



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

---

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Mestrado  
em Administração e  
Negócios

---

PUCRS

**DISSERTAÇÃO**

**O AGENTE DE CARGA: OS ATRIBUTOS  
CONSIDERADOS NA SUA CONTRATAÇÃO**

**RAFAEL VESCOVI BASSANI**

Porto Alegre – RS

2006

**RAFAEL VESCOVI BASSANI**

**O AGENTE DE CARGA: OS ATRIBUTOS  
CONSIDERADOS NA SUA CONTRATAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de mestre em Administração, pelo programa de Pós-graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Paulo Burlamaqui, Ph. D.

Porto Alegre – RS

2006

**RAFAEL VESCOVI BASSANI**

**O AGENTE DE CARGA: OS ATRIBUTOS  
CONSIDERADOS NA SUA CONTRATAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de mestre em Administração, pelo programa de Pós-graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 29 de agosto de 2006.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Paulo Burlamaqui, Ph. D.  
Orientador (PUCRS)

---

Prof. Dr. Darci Kops

---

Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil

---

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

*A Patrícia...por compartilhar dos meus sonhos...*

*Ao meu filho Eduardo...  
pela alegria e descontração...*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, pelo acolhimento de nossa convivência, respeito aos meus questionamentos, dúvidas e angústias. Pelo incentivo e credibilidade que depositou nas minhas possibilidades de realizar este trabalho.

A todos os professores do MAN e aos colegas de mestrado, um profundo reconhecimento.

Aos colegas de trabalho com quem convivi ao longo destes anos, pela disponibilidade e confiança em compartilhar idéias, reflexões e experiências.

Ao Danilo e a Mairi, pela confiança e incentivo.

## RESUMO

Num mercado altamente globalizado, o comércio internacional é reconhecido como uma alternativa para o êxito e a sobrevivência das organizações. Para a realização do serviço logístico internacional, surgiu o agente de carga. Seu objetivo é o de atender às organizações que exportam ou importam produtos, cuidando de todos os detalhes existentes no processo logístico. Desta forma, conhecer as necessidades das organizações é fator primordial para o agente de carga. Na primeira etapa, de caráter qualitativa, foram identificados atributos considerados e as vantagens quando da contratação de um agente de carga. Numa segunda etapa, de caráter quantitativa, foram entrevistados 150 (cento e cinquenta) profissionais. O objetivo dessas entrevistas foi o de quantificar a importância dos 12 (doze) atributos identificados na primeira etapa. Os atributos “preço”, “qualidade no serviço”, “confiabilidade” e “agilidade” apresentaram os maiores graus de importância. Como vantagens na utilização do agente de carga, foram identificados os preços praticados, o canal de comunicação, o foco direcionado, a centralização, o conhecimento técnico, o atendimento, o contato único e a segurança. Com a identificação dos atributos relacionados pelos entrevistados, a mensuração e a ordenação dos atributos importantes e, por fim, com a identificação das vantagens na contratação do agente de carga a pesquisa se propõe a auxiliar o agente de carga nas suas tomadas de decisões operacionais.

**Palavras-chave:** Agente de carga. Logística internacional.

## ABSTRACT

In a highly globalized market, international commerce is considered an alternative for the success and survival of organizations and to carry out international logistics work cargo agents have become part of the scene. Their goal is to assist organizations that import or export products being in charge of the logistics details involved in the process. Thus, to be aware of the needs of organizations is of paramount importance to the cargo agent. In the first phase, a qualitative research was carried out in order to identify the skills that were taken into account when cargo agents were hired. In a second phase, a quantitative research was carried out and one hundred and fifty more professionals were interviewed. The objective was to measure the importance of the 12 attributes identified in the first phase. Attributes such as "price", "quality of service", "reliability" and "briskness" ranked high in importance. Advantages of hiring cargo agents were identified such as competitive prices, communication channel, focus, centralization, technical expertise, customer service, contact and security. Identifying the skills shown by interviewees, measuring up and ranking these determining skills and, finally, identifying the advantages and disadvantages of hiring cargo agents, this study aims to help cargo agents in their operational decisions.

**Keywords:** Cargo Agent. International Logistics.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos básicos da logística .....	37
Figura 2 - Representação gráfica dos grupos formados por graus médios de importância atribuídos a cada atributo.....	68
Figura 3 - Componentes Principais .....	75



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Volume de carga exportada em 2004 e 2005 .....	14
Tabela 2 - Volume de carga importada em 2004 e 2005 .....	14
Tabela 3 - Indicações recebidas por cada um dos atributos .....	55
Tabela 4 - Estatísticas descritivas obtidas para cada atributo de todos os setores .....	60
Tabela 5 - Médias estatísticas descritivas dos setores .....	62
Tabela 6 - Médias por número de embarques.....	65
Tabela 7 - O <i>rank</i> geral médio dos atributos .....	67
Tabela 8 - <i>Rank</i> geral médio por setores .....	68
Tabela 9 - Rank por setores .....	69
Tabela 10 - Resumo da posição de importância para cada atributo .....	70
Tabela 11 - <i>Rank</i> geral por número de embarques .....	71
Tabela 12 - <i>Rank</i> por número de embarques .....	71
Tabela 13 - Resumo da posição de importância para cada atributo por número de embarque.....	72
Tabela 14 - Teste KMO and Bartlett's .....	73
Tabela 15 - As comunalidades .....	73
Tabela 16 - Total da variância das variáveis explicada pelas componentes principais.....	74
Tabela 17 - Matriz definição componentes principais.....	76
Tabela 18 – <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> Alpha se a questão for excluída.....	77

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
3.1 GERAL.....	16
3.2 ESPECÍFICOS .....	16
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
4.1 SERVIÇOS.....	17
4.2 SERVIÇO AO CLIENTE .....	24
4.3 ATRIBUTOS .....	27
4.4 LOGÍSTICA.....	33
<b>5 CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>6 MÉTODO .....</b>	<b>47</b>
6.1 ETAPA EXPLORATÓRIA .....	47
6.2 ETAPA DESCRITIVA .....	49
<b>7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
7.1 ETAPA EXPLORATÓRIA .....	52
7.2 ETAPA DESCRITIVA.....	60
<b>7.2.1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS .....</b>	<b>60</b>
7.2.1.1 COMPARAÇÃO DE ATRIBUTOS.....	67
7.2.1.2 A ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS .....	72
7.2.1.3 A CONFIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO .....	76
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
8.1 CONCLUSÕES.....	78
8.2 LIMITAÇÕES.....	81
8.3 FUTUROS ESTUDOS / RECOMENDAÇÕES.....	81
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>86</b>

# 1 INTRODUÇÃO

É unanimidade que as atividades ligadas à área de comércio exterior são essenciais para a manutenção, o crescimento e a geração de empregos para todas as indústrias. Uma dessas atividades é a logística, antigamente ligada essencialmente às operações militares. Hoje é uma atividade central e essencial para toda atividade econômica. Segundo Gozzi e Petraglia (2002) a logística é uma importante atividade econômica, além de ser uma ferramenta gerencial contemporânea. Para Novaes (2004), a logística se apresenta como um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. Ela dá condições práticas de realização das metas definidas pelos outros setores da empresa. É fundamental que, num processo produtivo altamente complexo, os componentes sempre estejam prontos no momento necessário de sua utilização.

Num mercado altamente globalizado, as empresas exigem atualmente soluções logísticas flexíveis e dinâmicas e a logística pode representar a fronteira da disputa por maior competitividade entre empresas e / ou países, objetivando a redução de custos e ganhos de produtividade. A consciência de que a logística é um diferencial competitivo de um produtor, de uma região ou de um país, já está bastante assentada. Como exemplo, nos dias atuais, é possível observar grandes projetos de expansão de aeroportos, portos, unidades alfandegárias como também, novos projetos de lei para facilitar o Comércio Internacional, ou seja, oferecer melhores condições aos exportadores e importadores.

A logística não pode ser reduzida somente à infra-estrutura, à armazenagem, à consolidação de carga, à estufagem do container, ao serviço burocrático das alfândegas ou, menos ainda, somente ao transporte da parte física como em várias ocasiões ela é confundida. Para Novaes (2004, p. 35) “a logística evoluiu muito desde seus primórdios. Agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva”. Novaes (2004) também informa que a logística moderna incorpora prazos previamente acertados e cumpridos integralmente; ao longo de toda a cadeia de suprimento, procura, de modo especial, a integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa, a integração efetiva e estreita

com fornecedores e clientes e, por último, a busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos.

Com o objetivo de prestar serviços na área logística para as empresas importadoras e exportadoras espalhadas por todo o mundo, surgiram organizações especializadas na prestação de retirada de produtos, emissão de documentos para exportação e importação, especializados em serviços de alfândega, embalagem e marcação, estivagem, remoção, estufagem, fretes aeroviário, aquaviário, rodoviário, dutoviário e ferroviário, desconsolidação de lotes de mercadorias, seguro e burocracias internacionais necessárias para a distribuição final e a realização de todas as etapas dentro da cadeia logística.

Sobre as organizações que prestam estes serviços dentro da cadeia logística, segundo Andersson e Norrman (2002) há alguns anos, a decisão da compra dos serviços logísticos era facilmente definida e determinada, apenas, pelo preço do serviço. Hoje este atributo é um dos tantos que são observados quando da sua contratação. Os clientes não avaliam apenas o preço do serviço ou outro atributo isoladamente, eles avaliam um conjunto observado durante todo o processo ao qual esta empresa foi exposta. Quem irá definir os critérios na escolha do prestador de serviço será o próprio cliente. Dessa forma é importante que as empresas prestadoras de serviços conheçam as necessidades de seus clientes. Elas passaram a tratar a logística de forma estratégica, ou seja, passaram a buscar novas soluções para alcançar todas as necessidades dos clientes e assim adquirir maior fatia no mercado.

