** (formado a partir de 3 respostas do 1º “round”)

**CONCORRÊNCIA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Concorrência predatória. O transporte não repõe os custos, prejudicando a qualidade dos serviços prestados;
- Concorrência de Empresa Estrangeiras;
- Com o crescimento industrial no RS, virão os aventureiros que irão tentar abocanhar parte deste mercado emergente. Estes, sem qualquer tradição, conhecimento e com total despreparo de pessoal e equipamentos apropriados. Existe o consolo: o mercado irá distinguir os bons e os maus prestadores de serviços, mas infelizmente, alguns vícios estarão impregnados nos tomadores de nossos serviços.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO C** (formado a partir de 3 respostas do 1º “round”)

**QUALIFICAÇÃO DO SERVIÇO** (apontado pelos respondentes como segue):

- Não existe grande número de empresas de transporte preocupadas com a qualidade;
- Falta de segurança das cargas;
- O próprio despreparo de funcionários das empresas de transporte.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO D** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**INFRA-ESTRUTURA** (apontado pelos respondentes como segue):

- Estradas péssimas;
- A malha rodoviária, principalmente do Rosário do Sul até Uruguaiana.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO E** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**ASSIMETRIAS NO TRANSPORTE** (apontado pelos respondentes como segue):

- Não parece haver estudos ou intenções de se buscar, a médio prazo, padronização no que se refere ao transporte;
- Legislação unificada quanto ao tamanho dos veículos (urgente).

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO F** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**DOCUMENTOS DE EXPORTAÇÃO** (apontado pelos respondentes como segue):

- Exportadores erram nos documentos;
- Exportadores deveriam primeiro agilizar documentação e, após tudo OK na fronteira, chamar a transportadora.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO G** (formado a partir de 2 respostas do 1º “round”)

**SISCOMEX** (apontado pelos respondentes como segue):

- O despreparo na fronteira referente à alteração da documentação de exportação (Siscomex);
- A queda constante do sistema, inviabilizando cruze.

NOTA: \_\_\_\_\_

**CONJUNTO H** (formado a partir de 1 resposta do 1º “round”)

- Falta de atrativo para investimento no setor.

NOTA: \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES:

**ANEXO IV****REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Figura 19: representação gráfica da tabela 6 Respostas da questão a. "Tratando de forma individual, de acordo com suas características próprias":

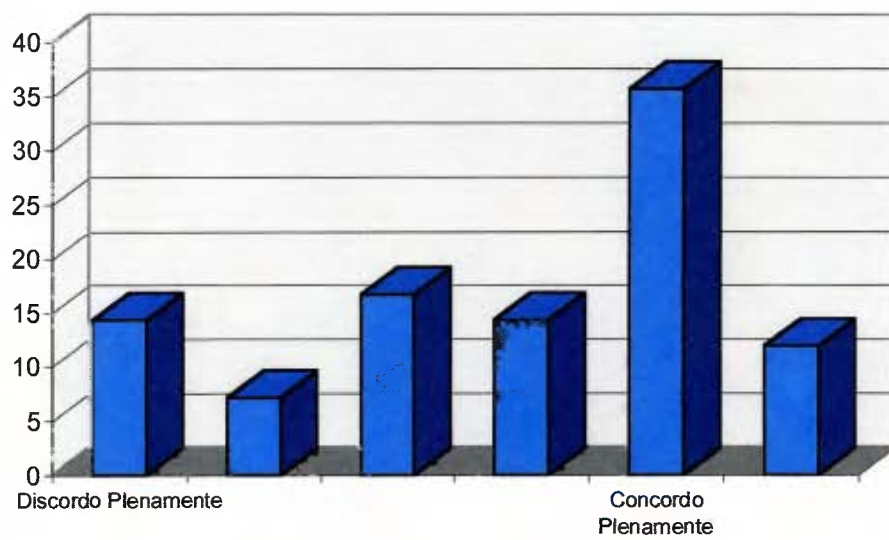


Figura 20: representação gráfica da tabela 7 Respostas da questão b. "Orientando-os e prestando assistência quanto a normas e procedimentos no transporte rodoviário internacional":

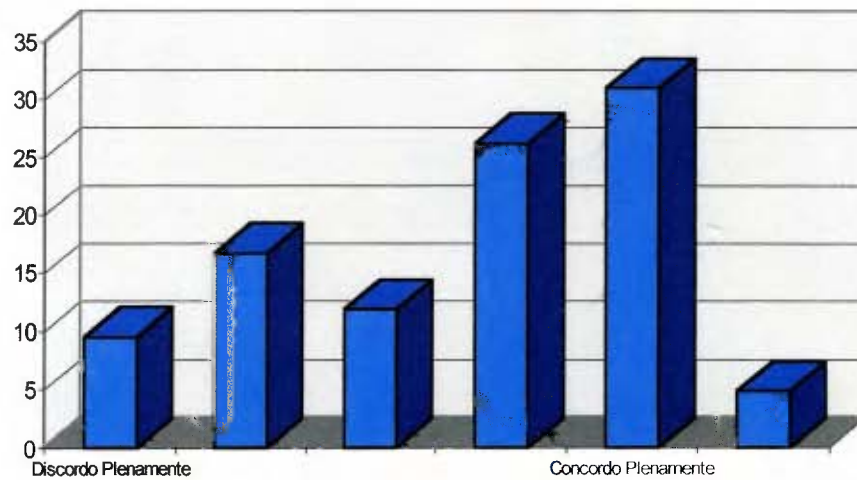


Figura 21: representação gráfica da tabela 8 Respostas da questão c. "Mantendo padrões de atendimento e serviço com critérios e procedimentos definidos":

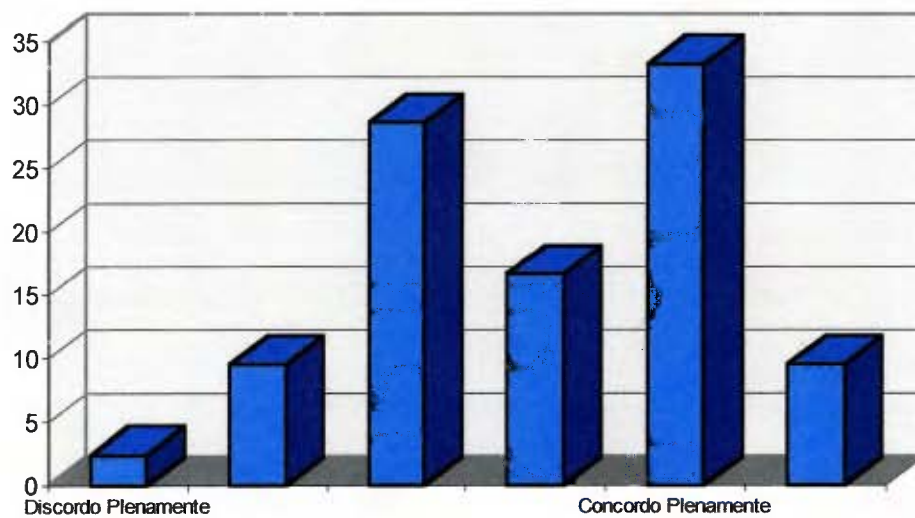




Figura 22: representação gráfica da tabela 9 Respostas da questão d. "Desenvolvendo programas de qualidade para assegurar os padrões de atendimento e serviço":