Atualmente, as empresas especializadas na prestação destes serviços logísticos são denominadas de operadores logísticos. As operações são conhecidas em inglês como *third-party logistic* ou *logistic providers*. Segundo Novaes (2004), o termo prestador de serviço logístico abarca todo tipo de atividade logística. Um desses prestadores de serviços logísticos é o denominado agente de carga, em inglês denominado de “*carrier*”, e, quando empresa de grande porte, é denominada de “*mega-carrier*”. Segundo Semeijn e Vellenga (1995), o termo “*mega-carriers*” tem sido usado para denominar um novo tipo de empresas transportadoras globais, indicando também que essas empresas realizam substanciais investimentos para prover serviços logísticos globais. São exemplo de “*mega-carriers*” as antigas grandes empresas de transporte e logística (BTL e ASG) que foram compradas pela Schenker e Danzas, em 1999, respectivamente.

Wanke (1998), realizando uma revisão na literatura existente apresentou diferentes critérios para a seleção de operadores logísticos. A divisão foi realizada em dois grupos principais: os critérios operacionais, cujo foco são as atividades que compõem a logística e critérios gerenciais, que abrangem questões como a compatibilidade cultural e técnica, a capacitação de pessoal e a posição competitiva do operador logístico em sua indústria.

Os denominados operadores logísticos estão presentes em diversos países. Estão sempre seguindo os grandes investimentos, as grandes empresas e as grandes oportunidades de negócios. Atentas ao mercado, são empresas que podem oferecer um completo serviço logístico tanto para pequenas, médias, como para as maiores empresas do planeta, buscam alcançar a excelência nas operações logísticas, ou seja, a capacidade que a empresa tem de reduzir custos e melhorar os níveis de serviço. Este trabalho se propõe a estudar a os atributos e as vantagens quando da contratação dos “agentes de carga” no processo logístico dentro das empresas importadoras e exportadoras brasileiras.

## 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho tem por objetivos abordar o serviço dos denominados agentes de carga na prestação de serviços logísticos a empresas importadoras e exportadoras. Dessa forma, a análise sobre o tema “serviços” é importante, primeiramente, porque, como consumidores, utiliza-se a prestação de serviços diariamente. Depois, porque este tema está em todos os lugares para onde se vai e olha: pode ser no posto de combustível, na loja onde compramos o jornal, no museu que freqüentamos, no restaurante em que jantamos e na contratação do jardineiro.

A análise sobre o tema serviços também é importante porque, segundo Czinkota et al. (2001), algumas mudanças substanciais estão acontecendo no ambiente de negócios no mundo todo e as empresas prestadoras de serviço estão dominando as economias do mundo industrializado. Para Lengler et al. (2002), o impacto do setor de serviço na economia atual tem sido de fato substancial. A cada década que passa, mais pessoas estão sendo incorporadas por organizações que prestam serviços. O porte dessas organizações pode variar e vai desde uma pequena sapataria até a bancos, companhias aéreas, empresas de telecomunicação, escritórios de advocacia e restaurantes. Dentro desse grupo de empresas prestadoras de serviços estão localizados os agentes de carga.

O aumento na participação do mercado pelas indústrias de serviços nos países mais desenvolvidos é amparado por informações estatísticas repassadas por Bateson e Hoffmann (2001); afirmam, em termos econômicos, que o setor de serviços, nos Estados Unidos da América, responde por 72% do Produto Interno Bruto. No Canadá, corresponde a 67%, já na União Européia é de 58% enquanto que no Japão corresponde a 60% do Produto Interno Bruto. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, divulgou que o Produto Interno Bruto Brasileiro, do primeiro semestre de 2006, foi de R\$ 478,9 bilhões, sendo que os serviços representam um total de R\$ 248,3 bilhões, ou seja, 51,85%.

Sobre a logística deve-se apresentar alguns números. Dos valores sobre a movimentação de cargas internacionais é importante porque essa atividade está sendo incorporada por grande parte das empresas brasileiras; observa-se um aumento no interesse

das organizações pelo Comércio Internacional. Como exemplo desse aumento observado no Brasil, no ano de 2003, a INFRAERO informou que movimentou 557.221.095 kg de carga internacional. Já, em 2004, o volume aumentou e o número apresentado foi de 640.828.939 kg. A região Sul do Brasil, denominada pela INFRAERO de Superintendência Regional do Sul, apresentou, em 2003, o montante de 22.310.757 kg contra 28.739.376 kg no ano de 2004.

Abaixo duas tabelas (tabela 1 e 2) com números fornecidos pelo governo Brasileiro – Receita Federal sobre o volume de carga exportada e importada nos anos de 2004 e 2005. As tabelas são importantes para comprovar o aumento e interesse das organizações pelo Comércio Internacional.

**Tabela 1 - Volume de carga exportada em 2004 e 2005**

PERÍODO	EM US\$ MILHÕES FOB	
	Ano	Ano
	2004	2005
JAN – DEZ	97.205	121.203

Fonte: Receita Federal, 2006

**Tabela 2 - Volume de carga importada em 2004 e 2005**

PERÍODO	EM US\$ MILHÕES FOB	
	Ano	Ano
	2004	2005
JAN – DEZ	62.815	73.536

Fonte: Receita Federal, 2006

O interesse pelo mercado internacional é reconhecido como uma alternativa para o êxito e sobrevivência das organizações. De acordo com Senge (1998), a organização que aprende é a que está em constante desenvolvimento, desenvolvendo continuamente capacidade para criar seu futuro. Seguindo esse conceito de aprendizagem, para as empresas exportadoras existe um alto número de consumidores e novos mercados a serem conquistados, já para as importadoras aparecem inúmeras opções de fornecedores com novos produtos e ou serviços a serem adquiridos.

As empresas denominadas agentes de carga surgiram no mercado mundial para prestar serviços a essas organizações. Eles realizam trabalhos ligados à área de Comércio Exterior, trabalho como o de coletar uma carga na cidade de Paris e entregar a mesma no município de Gravataí para uma determinada pessoa, entidade ou organização. Essas empresas realizam

todos os serviços necessários até a distribuição do produto no local previamente estipulado pelo seu contratante.

É fundamental um estudo para identificação das vantagens adquiridas pelos importadores e exportadores na utilização de um agente de carga e, também, de um levantamento e mensuração dos atributos importantes na escolha de seu prestador de serviço.

Segundo Andersson e Norrman (2002), a compra do serviço logístico, há alguns anos era definida basicamente pelo preço do serviço. As empresas que prestam o serviço logístico oferecem vantagens aos seus clientes. Vantagem é um benefício, é ter um proveito. Portanto, a identificação das vantagens percebidas pelos próprios clientes e pelo agente de carga trará importantes informações para as definições de suas estratégias para as áreas de operação, marketing e vendas. Identificar o que é importante junto ao seu cliente é a essência para que o seu trabalho tenha sucesso.

A cada novo ano, o mercado está mais exigente com seus fornecedores e, quando o produto a ser vendido é serviço, precisa ser idêntico ao que fora ofertado, quando da apresentação da proposta. A não-realização ou descumprimento do que foi acordado trará uma imagem que, em várias vezes, não poderá ser desfeita. Dessa forma, a obrigatoriedade de que todo o processo ocorra da maneira como fora combinado é fundamental para a imagem e sobrevivência do prestador de serviço.

Após a identificação dos atributos, será realizado a ordenação e, posteriormente, a mensuração desses atributos para que essas empresas tenham dados suficientes para ajudar nas suas decisões operacionais, também na área de marketing e de vendas. Será realizado o levantamento dos chamados atributos importantes, que são aqueles que o cliente considera como fundamentais para decidir-se pela compra do produto ou serviço. Do levantamento dos atributos importantes será possível identificar se o preço continua sendo o atributo de maior importância assim, como era antigamente, informado por Andersson e Norrman (2002).

Dessa forma, cabe a seguinte pergunta: **Quais são os atributos considerados importantes na escolha de um agente de carga, sob a ótica de importadores e exportadores?**



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 GERAL**

Analisar os atributos considerados importantes na contratação do agente de carga sob a ótica do usuário.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

A partir da definição do objetivo geral é possível a definição dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as vantagens e desvantagens na contratação de um agente de carga;
- Gerar atributos considerados importantes pelo usuário no processo de contratação do agente de carga;
- Hierarquizar os atributos sob a ótica do usuário.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é o de apresentar a fundamentação teórica sobre os temas serviço, atributo, logística e fornecer dados para suprir dúvidas que possam aparecer no futuro para alunos e outros pesquisadores.

### 4.1 SERVIÇOS

Uma análise teórica sobre o tema serviços é importante porque, atualmente, o setor de serviços tem se tornado uma alta fonte de riqueza para as empresas e pessoas que atuam nesse segmento de mercado. Os resultados e percentuais dos números de pessoas que estão entrando na área de serviços para trabalhar têm se mostrado em crescimento constante. Czinkota et al., (2001), afirmam que os serviços e as indústrias relacionadas a eles dominam a economia dos EUA e assim continuarão no futuro, e que outras nações, mesmo que conhecidas pelo seu poder industrial também estão se mostrando ligadas cada vez mais a este setor.

Confirmando este crescimento na área, Novaes (2004) informa que a indústria de serviço logístico vem ganhando significativo espaço. Com o aumento da participação no mercado, pessoas e empresas exigem que os sistemas logísticos sejam configurados para atender às novas características da demanda. Isto requer maior controle e quantidade de pessoas dentro do processo, ou seja, maior número de oportunidades de trabalho.

Cowell (1983) oferece três forças propulsoras ou três explicações para o crescimento da economia de serviços:

1. O retardo no crescimento da produtividade da mão-de-obra em serviços, se comparado ao resto da economia;
2. O crescimento da demanda intermediária pelas empresas;
3. O crescimento na demanda final pelos clientes.

O tema é tão extenso e discutido que, segundo Levitt (1972, p. 41-42) “não existe o que se chama indústria de serviços. Há apenas setores industriais cujos componentes de serviços são maiores ou menores em relação a outros setores. Todos estão na área de serviços”.

Sobre o surgimento desta área em estudo, Grönroos (1994) informa que o início do marketing de serviços como área específica do marketing com modelos e conceitos próprios se deu nos primeiros anos da década de 70. Para Czinkota et al. (2001, p. 273), “uma das razões da demora do crescimento do campo do marketing de serviços na comunidade acadêmica foi que muitos educadores achavam que ele não era significativamente diferente do marketing de bens”.

Após esta introdução sobre o tema, é fundamental a apresentação de alguns dos conceitos de serviços encontrados em nossa literatura.

Para Lovelock e Wright (2003, p. 5), “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”. Lovelock e Wright (2003, p.5) também apresentam outro conceito. “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. Para Berry (1980, p. 24), “serviço é um ato, uma performance, um esforço”.

Para Czinkota et al. (2001, p. 262), “Serviços podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos”. George e Barksdale (1974, p. 65) definem os serviços como “transações de mercado onde o objetivo é outro que não a transferência de um bem tangível”. Téboul (1999, p. 20) resume a definição de Grönroos sobre serviço. “Serviço é uma série de atividades que normalmente acontecem durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”.

Ainda outros conceitos são apresentados. Conceitos como o de Berry e Yadav (1997, p. 126). “Os serviços são um tipo especial de produto e devem ser tratados como tal. Serviço é sinônimo de desempenho e, por isso intangível”. Quando se vende um produto, por exemplo, um automóvel, uma televisão, uma roupa, um telefone, esses produtos podem ser analisados,

tocados, ou seja, vistos. Quando o produto é um serviço para Berry e Yadav (1997), os aspectos tangíveis associados ao serviço são percebidos pelos clientes; mas, de uma forma geral, o cliente não enxerga o serviço em si.

Seguindo os ensinamentos de Berry e Yadav (1997, p. 126), “os serviços se diferenciam das mercadorias pelo grau em que possuem os atributos de busca, experiência e credibilidade – três categorias do marketing que ajudam a distinguir qualquer produto”. Observam-se os atributos de busca naquilo que pode ser avaliado antes do uso e da compra. De uma maneira geral, as mercadorias apresentam os atributos de busca. Os atributos da experiência aparecem só no que pode ser avaliado depois de usado. Os atributos da credibilidade aparecem naquilo que não pode ser avaliado nem depois de usado, e é nesses atributos que são encontrados os serviços.

Existe uma grande diversidade de serviços e alguns são, de uma forma ou de outra, distintos de outros. Um massagista, um cabeleireiro, um técnico de futebol, por exemplo, são exemplos de serviços altamente pessoais e, portanto, distintos de outros. Dentro dessa distinção de serviços, Lovelock (1983) apresentou um estudo com as diversas classificações de serviços encontradas na literatura como segue:

A primeira classificação foi proposta por Judd (1964). Ele propôs a classificação de serviços em serviços de aluguel de bens, em serviços de bens possuídos e, por último, os serviços que não são bens.

A segunda proposta foi realizada por Rathmell (1974). Ele propôs uma classificação para os serviços em que a diferenciação apresentada foi a seguinte:

1. Tipo de vendedor;
2. Tipo de comprador;
3. Motivos de compra;
4. A prática de compra;
5. Grau de regulamentação.

Seguindo as propostas apresentadas, Shostack (1977) apresentou a sua classificação como um pacote de produtos que deverá ser analisado na proporção desses bens físicos e serviços intangíveis contidos dentro de cada um desses pacotes.

Hill (1977) também apresentou a sua classificação, dividindo os serviços em:

1. Serviços que afetam bens versus os que afetam as pessoas;
2. Os efeitos permanentes versus os efeitos temporários do serviço;
3. Capacidade de reversão versus impossibilidade de reversão desses efeitos;
4. Efeitos físicos versus efeitos mentais;
5. Serviços individuais versus coletivos.

Thomas (1978) realizou a sua proposta de classificação em função do tipo de recurso essencialmente envolvido no seu desenvolvimento. A diferenciação está baseada em equipamento ou pessoa.

Outra proposta foi a de Chase (1978). A sua proposta de classificação foi realizada em função da extensão dos contatos com o cliente, quando da entrega dos serviços.

1. Altos contatos (exemplo – restaurante);
2. Baixos contatos (exemplo – serviço postal).

Lovelock (1983) apresenta também a sua classificação. Na proposta de classificação dos serviços há a identificação de cinco esquemas. A proposta ilustra a natureza complexa dos serviços e fornece dados para a finalidade de gestão.

1. Natureza do ato do serviço:
  - 1.a. Ações tangíveis a pessoas ou coisas;
  - 1.b. Ações intangíveis a pessoas ou coisas.
2. Relacionamento com clientes:
  - 2.a. Entrega contínua;
  - 2.b. Transações descontínuas;
  - 2.c. Relacionamentos com associados;

- 2.d. Nenhuma relação formal.
  
- 3. Personalização e julgamento na entrega do serviço:
  - 3.a. Julgamento feito por pessoas de contato com o cliente;
  - 3.b. Personalização dos serviços.
  
- 4. Natureza da demanda em relação ao suprimento:
  - 4.a. Extensão em que o suprimento é limitado;
  - 4.b. Extensão das flutuações da demanda.
  
- 5. Métodos de fornecimento de serviços:
  - 5.a. Fornecimento único ou em vários locais;
  - 5.b. Serviço fornecido nas dependências do fornecedor ou do cliente.

Outras propostas continuaram a ser apresentadas, Schmenner (1986) apresentou a sua proposta de classificação, considerando como característica de diferenciação o processo de prestação dos serviços. Há o reconhecimento de que alguns serviços podem ser mais personalizados e envolvem um grau mais elevado na intensidade de uso de mão-de-obra.

Outra proposta de classificação foi apresentada por Vandermerwe e Shadwich (1989). A proposta foi baseada no grau de interação do consumidor/produtor e no envolvimento relativo de bens. Nessa classificação é reconhecido o papel dos componentes dos bens nos negócios de serviço.

Segundo Perin (1998), uma das classificações para serviços mais simples encontrada na literatura é a de Hutt e Speh (1992). Realizaram a divisão em duas categorias. Uma baseada nos serviços de apoio a produtos (acompanham o produto) e a outra, nos serviços puros (não possuem necessariamente associação ao produto físico).

Finalizado a apresentação das classificações de serviços, o próximo passo é a análise do processo de compra para os serviços. Possuir o conhecimento da necessidade do cliente é um fator que pode ajudar aos profissionais no momento da venda do serviço. Segundo Lovelock e Wright (2003, p. 80), “as necessidades são profundamente enraizadas no inconsciente das pessoas e dizem respeito a questões existenciais e de identidade de longo prazo”. Como exemplo a ser aplicado nessa situação, serve o de um vendedor que trabalha

em um agente de carga. No seu roteiro de visitas do dia, consta uma empresa conhecida em que o vendedor tem conhecimento da necessidade da empresa e outra, totalmente desconhecida. A empresa conhecida necessita de um “*transit time*” de 2 (dois) dias para a remoção de cargas do Brasil para a Europa, atualmente ela possui um serviço de 3 (três) dias e este prazo não agrada ao cliente no exterior. Já na empresa desconhecida, o vendedor não possui nenhuma informação sobre as necessidades da empresa. Fica evidente uma oportunidade de prestação de serviço para a empresa conhecida no caso de o vendedor possuir um serviço de “*transit time*” de 2 (dois) dias. Existem outros aspectos como o preço, informação e estrutura que a empresa irá analisar entre outros; entretanto a empresa conhecida estará conversando com este fornecedor como um possível parceiro nos seus negócios e esta oportunidade pode estar surgindo exclusivamente ao conhecimento que o vendedor possui sobre a sua necessidade. Já na empresa desconhecida, o vendedor terá que primeiro identificar possíveis necessidades para, dessa forma, apresentar uma proposta que possa ser tentadora ao cliente.

Quando a empresa visitada pelo vendedor decidir comprar o serviço para suprir a sua necessidade atual não satisfeita, essa deverá passar por um processo de compra mais elaborado do que em situações de compra de produtos. Segundo Solomon (2002), no processo de compra organizacional o comprador recebe, num primeiro momento, uma identificação da necessidade, pesquisará informações, avaliará as alternativas encontradas e por fim tomará uma decisão final.

Existem algumas diferenças para a distinção entre as decisões de compra organizacionais e as decisões individuais. Segundo Solomon (2002), as decisões de compra tomadas por empresas, freqüentemente envolvem muitas pessoas; quando produtos, são comprados de acordo com especificações técnicas; a compra por impulso é rara, as decisões dos compradores são baseadas em experiências anteriores e em cuidadosa avaliação de alternativas.; as decisões, muitas vezes, são arriscadas; o volume de dinheiro das compras geralmente é substancial e negociar com compradores organizacionais exige mais contato face a face do que é necessário no caso de consumidores finais.