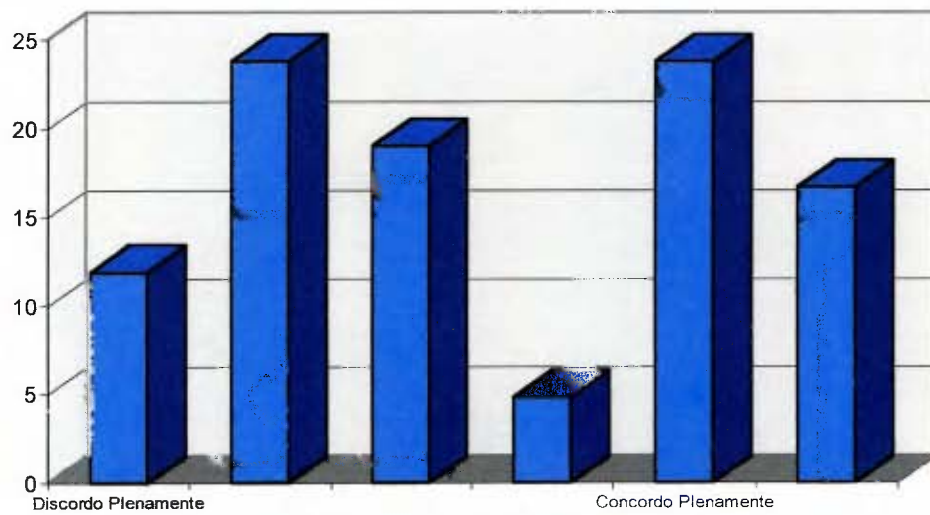


Figura 23: representação gráfica da tabela 10 Respostas da questão e. "Educando todo o pessoal para o atendimento e trato ao cliente":

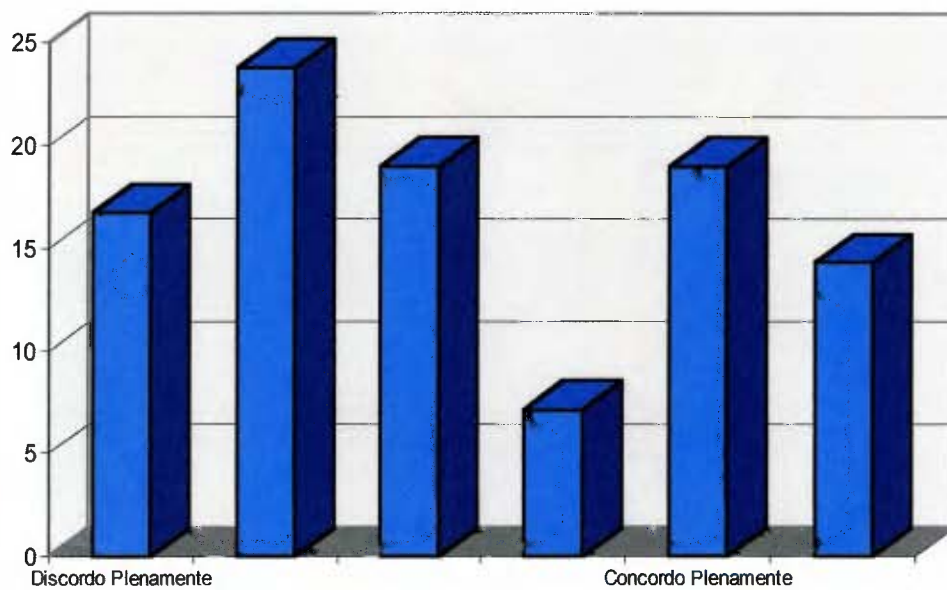


Figura 24: representação gráfica da tabela 11 Respostas da questão a. "Utilizando pessoal treinado e qualificado em todas as etapas de trabalho":

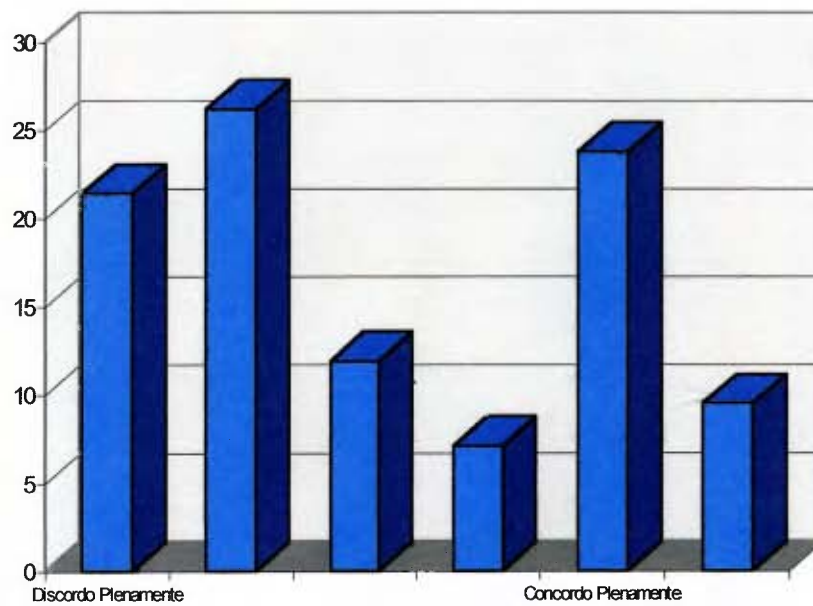


Figura 25: representação gráfica da tabela 12 Respostas da questão b. "Mantendo instalações, equipamentos e veículos modernos e adequados":

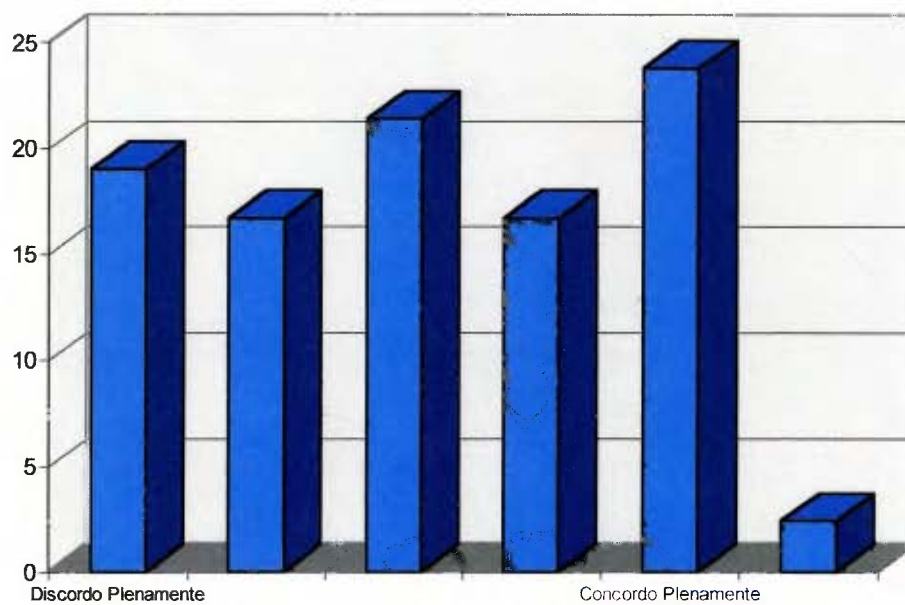


Figura 26: representação gráfica da tabela 13 Respostas da questão c. "Promovendo facilidades administrativas e meios de comunicação e informática para assegurar o fluxo de documentação e informações":

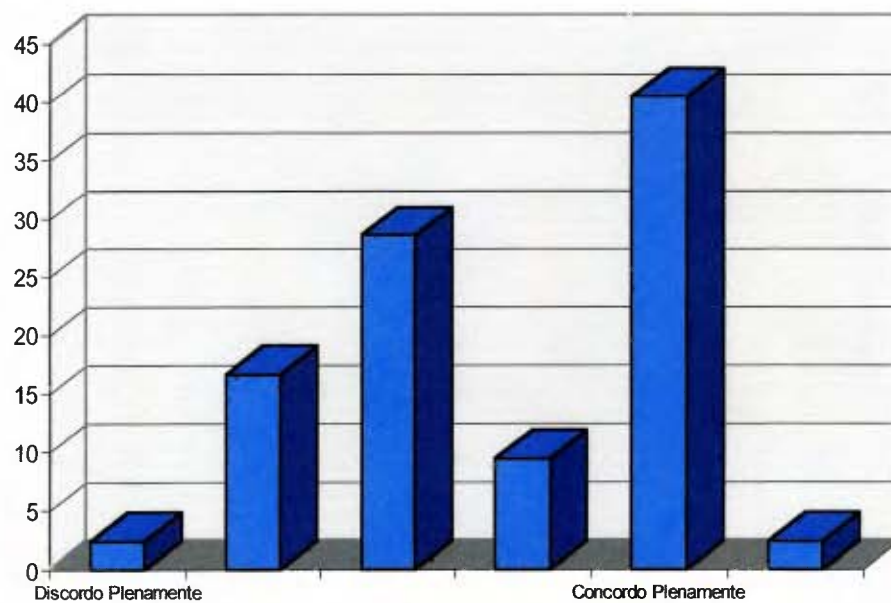


Figura 27: representação gráfica da tabela 14 Respostas da questão d. "Avaliando a utilização dos recursos, de forma a garantir competitividade nos fretes e qualidade dos serviços":

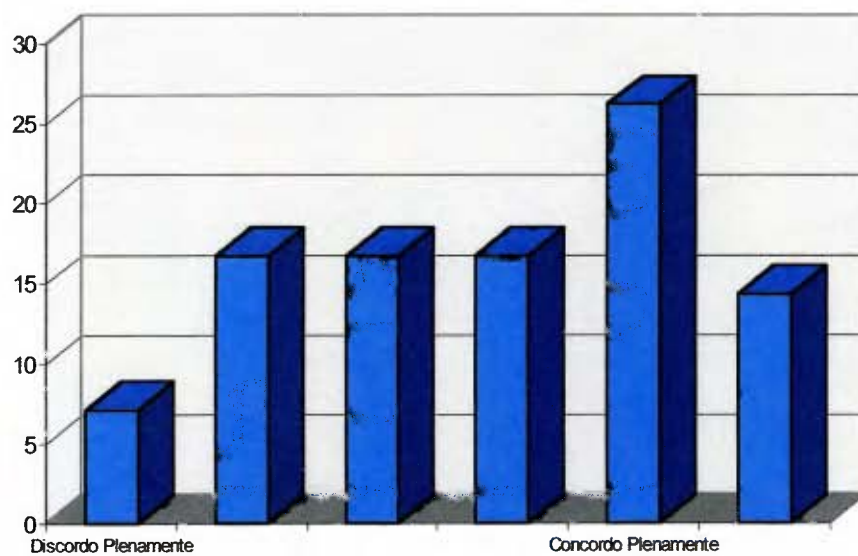


Figura 28: representação gráfica da tabela 15 Respostas da questão e. "Subcontratando serviços, quando necessário, observando os mesmos padrões estabelecidos para o uso de recursos próprios":

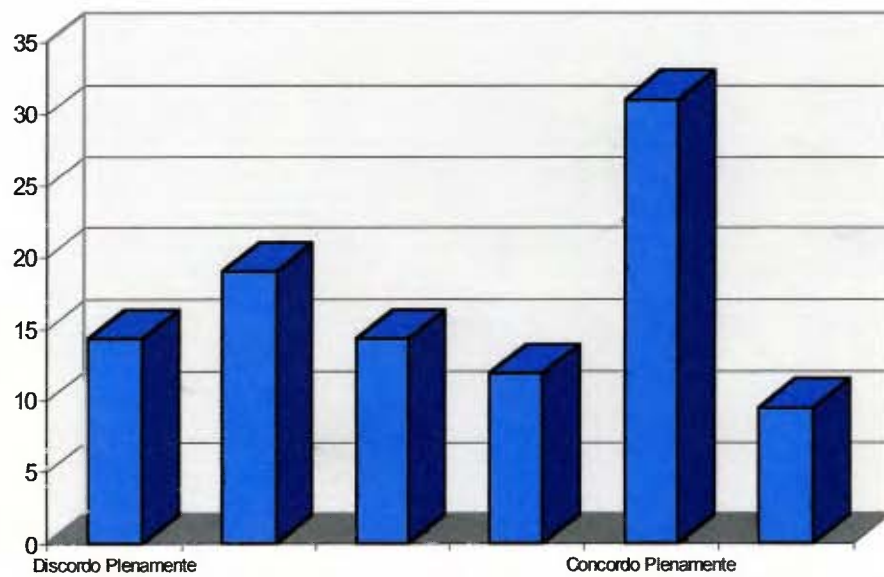


Figura 29: demonstração gráfica da tabela 16 Respostas da questão a. "Informando-os corretamente das etapas de andamento do serviço":

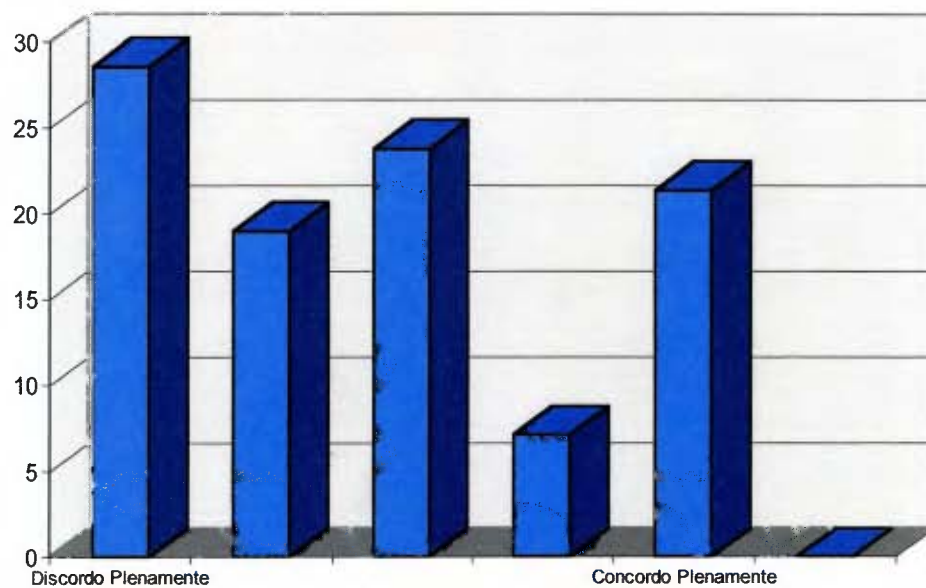




Figura 30: Demonstração gráfica da tabela 17 Respostas da questão b. "Emitindo os documentos de transporte conforme instruções, sem erros e com agilidade":