Sobre o processo de compra de serviços, Lovelock e Wright (2003) definem que o processo possui três etapas distintas:

1. Pré-compra;

2. Encontro de serviço;

3. Pós-compra.

Na etapa da pré-compra do serviço, o cliente irá, primeiramente, identificar as alternativas existentes, avaliar os benefícios e os riscos e, por fim, decidir sobre a compra do serviço ou não. Lovelock e Wright (2003) informam que alguns clientes ficam incomodados com a possibilidade de risco na compra de um serviço. Por isso apresentaram algumas estratégias para reduzir os riscos, quando da decisão da compra de um serviço. São elas:

1. Procurar informações a partir de fontes pessoais respeitadas;
2. Confirmar a reputação da empresa;
3. Procurar garantias e fianças;
4. Procurar oportunidades para experimentar o serviço antes de comprá-lo;
5. Perguntar a funcionários bem informados sobre serviços concorrentes;
6. Examinar pistas tangíveis ou outra evidência física;
7. Utilizar a Internet para comparar ofertas de serviço.

Como exemplo é possível analisar a situação de uma empresa importadora que comprou material no Japão e precisar removê-lo até a cidade de Canoas. Esta empresa pode estar analisando os possíveis agentes de carga para realização do serviço logístico. Em primeiro lugar, a pessoa que irá contratar este serviço na empresa importadora irá conversar com as pessoas conhecidas que também trabalham em outras empresas importadoras e exportadoras. É perfeitamente possível obter informações sobre a reputação dos agentes de carga. Para obter garantias, a empresa contratante pode realizar um contrato com o contratado e, dessa forma, estará devidamente segura. A empresa importadora não terá a oportunidade para experimentar o serviço do contratado antes de realizar o embarque da carga, mas ela poderia, num passado, ter realizado os serviços da empresa e, dessa forma, já possuir uma avaliação do seu serviço. No processo de cotação, o contratante pode solicitar informações dos concorrentes, pois, com frequência, informações são repassadas. Outra evidência é a obtenção de informações junto aos bancos. Eles podem informar se a possível contratada está com suas obrigações em dia. Por fim, utilizar a Internet para obtenção de informações. Pesquisar, cotar, visitar *sites* dos agentes de carga pode trazer novas oportunidades e novos fornecedores para a realização do serviço.



Na etapa do encontro do serviço, ocorre a interação entre contratante e contratado. A empresa contratante espera que a contratada siga todo o *script* especificado durante o(s) encontro(s) realizado(s). Seguindo o exemplo utilizado na etapa da pré-compra, o importador irá repassar os dados da coleta da carga como, nome do exportador no Japão, endereço e telefone; informa ao contratante que a carga deverá ser coletada nos próximos três dias úteis e deverá ser entregue em Canoas em até dez dias úteis.

A pós-compra é a última etapa no processo de compra do serviço. Nela o cliente vai avaliar a qualidade do serviço e sua satisfação se positiva ou negativa sobre o resultado do serviço. Seguindo o mesmo exemplo, como análise de pós-compra, o importador poderá observar se o custo estipulado foi seguido, se o prazo determinado foi cumprido e se recebeu todas as informações em tempo correto. O pós-compra é necessário, pois é através do monitoramento dos resultados que é permitida a correção das distorções identificadas.

Atualmente, muitas empresas realizam o pós-compra. Como existe uma grande concorrência, o serviço é constantemente monitorado e avaliado tanto pelo contratado como também pelo contratante. No setor logístico inúmeras variáveis podem alterar o curso de uma importação e exportação, por exemplo, um problema em uma aeronave, uma tempestade que atrasa o navio ou o caminhão, greve da Receita Federal ou um documento que não foi pago porque o mesmo chegou após o fechamento do banco. São nessas situações e a forma de agir que podem definir pela manutenção de um agente de carga. O cliente reconhece no pós-compra a atuação rápida e correta realizada pelo agente de carga não, determinando maior perda de tempo ou dinheiro.

## 4.2 SERVIÇO AO CLIENTE

Com tantas opções e também devido ao fato de vários tipos de serviços serem inerentemente intangíveis, muitas organizações não conseguem realizar uma completa avaliação sobre o serviço recebido. Segundo Lovelock e Wright (2003), os clientes freqüentemente procuram pistas tangíveis da natureza do serviço. Nessas pistas, pode servir como exemplo a roupa de um vendedor em uma visita. Essa pessoa precisa estar bem arrumada, de outra forma, a impressão não seria das melhores. Para Berry e Parasuraman

(1995, p. 127), “na ausência de outra informação sobre um serviço, os clientes se fiam muito nos indícios visíveis”.

Mas como avaliar a prestação de um serviço antes da contratação de um agente de carga? Os serviços ao cliente representam uma importante fonte de diferencial competitivo para as empresas, uma vez que se trata de um elemento presente em todo produto ofertado (GRÖNROOS, 1995). Na área da logística não é diferente, devido ao grande número de empresas atuantes nesse segmento e tão similares, os agentes de carga precisam apresentar esse diferencial no serviço ao cliente, antes, durante e após a execução da tarefa.

A cada dia que passa, será mais difícil encontrar-se uma empresa que venha a produzir melhores soluções técnicas em forma de serviços do que as outras que estão no mercado. “Todas empresas prestadoras de serviço compreendem que a concorrência é agora tão intensa, que meras soluções técnicas oferecidas aos clientes não bastam para criar uma posição competitiva” (GRÖNROOS, 1995, p. 4). O que será observado serão os serviços complementares. O agente de carga é contratado para realizar um determinado serviço, por exemplo, o transporte de uma carga. Como o serviço de frete é idêntico para todos os prestadores de serviço, até mesmo porque a aeronave que leva a carga ao seu destino, ou o navio utilizado para o transporte é o mesmo para todos os agentes de carga, o diferencial na contratação vai ficar na realização desses serviços complementares observados e considerados importantes para o contratante. É fundamental que o contratado consiga mostrar ao contratante a realização desses serviços complementares. Para Lovelock (1995), a criação e o oferecimento de um serviço envolve uma série de processos pelos quais os clientes passam.

Para Berry e Parasuraman (1995, p. 125) “o pessoal de serviço não apenas vende e presta serviços para os clientes: para muitos clientes, esse pessoal é o próprio serviço”. Nesse sentido é fundamental para o objetivo da empresa que os empregados entendam e possuam o controle do serviço por eles realizado. A má representação de um funcionário pode apagar todo um diferencial de serviços complementares e, dessa forma, direcionar a percepção do cliente para um lado não desejado pela empresa. Em muitas ocasiões essa má representação pode significar até a perda do cliente.

Nos últimos anos, é visto uma mudança quanto a orientação dada ao serviço junto a clientes. As empresas estão adotando uma orientação para o mercado como estratégia para alcançar os seus objetivos. Oferecer o que o cliente deseja ou necessita. Dessa forma, era

realizada uma orientação para o produto, a empresa oferecia para o cliente o que ele podia produzir (McCARTHY; PERREAULT, 1997). Nesse contexto, os agentes de carga ofertavam produtos como o transporte internacional, o seguro internacional desse transporte, o desembaraço aduaneiro na origem e no destino da carga, o transporte nacional, a armazenagem, o controle de estoque, a embalagem, a emissão dos documentos, a estufagem e desova do produto de *containers*, ou seja, o necessário para a realização do processo tanto de importação como exportação. Hoje, o agente de carga está preocupado com a necessidade das empresas, o que elas necessitam e desejam. É fundamental buscar informações da empresa a ser visitada antes de uma reunião. Escutar o cliente, entender os seus desejos e necessidades e buscar alternativas para ofertar serviços que possam melhorar o seu sistema produtivo, ganhando em tempo e, conseqüentemente, ganhando lucratividade.

Segundo McCarthy e Perreault (1997), essa mudança na orientação das empresas é importantíssima, pois ela consegue alcançar três aspectos básicos do conceito de marketing ao mesmo tempo. São esses os aspectos: a satisfação do consumidor, o esforço total da empresa para a satisfação do cliente e o lucro da organização.

Quando o assunto é a satisfação do cliente no sistema logístico, Lambert et al. (1988), informam que o resultado do esforço de todo o sistema logístico é o serviço ao cliente. Isto significa colocar o produto certo, no local certo, na hora certa e com o custo certo. Um mau serviço pode acarretar custos indesejáveis, tais como a perda de vendas, ocasionadas pela falta de produtos que não foram entregues na hora certa, ou ocasionadas pela falta de produtos que não foram entregues no local certo.

Com um mercado altamente competitivo, as empresas prestadoras de serviços buscam em todo o momento o esforço total para a satisfação do cliente. Na prestação de serviço logístico uma das cobranças mais realizadas é quanto ao prazo de entrega dos produtos. Os agentes de cargas negociam com companhias aéreas e marítimas, cuidam dos documentos antecipadamente, realizam o início do processo aduaneiro em excelente tempo e entregam o produto no tempo, no lugar e no custo determinado, tudo para a obtenção da satisfação do cliente. O reconhecimento que o contratado quer receber é através da manutenção e da continuidade da prestação desse serviço.

Quanto ao lucro das organizações, os agentes de carga estão sempre atentos a novas alternativas de rotas e preços. É sempre importante apresentar aos clientes opções,

principalmente quando essas representam redução de custo. O ganho financeiro imediato pode representar uma nova oportunidade para a formação de uma grande parceria com esse cliente e, conseqüentemente, a manutenção da prestação do serviço e ganhos financeiros também para o prestador de serviço.

La Londe et al. (1988), conceituam o serviço ao cliente como um processo de fornecimento de benefícios de valor agregado para a cadeia de suprimentos com eficiência em custos. Isto significa que a realização de um bom serviço deve ter impacto na eficiência operacional do cliente.