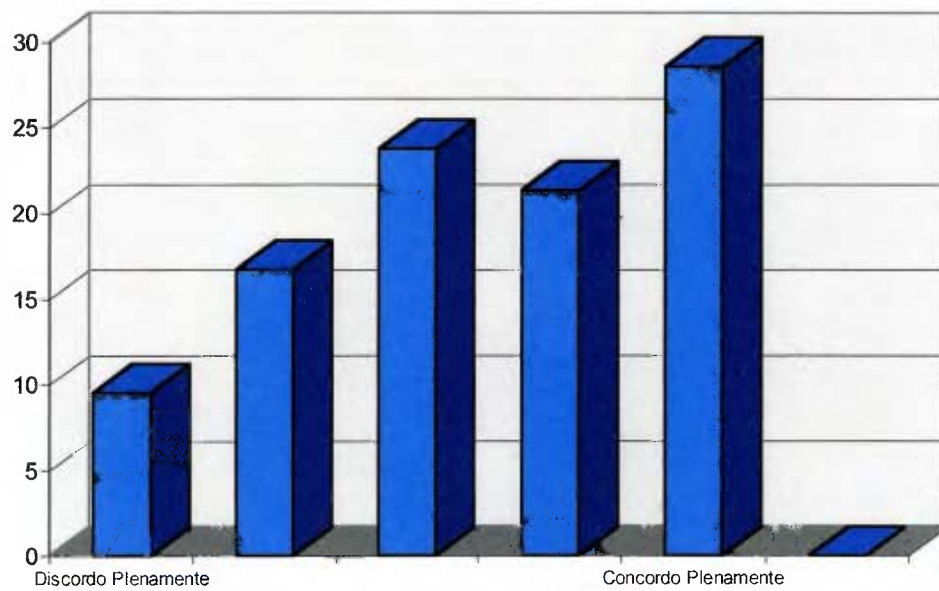


Figura 31: representação gráfica da tabela 18 Respostas da questão c. "Coletando e entregando as mercadorias, dentro dos prazos estipulados":

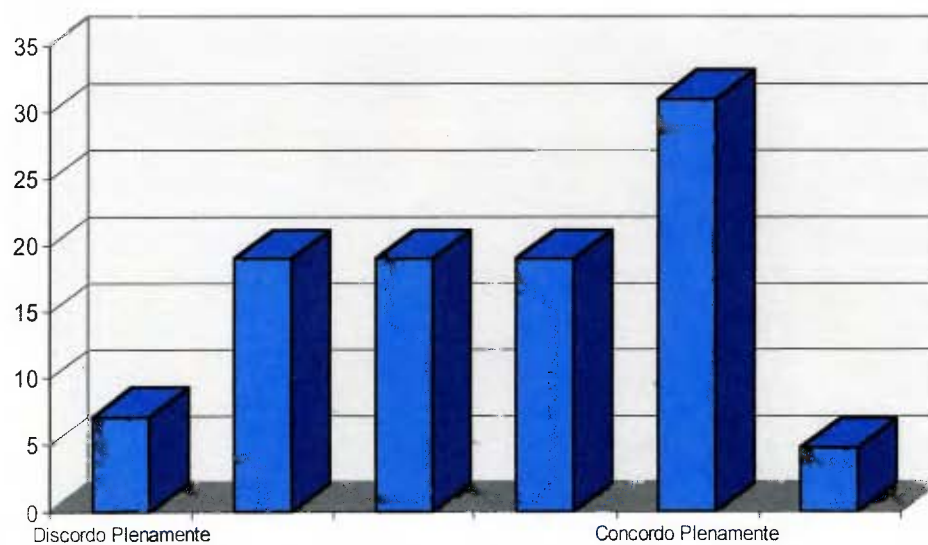


Figura 32: representação gráfica da tabela 19 Respostas da questão d. "Zelando pelas mercadorias, evitando a ocorrência de avarias":

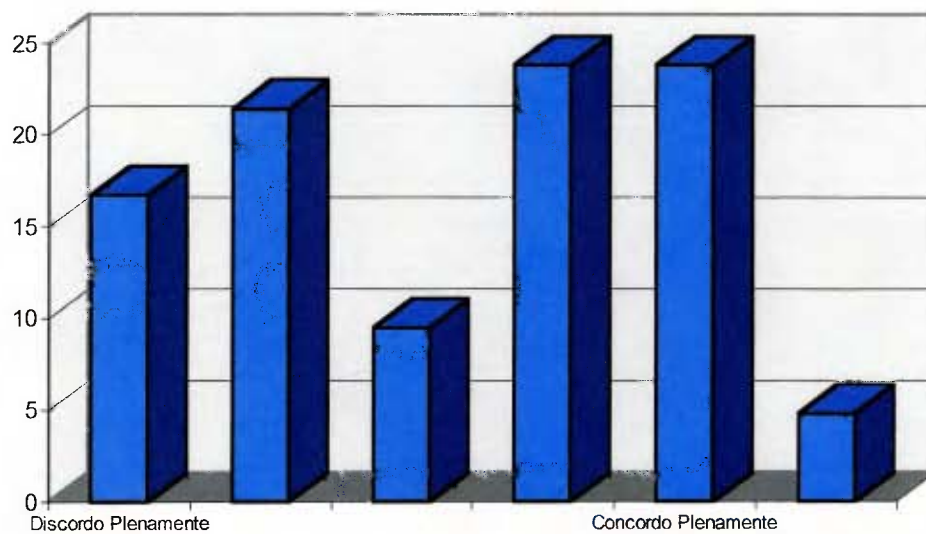


Figura 33: demonstração gráfica da tabela 20 Respostas da questão e. "Dando pronta solução a problemas, inclusive indenizando sinistros de sua responsabilidade":

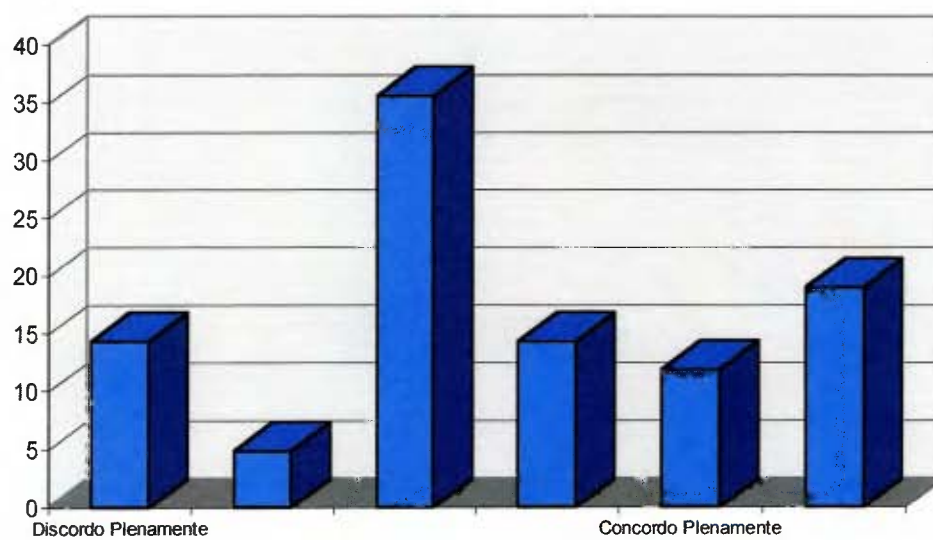


Figura 34: representação gráfica da tabela 21 Respostas da questão a. "Atendendo as demandas e necessidades, ao nível de satisfação dos clientes":

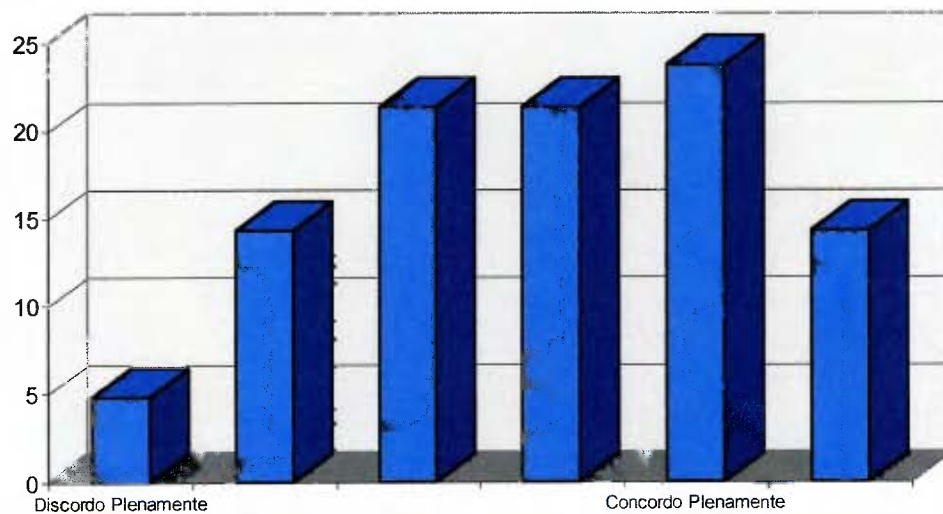


Figura 35: representação gráfica da tabela 22 Respostas da questão b. "Buscando parcerias estratégicas para desenvolver novos serviços, incluindo transportes intermodais":

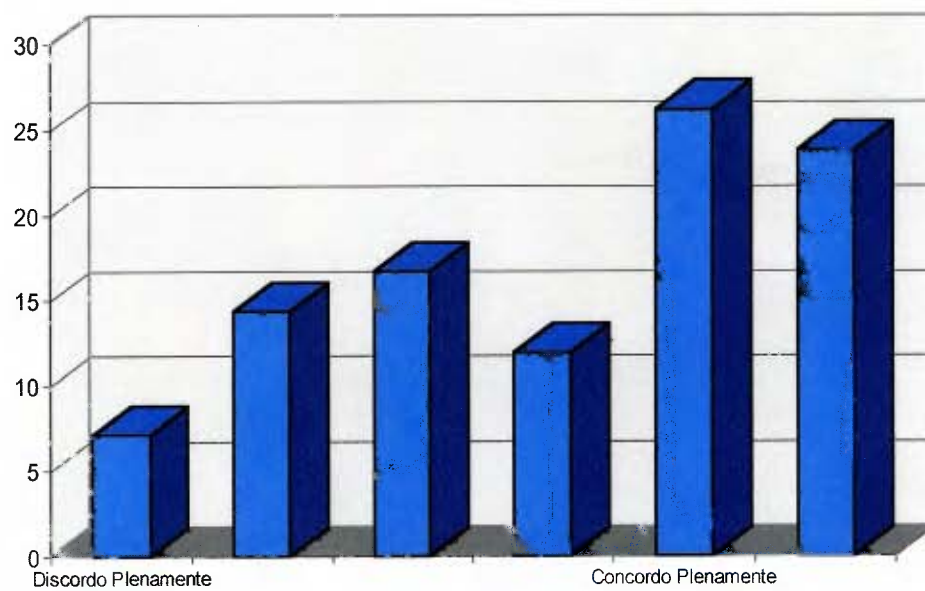


Figura 36: representação gráfica da tabela 23 resultados da questão c. "Agregando valor ao serviço através de trabalhos diferenciados, percebidos como importante pelos clientes":

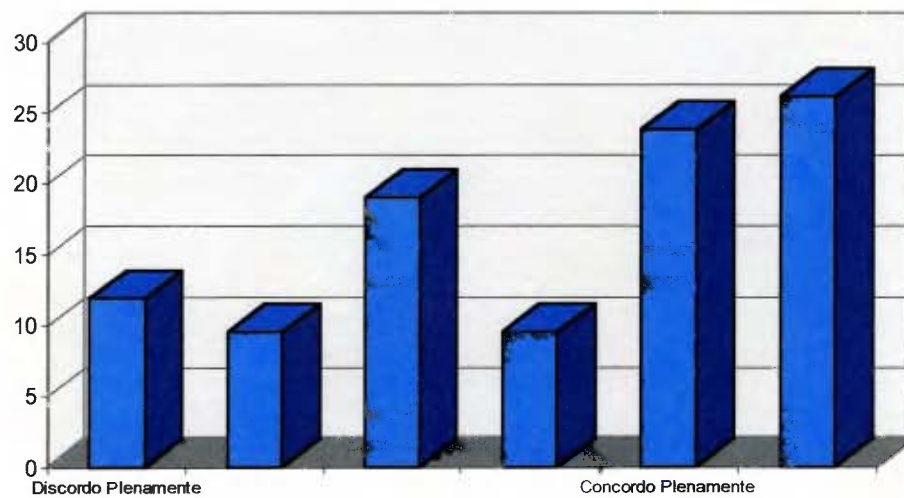


Figura 37: representação gráfica da tabela 24 Respostas da questão d. "Assegurando qualidade e custos compatíveis aos sistema logístico do cliente, de forma a criar barreiras à entrada de novos concorrentes":

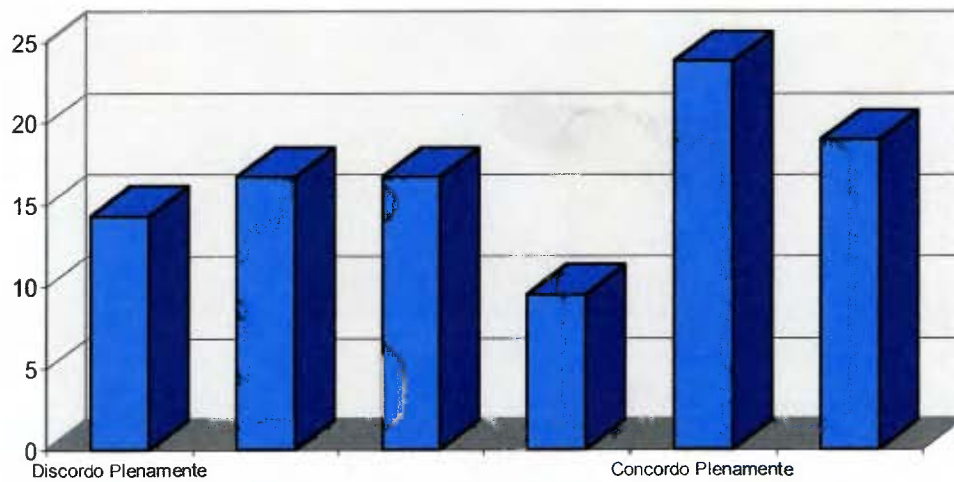
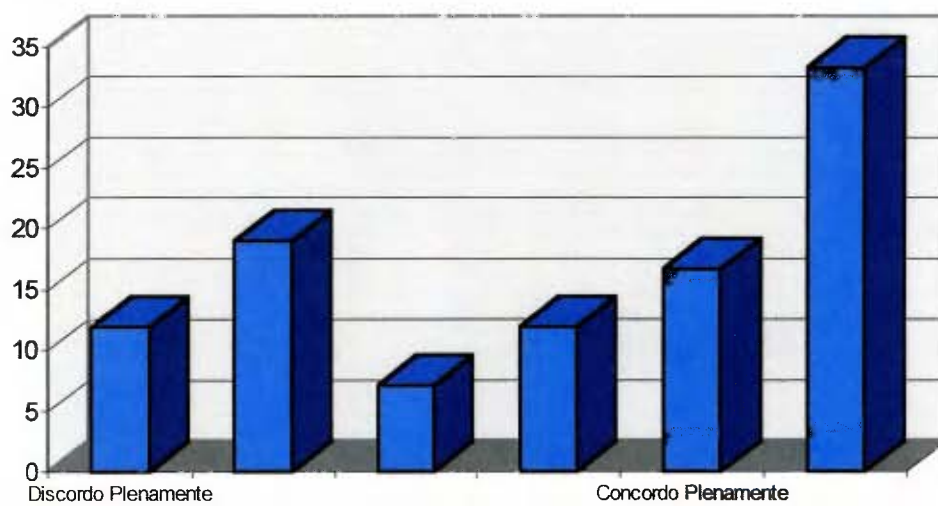