Uma vez que os benefícios proporcionados pelo serviço ao cliente são de distintas naturezas, podem ser expressos através de dimensões e ou atributos. Um desses exemplos é a classificação dada por Bowersox e Closs (2001). Os autores informam que o serviço ao cliente pode ser dividido em básico e em valor agregado. O serviço básico possui três dimensões: a disponibilidade, a de desempenho operacional e a de confiabilidade. A primeira representada pelo número de pedidos entregues completos e pelo percentual entregue do pedido total. A segunda dimensão corresponde ao tempo de ciclo e sua consistência, a última dimensão é a confiabilidade porque sem esta dimensão, não haveria a realização da contratação do serviço. Já os serviços de valor agregado seriam os desenvolvidos para os clientes específicos, adequando-se a cada caso. Como exemplo, o transporte para produtos com dimensões fora do comum, requerendo um transporte especial, ou uma embalagem especial diferenciada devido ao tipo de produto que será acondicionado.

A cada novo dia, o serviço ao cliente precisa ser revisto e melhorado. As empresas prestadoras de serviços precisam estar aptas a atender as novas exigências surgidas no mercado com rapidez e eficiência. Para isso precisam de dinamismo, criatividade, flexibilidade e, acima de tudo, conhecimento técnico para que o contratante se sinta seguro, quando da contratação do serviço.

#### 4.3 ATRIBUTOS

Por que estudar os atributos? Segundo Assael (1998), estudar os atributos é fundamental para entender como os consumidores se comportam frente aos produtos e serviços disponíveis no mercado. Segundo Kotler (1998), a organização deve ficar atenta às

mudanças na hierarquia dos atributos. Essa preocupação com o ajuste dos atributos pode significar a permanência da empresa neste mercado altamente competitivo.

No processo de compra de serviços, Wanke, Fleury e Hijjar (2004), realizando um estudo sobre os atributos relevantes na escolha do operador logístico por embarcadores, mostram que estes requerem dos seus prestadores maior nível de satisfação, critérios de seleção relacionados à qualificação do pessoal, à proposição de melhorias, à sofisticação tecnológica e à certificação ISO.

Mas qual a finalidade da mensuração da importância que os atributos dos serviços possuem para os clientes? O que esta resposta pode trazer para os prestadores de serviços? Para Alpert (1971), existem atributos claramente mais importantes que outros, por isso é importante saber qual é o mais importante. É através do conhecimento dos atributos que poderá ser determinado o comportamento de um consumidor. O conhecimento adquirido fornecerá indicadores e informações que permitirão às organizações tomarem determinadas decisões estratégicas. Para Alpert (1971), os atributos são características do produto ou do serviço que devem ser entendidas sob os pontos de vista do consumidor.

Para Aaker, Kumar e Day (2001), a finalidade da mensuração da importância que os atributos dos produtos e serviços possuem para os clientes pode representar uma fonte potencial de informação para ser utilizada. Esta fonte de informação poderá ser utilizada de três maneiras: A primeira sendo a segmentação de mercado, a segunda maneira no controle de interações de serviços e a terceira na mensuração da qualidade e satisfação em serviço.

Segundo Kotler (1998), as organizações devem permanecer atentas às mudanças na hierarquia de atributos e ajustá-las às suas ofertas. Essa postura poderá determinar a sobrevivência num mercado competitivo ou, até mesmo, levar organizações a serem excluídas do mercado. A empresa, ao escolher um determinado atributo para impulsionar suas vendas, deve estar ciente de que este deve ser o mesmo percebido pelo seu público alvo. Monitorar o mercado deve ser um procedimento rotineiro e não ocasional. O monitoramento é necessário porque, com o passar do tempo, a importância dos atributos pode ser modificada e, dessa forma, a empresa precisará adaptar-se novamente ao mercado. Em muitas ocasiões, a importância dos atributos poderá migrar de uma posição determinante para uma posição saliente.

Um exemplo de mudança a ser apresentado na posição de atributo é de um importador localizado na cidade de Porto Alegre e o seu fornecedor estabelecido em Buenos Aires. Nesse exemplo, o preço da tarifa de frete é o fator determinante para o importador brasileiro e, a empresa utiliza o transporte marítimo do porto de Buenos Aires para o porto de Rio Grande como modalidade de transporte. Entretanto, devido a uma mudança na produção do fornecedor, o tempo de fabricação do produto alterou; pois o prazo para produção de uma determinada quantidade de produto passou de uma semana para duas. Com essa mudança no cronograma, a entrega da carga na fábrica não poderá ser suprida, se realizada na modalidade marítima. Assim o atributo preço deixa de ser o atributo determinante. O prazo de entrega, tempo, passa a ser o atributo determinante para o importador. É nessas ocasiões que o agente de carga precisa estar atento ao mercado e oferecer o serviço desejado ao importador. O serviço ofertado deve ser a mudança na modalidade de transporte, podendo ser aeroviária ou rodoviária. Caso o fornecedor não perceba a necessidade do cliente, não só poderá estar perdendo uma oportunidade de mercado como poderá perder o cliente para um concorrente que identifique a necessidade e ofereça a alternativa ao importador.

Segundo Peter e Olson (1996), a compra de determinado produto ou serviço ocorrerá pela influência e pelo estímulo gerado pelos atributos. Por isso, a importância para o agente de carga em operar com todas as opções logísticas possíveis dentro do comércio exterior. O prestador de serviço precisa trabalhar na forma desejada pelo cliente, isto é, oferecer preço, prazo e qualidade no serviço a um custo compatível com o mercado. Na oferta do serviço, é fundamental a apresentação de todas as operações logísticas praticadas e possíveis pelo operador logístico ao cliente. Este irá visualizar a sua necessidade na apresentação do vendedor. É vital que a pessoa que está em contato com o cliente perceba a necessidade e consiga realçar os atributos, dentro do serviço prestado, considerados importantes pelo contratante.

Os atributos também podem ser vistos como propriedades ou características intrínsecas ao produto, sendo concretos, observáveis, mensuráveis e de relevante importância na escolha entre alternativas (ESPARTEL, 1999). Serve de exemplo a importação de um equipamento em que o transporte da carga será realizado por aeronave. Sempre que uma mercadoria é transportada por via aérea, o processo será rápido, mas financeiramente caro. Portanto já é característica intrínseca do transporte aeroviário a velocidade e o alto preço na realização dessas operações. Por outro lado, o transporte marítimo é marcado pelo preço baixo, entretanto por um longo período na realização da operação.

Existem várias classificações para atributos. A primeira foi a fornecida por Alpert em (1971). Para ele, os atributos podem ser classificados de três formas: os atributos salientes, são aqueles percebidos pelos clientes, são os que ficam salientes para a percepção do consumidor quando fica diante de um produto, serviço ou marca. A segunda forma são os atributos importantes, acontece quando as características encontradas em um determinado produto, serviço ou marca são realmente importantes para o consumidor, independente do número de atributos percebidos. Por último, os atributos determinantes, que são atributos fundamentais para o consumidor escolher a marca, o produto ou o serviço.

Posteriormente, Zeithaml (1988) apresentou uma classificação dos atributos como intrínsecos e extrínsecos. Os primeiros estão na composição física do produto. Como exemplo, tem-se o sabor, a cor, a textura e o cheiro. A segunda classificação são aqueles atributos que cercam o produto, como a marca, por exemplo.

Outra classificação encontrada na literatura é a de Peter e Olson (1996), em que os atributos são classificados em abstratos e concretos. Os atributos concretos são as representações cognitivas das características físicas do produto. São exemplo de atributos concretos, em um produto, a cor, a forma e o tamanho. Na prestação de um serviço, o preço é o exemplo de um atributo concreto para o cliente. Os primeiros são todas as representações abstratas dos atributos concretos. Exemplo, a boa ou a péssima qualidade encontrada em produtos.

McMillan e MacGrath (1996) apresentaram a classificação dos atributos em níveis de importância. A classificação é realizada em três níveis: O primeiro, são os atributos básicos; o segundo, são os atributos discriminadores, que são os atributos que diferenciam o produto de seus concorrentes; em último nível, os atributos energizadores que são os atributos que irão distinguir consideravelmente o produto de seus concorrentes. Os agentes de carga, dificilmente, conseguem apresentar um atributo energizador para os clientes no mercado. Quando um operador logístico desenvolve alguma rota ou alternativa de custo, esta logo é imitada e realizada pela concorrência. Como o serviço é padronizado para todos, até porque as companhias aéreas, marítimas, ferroviárias e rodoviárias ofertam um serviço para todos no mercado, a diferenciação fica nos pequenos detalhes. Portanto, é fundamental estar sempre atento a novas oportunidades no mercado.

Nowlis e Simonson (1997) apresentaram, também, uma classificação para os atributos, que foi dividida em dois níveis. São eles os comparáveis e os enriquecidos. Os primeiros são os atributos dos quais os consumidores fazem análises entre opções de forma clara e precisa. Como exemplo, o preço. Os atributos classificados como enriquecidos não são tão fáceis para fazer a comparação, mas estes terão maior significado para o consumidor, quando forem analisados separadamente do produto. Um exemplo de atributo enriquecido é a marca.

A identificação dos atributos poderá ajudar ao prestador de serviço na segmentação do mercado através dos benefícios procurados pelos clientes. Dessa forma, o vendedor obterá maior facilidade na venda do serviço junto ao cliente, pois ele já possui a informação dos benefícios que o comprador deseja receber. Segundo Ghisi et al. (2004), a segmentação de clientes pelos benefícios que eles procuram na prestação de serviços envolve a identificação dos atributos de serviços que os clientes consideram como mais importantes.

Por outro lado, é importante identificar os atributos, porque, segundo Peter e Olson (1996), os atributos podem ser utilizados no posicionamento de produtos. Este posicionamento é uma das ferramentas utilizadas em marketing. É importante ter cuidado como este atributo será exposto ao consumidor. Por exemplo, se um atributo for percebido de forma negativa, isso poderá ser um fator determinante pela não aquisição do produto. As agentes de carga trabalham muito no preço, principalmente da tarifa de frete. Muitas empresas são conhecidas por oferecerem uma baixa tarifa de frete, entretanto essas empresas são apontadas por não prestarem outros serviços que estão em volta do agenciamento de frete. Serviços como o de acompanhamento do embarque, aviso de chegada da carga ao importador, aviso de retirada da carga pelo importador para o exportador e outros.

Identificar os atributos importantes dentro da classificação realizada por Alpert é importante para o agente de carga, porque é possível identificar as preferências do consumidor. Dessa forma, o agente de carga irá preencher todos os requisitos exigidos pelo cliente e posteriormente tornar-se o parceiro logístico da empresa contratante.

Carpenter, Glazer e Nakamoto (1994) informam sobre a existência dos denominados atributos irrelevantes. Neste estudo realizado sobre o impacto dos atributos irrelevantes dentro do processo de decisão do consumidor, os autores informam que este atributo é o que implica um maior benefício. Na decisão final, o consumidor não percebe a irrelevância do atributo e,



em muitos casos, ele vai perceber este atributo como um diferencial, mesmo que, na realidade, este atributo não proporcione o benefício. Estes atributos são facilmente lembrados no momento da compra e, dessa forma, sempre haverá a influência quando da decisão da compra.

Após a análise da literatura existente sobre os temas, os serviços e os atributos, é possível perceber que o agente de carga tem como objetivo a prestação de um bom serviço para o cliente, ou seja, a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o reconhecimento da realização de um trabalho executado com eficiência. A satisfação do cliente fornece alguns benefícios, como a dificuldade de outros fornecedores iniciarem a prestação de serviços, a divulgação ou boca a boca positiva, maior fidelidade e a possibilidade de gerar maior lucratividade. Outro ponto importante é que manter um cliente é mais lucrativo do que atrair e desenvolver novos. Para Lovelock e Wright (2003, p. 113), “os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas”.

A preocupação com a qualidade do serviço é tão grande que, segundo Figueiredo et al. (2004), a execução de um mau serviço vai significar custos indesejáveis aos clientes. Esses custos podem ser a perda de vendas, ocasionadas pela falta de produtos, ou o elevado custo de manutenção de estoque de segurança, isso devido à inconsistência no prazo de entrega do fornecedor. Num processo de importação ou exportação o agente de carga deve sempre conhecer a necessidade do cliente, as datas de coletas e entregas das cargas e os custos existentes nesse processo. As suas informações, como exemplo, serão indicadores para programações de produção e colocação de produtos em postos de venda.

Atuando numa área tão importante para as atividades das empresas, os agentes de carga são considerados como parceiros pelas empresas contratantes. Estas organizações possuem informações extremamente importantes, como exemplo, preço dos produtos, prazos de entrega, custos finais relacionados a todo o processo de operação e os dados de contato do cliente do seu contratante. Estas são informações que não podem ser divulgadas, elas podem representar a continuidade de uma empresa no mercado; por isso, a grande preocupação dos clientes, quando da contratação de prestador de serviço na área do comércio internacional.

#### 4.4 LOGÍSTICA

A logística é um campo de estudo recente quando comparado a outras áreas organizacionais, como a produção, a de finanças e a de marketing. Sua missão é apresentada por Ballou (2001, p. 21), como “dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa”. A sua função para Borella, Padula e Peruchi (2004), é gerenciar os recursos necessários, pessoas, materiais, equipamentos e práticas operacionais para manter ininterrupto o fluxo de produtos, desde a aquisição de matérias-primas, produção e a distribuição dos mesmos ao consumidor final. Para Bronzo (1999), a função da logística passa a assumir, como essência, o gerenciamento de todo o fluxo de materiais ao longo da rede de suprimentos, desde a fonte de matérias-primas até o consumidor final, agregando valor e contribuindo para a redução de custos ao longo de toda a cadeia.

Para Bowersox e Closs (2001), o objetivo central da logística é o de atingir um nível de serviço ao cliente com o menor custo total possível. Nesse sentido, busca-se oferecer capacidades logísticas alternativas, com ênfase na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e no compromisso para se alcançar um nível de desempenho que implique um serviço perfeito. Kobayashi (2000, p. 19), descreve que “a logística tem o objetivo importante de aumentar o grau de satisfação dos clientes”. Kotler (2000, p. 560) informa que “muitas empresas definem seu objetivo para a logística de mercado como levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo de custo”. O objetivo para a logística apresentado por Kotler é muito parecido com a missão apresentada por Ballou. Para ambos os autores, o importante é entregar o produto certo, no lugar certo, na hora certa e com o custo certo, sendo esse o mais baixo possível.

Mas o que é logística? Os conceitos de logística desenvolveram-se no início da segunda guerra mundial, relacionados à movimentação e coordenação de tropas, armamentos e munições para os locais necessários (SLACK et al., 1999). Entretanto, a experiência militar só veio a ser incorporada na prática empresarial muitos anos mais tarde. Hoje, a logística é uma das áreas que mais ganha espaço dentro das empresas. Muitas empresas estipulavam que a logística deveria ficar vinculada ao departamento de compras, comércio exterior ou ao departamento administrativo. Atualmente, muitas empresas possuem o departamento de logística separado dos demais, com uma gerência específica. Ela é tão importante, que a

organização que apresentar um excelente serviço logístico ganha espaço no mercado rapidamente. Entregar o produto certo, no local certo em perfeita condição física e na hora certa é fundamental para a sobrevivência da empresa. Nessa “hora certa”, é fundamental possuir e apresentar um excelente sistema logístico para o cliente. Falhar nesse ponto pode significar a perda de um cliente, e recuperá-lo posteriormente poderá ser uma tarefa difícil de ser realizada.

Como exemplo de sua importância e sua real necessidade para que as empresas invistam nessa área, é possível apresentar uma situação logística inicialmente idêntica para duas empresas. Ambas localizadas na mesma cidade realizaram cada uma um pedido junto ao mesmo fornecedor na França do mesmo material e mesmas quantidades. O fornecedor possui os materiais para ambas as empresas compradoras e disponibiliza o produto para entrega imediata. O material comprado são equipamentos eletrônicos ainda não ofertados no mercado dos países compradores. Ambas as empresas, realizam um estudo logístico e uma opta pela realização de um transporte aéreo da França para o seu país. Esse período de saída da carga do estabelecimento do fabricante somado aos processos aduaneiros no país de origem e destino e também o *transit time* de frete aéreo leva ao todo 5 dias. A outra empresa opta pela realização de um transporte marítimo. Esse período de saída de da carga do estabelecimento do fabricante somado aos processos aduaneiros em ambos os países e também ao *transit time* leva ao todo 30 dias. Nessa situação, a empresa que optou pelo transporte aéreo está realizando o processo logístico com um custo maior que o concorrente, entretanto ela possui 25 dias a mais com o seu produto no mercado que o concorrente. Essa definição logística apresentada, como no exemplo acima, pode representar a manutenção de empresas no mercado.

Ainda sobre sua importância, para Ballou (2001), a logística ocupa posição intermediária entre produção e marketing. Segundo o autor é impossível dividir as funções de uma empresa sem alguma sobreposição de responsabilidade. Desta forma a logística deverá atuar neste espaço entre as áreas de produção e marketing, conseguindo executar as tarefas necessárias para o bom andamento de todas as áreas e processos da empresas.

Na literatura são encontrados vários conceitos como o de Fleury e Wanke (2000), em que logística é a atividade de planejamento, implementação e controle de fluxos de materiais e bens finais, dos pontos de origem aos pontos de uso para atender às exigências dos consumidores. Logística é fazer chegar o produto com a qualidade assegurada exigida

pelo cliente na hora certa e no lugar certo com o menor custo possível. Toda pessoa ou organização gosta de receber o produto que comprou em perfeita condição física, no prazo determinado, no preço considerado justo e no local estipulado.

Bowersox e Closs (2001) descrevem a logística como algo impressionante, ou seja, suas atividades permanecem constantes e estão ocorrendo em todas as partes do mundo, 24 horas por dia, todos os dias do mundo. Segundo Christopher (1997), a logística deve ser vista como o elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa. Ela compreende todo o processo de planejamento, controle e implementação de uma organização. Todo este serviço para satisfazer as necessidades dos clientes. Wood e Zuffo (1998), em termos de definição, afirmam que uma das definições mais divulgadas é a do Council of Logistics Management, dos Estados Unidos, em que a logística é o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e a armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente.

Dornier et al. (2000), numa visão mais sintética, estabelecem que logística é a gestão de fluxos entre marketing e produção. O processo logístico atravessa todas as áreas funcionais, criando assim importantes interfaces. Para Christopher (1997), foi o surgimento da logística como um conceito integrado que abrange toda a cadeia de suprimentos, desde a matéria-prima até o ponto de consumo, uma das mais importantes tendências comerciais do século XX. O planejamento e a coordenação do fluxo de materiais da fonte até o usuário como um sistema integrado, em vez do gerenciamento, o fluxo de bens como uma série de atividades independentes formam a idéia principal desse conceito.