Figura 38: representação gráfica da tabela 25 Respostas da questão e. "Praticando fretes com margem que permitam investimentos na renovação e melhoria dos recursos, bem como que garantam a manutenção de capital de giro":



**ANEXO V**

**REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO ESTUDO PROSPECTIVO**

Figura 39: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 1.a (desejabilidade).

### GRÁFICO - DESEJABILIDADE

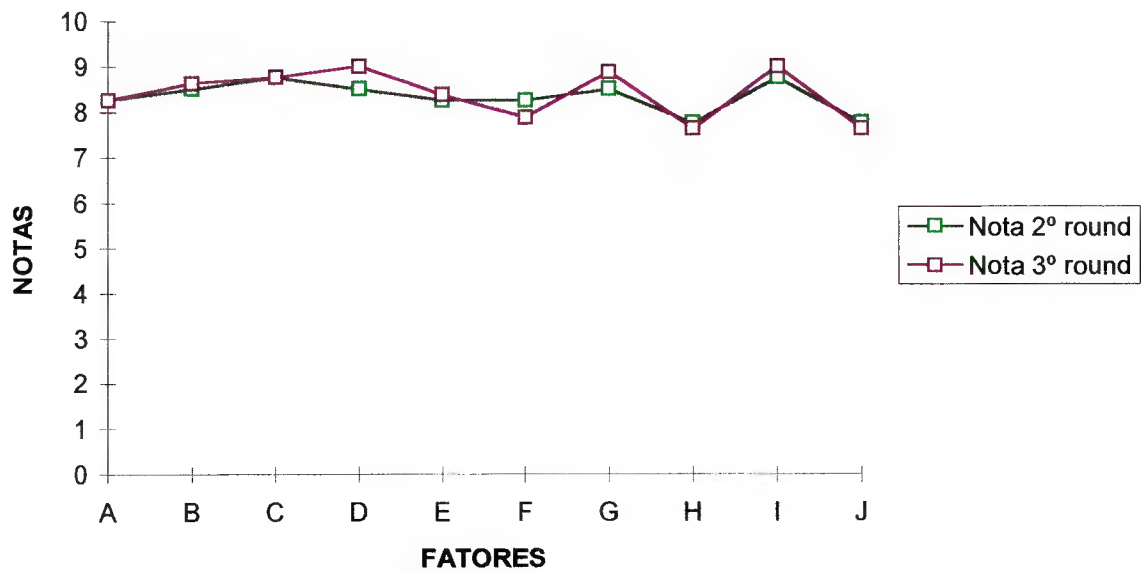


Figura 40: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 1.a (viabilidade).

### GRÁFICO - VIABILIDADE

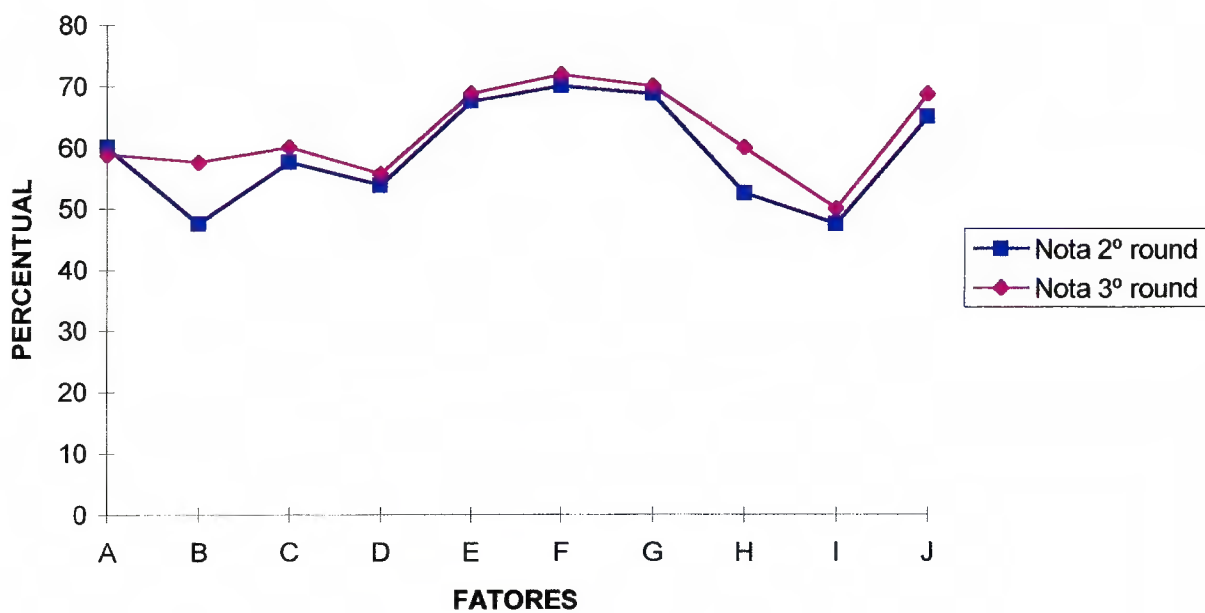


Figura 41: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 1.b (desejabilidade).

### GRÁFICO - DESEJABILIDADE

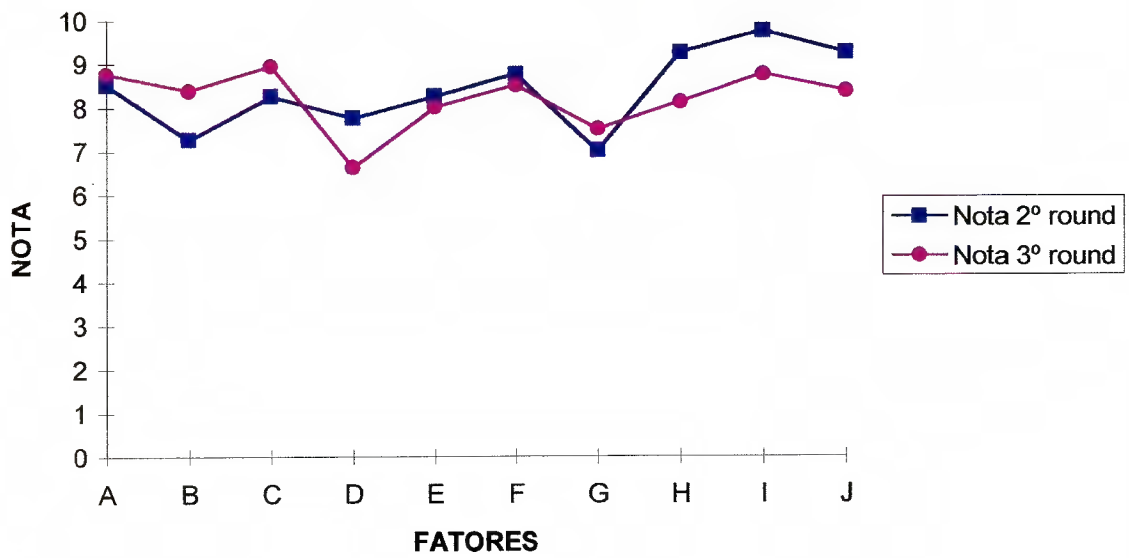


Figura 42: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 1.b (viabilidade)