Wood e Zuffo (1998) sintetizam, em cinco fases, a evolução da atividade de logística. A primeira delas ocorreu antes de 1950. Nessa fase, a perspectiva dominante foi a administração de materiais, o foco buscado foi a gestão de estoques, a gestão de compras e a movimentação de materiais. A segunda fase ocorreu entre os anos de 1950 e 1970. Nessa fase, a perspectiva dominante foi a administração de materiais somada à distribuição. O foco foi a otimização do sistema de transporte. A terceira fase ocorreu entre os anos de 1970 a 1980. Nessa fase, a perspectiva dominante foi a logística integrada e o foco foi a visão sistêmica da empresa. A quinta fase ocorreu no final da década de 80 até o início da década de 90. Nessa fase, a perspectiva dominante foi o *supply chain management*. O foco são o próprio cliente e o

posicionamento estratégico com fornecedores e canais de distribuição. Por último, a quinta fase. Nessa, a perspectiva dominante foi o *supply chain management* somado a segmentação estratégica de fornecedores. O foco são as formas contratuais e organizacionais das estruturas de relacionamento, as inovações institucionais e novas estruturas de governança.

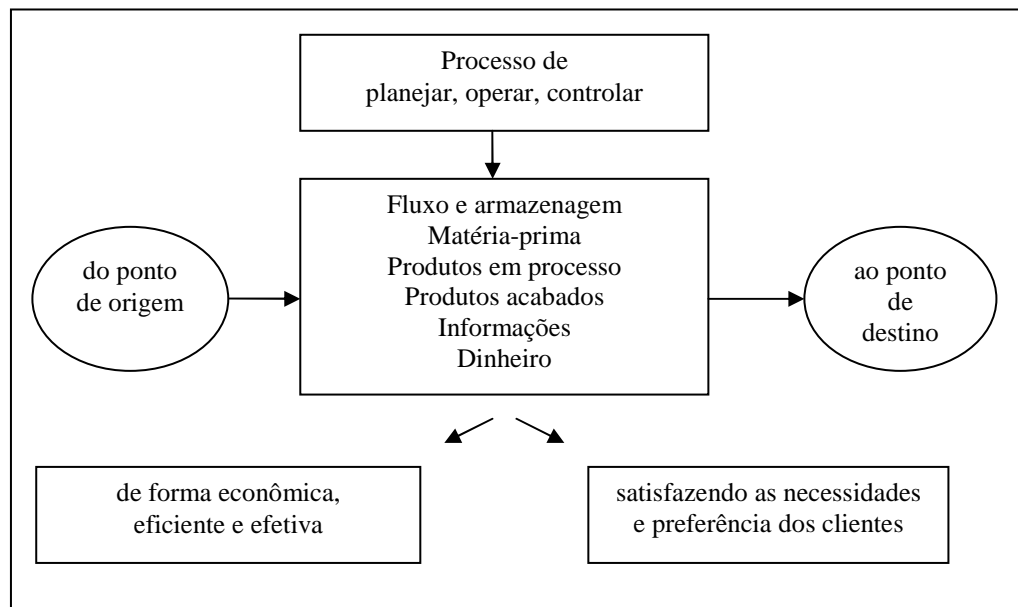
Atualmente, o enfoque da logística voltou-se para a eficiência, ao planejamento, a implementação e ao controle. Para Novaes (2004), ela está ligada diretamente ao produto e, conseqüentemente, ao cliente. Esse, por sua vez, exige o cumprimento no prazo de entrega, nos serviços, pós-venda e preços acordados. Na verdade, a logística veio trazer e proporcionar a todos uma significativa redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços associados aos produtos que são colocados à disposição do consumidor.

A logística ofertada nos dias atuais, por todos os fornecedores logísticos, é a eliminação do processo de tudo o que acarreta perda de tempo e dinheiro para o cliente. Para Kobayashi, (2000, p. 230) “a logística é um conjunto de atividades que abraça completamente e acompanha cada fase do ciclo da empresa: do abastecimento da matéria-prima do produto (ou serviço) até o cliente final e à assistência pós-venda”. Borella, Padula e Peruchi (2004) também informam que a logística acompanha cada fase do ciclo da empresa. Informam que estão presentes, nesse ciclo, a negociação, as compras, o transporte, o manuseio, a produção, a distribuição, as vendas e os serviços. Todas as operações necessárias ao suprimento, produção e comercialização dos produtos e serviços.

Para Kotler (2000), o ponto de partida do processo logístico é estudar o que os clientes estão exigindo no mercado e o que os concorrentes estão ofertando. As empresas devem considerar os padrões de serviço dos concorrentes, em que o principal objetivo é superar o nível de serviço dos concorrentes. Kotler (2000) ainda afirma que as empresas precisam estar preparadas. Os clientes estão atualmente interessados na entrega do produto dentro do prazo estabelecido na compra, na disposição do fornecedor para atender às necessidades de emergência e no manuseio cuidadoso das mercadorias. Mesmo realizando as tarefas de acordo com a solicitação do cliente é preciso apresentar outro atributo importante. O preço é um fator que todo fornecedor deve controlar e que todo cliente analisa quando da contratação de um prestador de serviço. Tempo, lugar, condições físicas e preço, são os atributos analisados com maior frequência pelas empresas contratantes, e esses atributos devem estar sempre presentes na realização do serviço. A mudança de um desses atributos, após a

contratação, gera um desconforme muito grande ao cliente, podendo determinar a escolha de um novo fornecedor numa próxima contratação.

Em estudo realizado sobre a logística, Novaes (2004) apresenta um quadro sinóptico com os principais elementos conceituais. A logística se inicia pelo estudo e pela planificação do projeto ou do processo a ser implementado. Após o planejamento e a aprovação, passa-se à fase de implementação e à operação. É importante que todo sistema logístico seja reavaliado, monitorado e controlado periodicamente. A figura 01 apresenta os elementos básicos da logística.



**Figura 1 - Elementos básicos da logística**

Fonte: Novaes (2004, p. 36)

Em um ambiente empresarial cada vez mais rigoroso é fundamental a necessidade de desenvolver estratégias que dêem suporte ao bom gerenciamento organizacional. É nesse ambiente que se encontram os clientes que buscam serviços diferenciados e que desejam ver suas expectativas atendidas no momento desejado. Nesse sentido, a logística poderá atuar como uma importante ferramenta, buscando um nível de serviço que atenda às necessidades dos clientes.

Sobre a necessidade de gestão logística, Christopher (1997) informa que essa evidencia-se frente a um cenário mundial em que poucos mercados expandem-se, a competição é cada vez maior e os produtos são percebidos com poucas diferenças físicas e

funcionais pelos consumidores. Por esse motivo, a sua informação de que a logística deve ser vista com o elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa.

## 5 CONTEXTUALIZAÇÃO

Todo processo de compra tem início através de uma necessidade de um consumidor ou de uma organização. Novaes (2004) informa que, para satisfazer a necessidade de compra, o consumidor precisa despende alguns importantes elementos, de natureza econômica, física e mesmo psicológica. O primeiro desses elementos é o dinheiro, depois o tempo necessário para obtenção das informações, processo de compra e entrega do produto, a tensão decorrente da variedade de situações e, por último, o esforço de transportar o produto. Nota-se que o último elemento é o mais ligado à área do Comércio Exterior. É nele que aparecem os problemas logísticos. Em determinadas situações, o produto desejado não se encontra no mesmo país em que o comprador está. Dessa forma, haverá uma importação para o comprador e uma exportação para o vendedor. O que a organização precisa definir na decisão de compra e venda de produtos, junto ao mercado internacional é o percentual de envolvimento em que ela pretende atuar no processo logístico. Ou seja, a empresa precisa definir se irá dominar a sua logística ou se irá terceirizar esse serviço.

Tipicamente, as empresas iniciam a sua atuação na logística e no mercado internacional com a contratação de terceiros, empresas especializadas em logística internacional. Essas empresas são conhecidas como operadores logísticos, agentes de carga ou Operadores de transporte Multimodal. A Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT) denomina esses prestadores de serviços logísticos como Operadores de Transporte Multimodal, os OTMs. Vários autores denominam esses prestadores como operadores logísticos. Os profissionais da área de comércio exterior denominam esses prestadores de serviços como agentes de cargas. Essa última denominação é genérica, quando uma empresa presta serviço logístico passa a ser conhecida no mercado como agente de carga.

A figura do Operador de Transporte Multimodal (OTM) foi criada em 19 de fevereiro de 1998 pela Lei 9.611 que define o transporte multimodal de carga como aquele regido por um único contrato, utilizando duas ou mais modalidades de transporte, desde a origem até o destino e executado sob responsabilidade única do OTM. Desta forma, cabe ao OTM



promover os serviços de transporte por meio de várias empresas modais, pois o seu lucro virá da otimização dos custos para o embarcador.

Nem sempre o denominado agente de carga está cadastrado junto a ANTT como um OTM. Entretanto, ele trabalha com o mesmo objetivo. Algumas vezes, um importador ou exportador obriga-se a contratar isoladamente diferentes empresas para cada tipo de transporte utilizado. Atualmente o agente de carga não pode emitir um único contrato, utilizando mais de uma modalidade; entretanto, ele se responsabiliza pela emissão e pelo controle de todos os documentos nesse processo. Ou seja, o cliente recebe um pacote de serviços em que toda a responsabilidade pelo transporte fica direcionada ao agente de carga.

Para Novaes (2004, p. 328), “operador logístico é o prestador de serviços logísticos que têm competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente, ou somente parte dele”. A contratação dessas empresas especializadas para assessorar esses serviços pode oferecer vantagens. Menos investimento como a não necessidade de abertura de departamentos de exportação e importação, treinamento, desenvolvimento e manutenção de pessoas para atuar no departamento de vendas no exterior são algumas das vantagens. Eventualmente, as organizações decidem montar seus próprios departamentos de importação e exportação; dessa forma, ela será responsável por todo o processo logístico, ocorrendo pouco envolvimento de terceiros. Este procedimento é adotado, com frequência, por empresas de médio e grande porte. Essas empresas apresentam um alto número de importações e exportações e, dessa forma, decidem gerenciar toda a sua área de Comércio Exterior. As estratégias e definições são somente definidas e apresentadas aos operadores logísticos, ficando esses apenas responsáveis pela execução operacional.