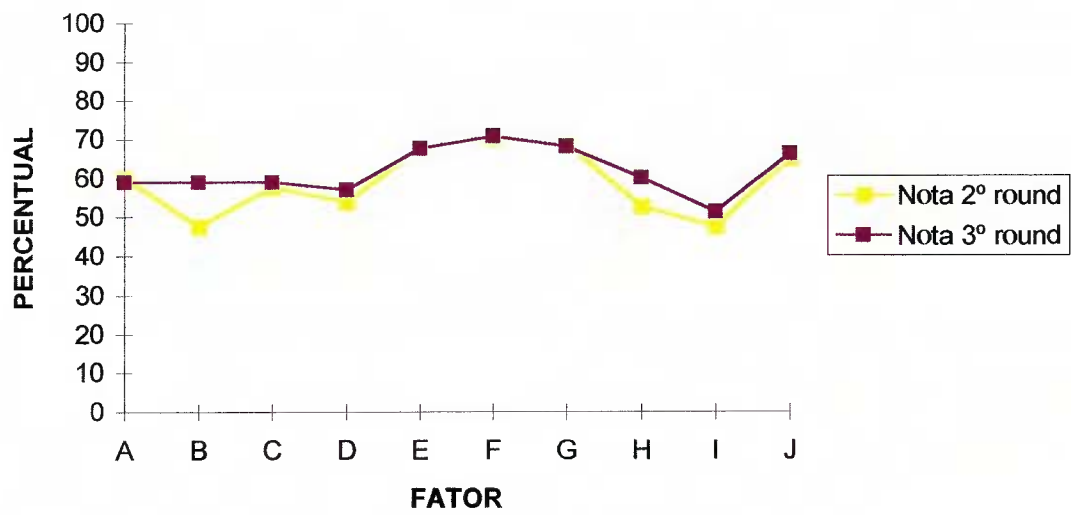
**GRÁFICO - VIABILIDADE**

Figura 43: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 2.a

## GRÁFICO

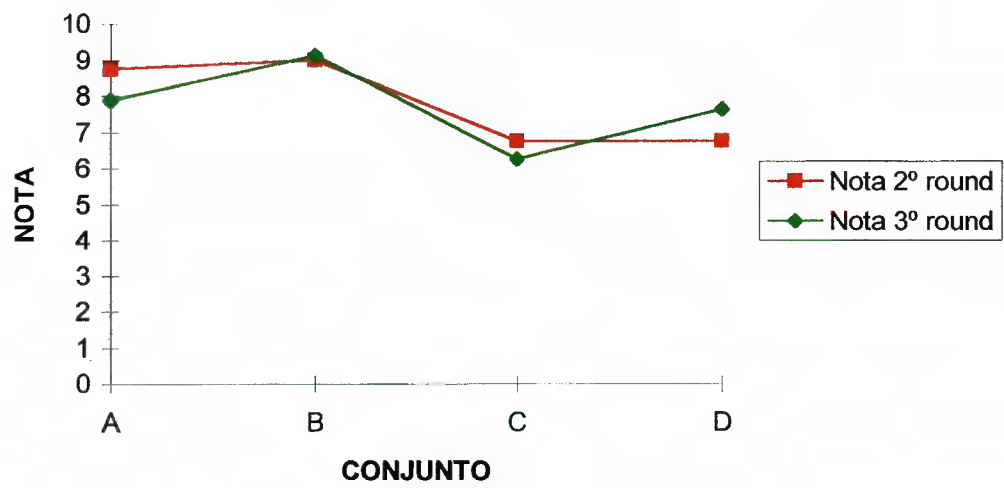


Figura 44: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 2.b

## GRÁFICO

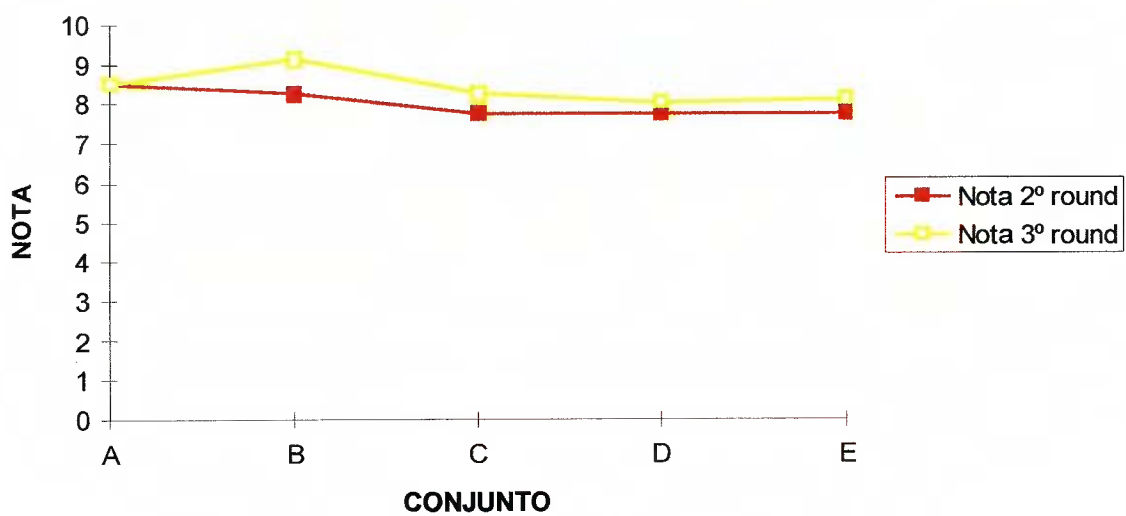




Figura 45: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 3.a

## GRÁFICO

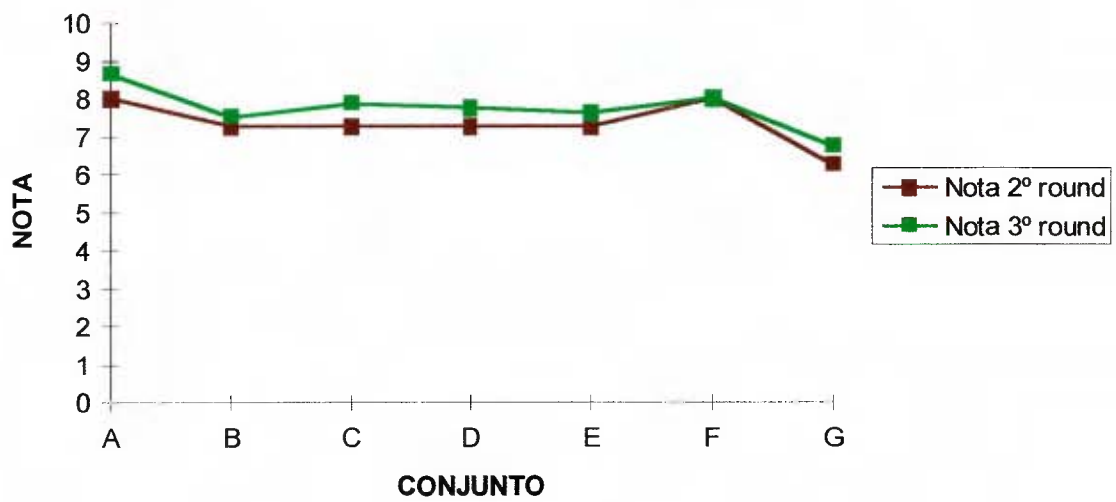


Figura 46: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 3.b

## GRÁFICO

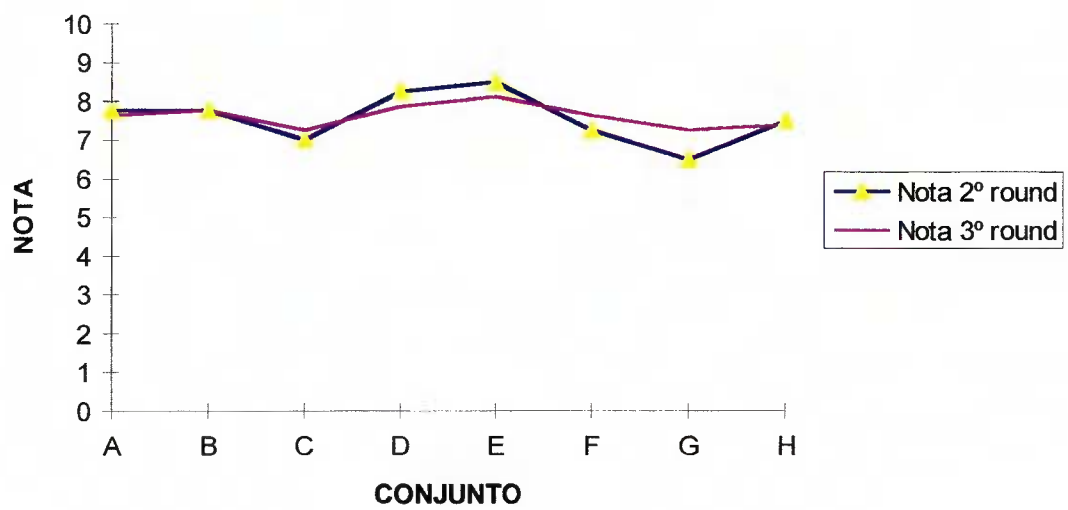


Figura 47: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 4.a

### GRÁFICO

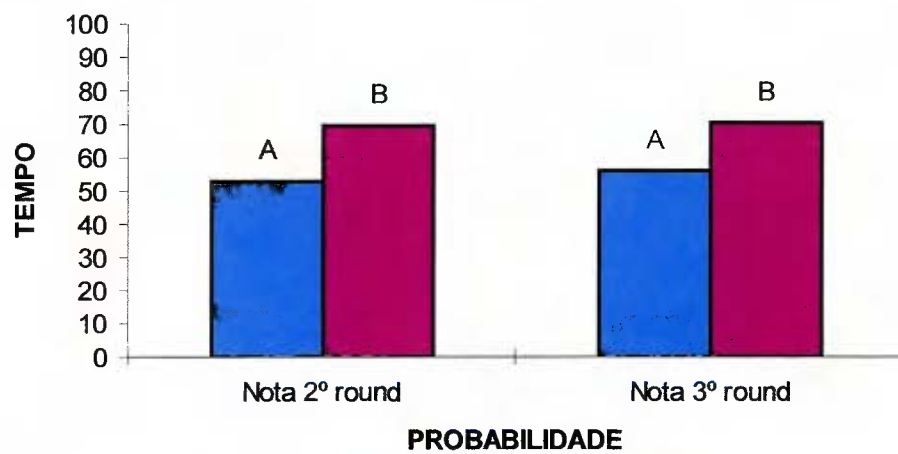


Figura 48: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 4.b

## GRÁFICO

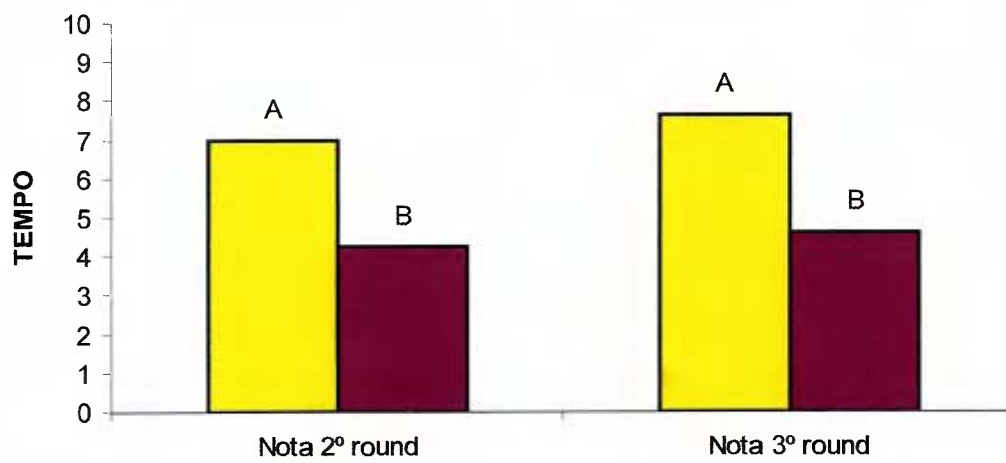


Figura 49: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 5.a

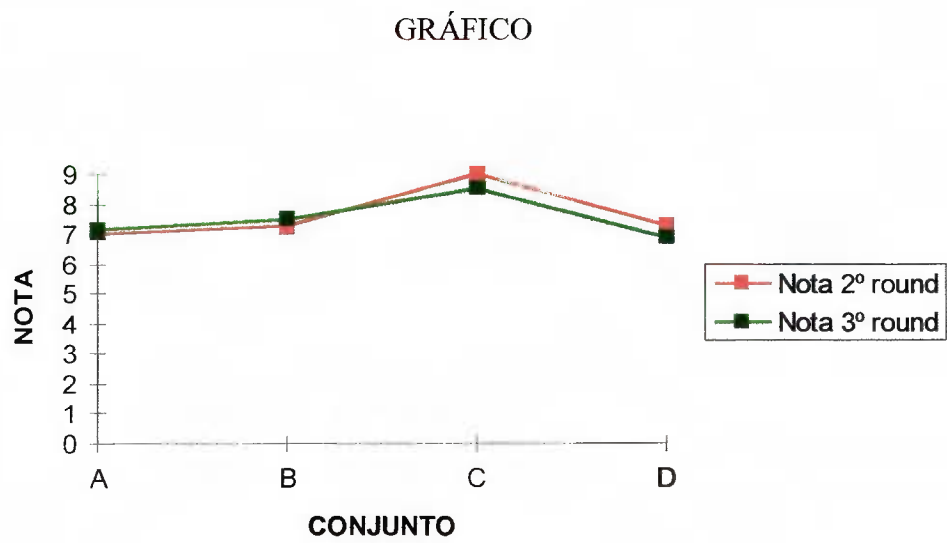


Figura 50: cotejo gráfico do segundo e terceiro “rounds” da questão 5.b