Segundo Novaes (2004, p. 334), “a contratação do prestador de serviço logístico constitui atualmente uma decisão complexa e arriscada”. Mesmo assim, conforme Fleury e Ribeiro (2001), a contratação dessas empresas está crescendo muito rapidamente em todo o mundo e, conseqüentemente, também no Brasil. Utilizar um processo de seleção correto é fundamental para a redução de riscos. Entre os fatores que devem ser observados na etapa de seleção de um prestador de serviço logístico, Novaes (2004, p. 335) seleciona os seguintes:

- compatibilidade entre o sistema de informação disponível no PSL (Prestador de Serviço Logístico) e o da empresa contratante;

- capacidade do PSL de atender à demanda do contratante, no que se refere à variedade de serviços e à disponibilidade de pessoal e de ativos;
- flexibilidade, permitindo que soluções mais adequadas às necessidades da empresa contratante sejam propostas e implementadas;
- referências de outros clientes;
- reputação da empresa a ser contratada (a contratação de um PSL reconhecido no mercado afeta positivamente a imagem da empresa contratante);
- estabilidade / saúde financeira da empresa a ser contratada;
- experiência no setor (número de anos em que atua no mercado);
- compatibilidade de culturas da empresa contratante e da contratada;
- facilidade de comunicação entre as empresas;
- localização e escopo geográficos;
- preço dos serviços oferecidos.

Quando empresas que contratam terceiros para a realização dos serviços logísticos efetuam a compra de um produto, outras organizações são acionadas para realização de tarefas das mais diversas espécies. Uma dessas empresas é o agente de carga. Ele pode ser contratado por qualquer uma das organizações, comprador ou fornecedor, ficando estabelecido na negociação realizada entre as partes. Vai depender exclusivamente do INCOTERMS negociado entre as partes. O INCOTERMS é o que define as responsabilidades de ambas as partes no processo de compra e venda no mercado internacional. Vai esclarecer quem paga quem e o quê.

Após a contratação pelo cliente, o agente de carga poderá realizar os seguintes serviços dentro do processo logístico: retirar o produto da área de elaboração ou venda; separar, embalar, marcar, consolidar o lote para a realização da exportação; emitir os documentos para a autorização da importação; emitir os documentos para o despacho de exportação; emitir os documentos para o transporte interior e seguro da carga; manusear, empilhar e armazenar; realizar o transporte interior da carga até o terminal de embarque do

produto, transferir a carga da área de armazenamento até o costado do veículo; providenciar a colocação e a arrumação do produto dentro do veículo, realizar o transporte internacional. Na chegada ao país de destino o agente de carga poderá ser responsável pela retirada da carga de dentro do veículo, movimentar a carga do costado do veículo para o armazém estipulado, fazer a conferência, a marcação, a separação e o empilhamento, a realização do despacho aduaneiro, o transporte interior até o local de distribuição, a desconsolidação dos lotes e a distribuição no local de destino final. Ou seja, ser responsável por toda a realização das etapas na cadeia logística ou responder por uma etapa específica de acordo com a solicitação de seu contratante.

Na verdade, a contratação de um agente de carga não é só a transferência de responsabilidade por parte do importador ou exportador ao operador logístico ou ao prestador de serviço logístico. Trabalhar em parceria não é tarefa fácil para nenhuma das empresas. São necessárias trocas de informações diárias e confiabilidade no trabalho do parceiro para o bom êxito do processo. Além dessa confiança mútua, o bom andamento do serviço requer continuamente a avaliação dos resultados dos serviços. Essa avaliação é muito importante para possibilitar a redução das falhas no futuro. A avaliação deverá ser realizada pelo contratante e pelo contratado. Em várias situações, o prestador de serviço identifica as falhas antes mesmo do cliente. Ele deverá resolver o problema de maneira rápida e garantir que este não torne a acontecer. Quando o cliente identifica uma falha, é fundamental observar se o fato não ocorreu por sua falta de comunicação, informação ou instrução. É importante observar que as informações são sempre repassadas pelos clientes, e o agente de carga irá seguir essas instruções, portanto, é fundamental que os dados sejam verdadeiros.

Com toda essa troca de informações entre empresas, nota-se que o agente de carga passa a adquirir maior expressão dentro do processo produtivo das empresas. A empresa contratante repassava as informações de como o agente de carga deveria operar. Hoje, elas participam de grande parte das reuniões das empresas com informações sobre logística. Podem oferecer dados e informações com rapidez, ajudando nas tomadas de decisões.

Para Andersson e Norrman (2002), o serviço logístico pode ser mais ou menos complexo. Eles utilizam a expressão “*advanced logistics services*” para definir os serviços mais complexos e “*basic logistics services*” para definir os menos complexos. Os denominados “*basic logistics services*” são os serviços simples, com definições de serviços tangíveis, com foco controlado na mão, com atividades de execução definidas e estável

definição dos serviços. Os “*advanced logistics services*” são os serviços múltiplos, requisições de serviços intangíveis, com foco no valor agregado, gerenciamento, desenvolvimento e re-engenharia de soluções. Como exemplo de serviços logísticos avançados a implantação de um sistema de compra para material importado com emissão de documentos, emissão da ordem de compra, emissão de instrução para os fornecedores com dados e datas para a realização das tarefas também determinadas por este sistema. Como exemplo de serviço logístico básico a emissão de uma fatura comercial, de um conhecimento de transporte rodoviário ou de um certificado de origem.

Várias empresas contam com os serviços logísticos dos operadores logísticos. Isto é observado porque o agente de carga conta com tecnologias como capacidade internacional de rastreamento, conhecimento na emissão de documentos, conhecimento das leis aduaneiras, contatos com as companhias aéreas, marítimas, rodoviárias e ferroviárias e outros serviços que facilitam as atividades dos seus clientes gerando benefícios econômicos. Essas empresas se preocupam não só com a agilização do processo, diminuindo o tempo na realização das etapas, mas também com a redução de custos em toda a cadeia logística.

De forma geral, os agentes de carga oferecem vantagens competitivas aos clientes, porque eles possuem seus próprios departamentos especializados em exportação, importação, seguro, transporte e distribuição, além de equipamentos especializados, profissionais com grande conhecimento no mercado, permitindo aos clientes que tenham benefícios nos custos logísticos. Os agentes de carga somente sobreviverão no mercado globalizado e de competição, se realizarem estes serviços com vantagens competitivas para os seus clientes.

Dentro do contexto de gerar vantagens aos clientes, muitos dos agentes de carga estão fisicamente próximos aos clientes. Isto quer dizer que, se uma empresa abrir uma grande unidade industrial no meio da floresta Amazônica, muitos deles estarão presentes nessa localidade. Esta atitude é vista como um ponto positivo ao prestador de serviços. Para que isto possa ocorrer, não é necessário realizar grandes investimentos em escritórios e armazéns próprios, pois, nessas situações, os agentes de carga não poderiam se locomover com agilidade de acordo com as oportunidades oferecidas no mercado. Dessa forma, alguns desses prestadores possuem seus prédios e armazéns locados e, se necessário, locomovem-se com rapidez, suprimindo as necessidades de seus clientes.

Estar sempre pronto para o atendimento aos clientes é uma das marcas do agente de carga. Oportunidades aparecem em difíceis situações. Como o mercado é muito competitivo, o prestador de serviço não pode deixar escapar a oportunidade quando uma empresa solicita seus serviços. Isso quer dizer que a empresa precisa estar atenta a sua capacidade produtiva. Para Lovelock e Wright (2001), a capacidade produtiva de uma empresa pode assumir pelo menos cinco formas potenciais. As instalações físicas destinadas a conter clientes, instalações físicas destinadas ao armazenamento ou processamento com bens, equipamento físico utilizado para processamento com pessoas, mão-de-obra e, por último, acesso à capacidade suficiente da infra-estrutura pública ou privada para conseguirem prestar serviços de qualidade para seus clientes. O agente de carga precisa estar atento principalmente às instalações físicas destinadas ao armazenamento ou processamento com bens. Recebe e movimenta carga de clientes. Isso requer uma grande responsabilidade. Também vai precisar de equipamento físico utilizado para processamento com pessoas, ou seja, computadores, telefones, *softwares* específicos, móveis de escritórios, tudo para que seus funcionários possam atender aos clientes de forma ágil e eficiente. Outro item na capacidade produtiva fundamental para essas empresas é a mão-de-obra. O prestador de serviços precisa possuir mão-de-obra qualificada, ou seja, profissionais com experiência. É importante demonstrar conhecimento quando da solicitação de ajuda emitida pelo cliente. Segundo Grönroos (1995, p. 335), “os seres humanos são o recurso crítico que pode emperrar as operações da maioria dos serviços”.

Uma das grandes preocupações do agente de carga é a de que ele em muitas situações, é confundido como sendo apenas um transportador. Essa imagem aos poucos está sendo alterada, principalmente devido ao trabalho dos vendedores e anúncios encontrados em jornais e revistas especializadas, anunciando suas ofertas. Transporte é logística, entretanto logística é muito mais do que transporte. O agente de carga quer estar associado à palavra logística, atuando em todas as áreas do comércio exterior de acordo com a necessidade de seu cliente.

Os serviços mais utilizados dos agentes de carga por importadores e exportadores são o desembaraço aduaneiro, a armazenagem e o transporte internacional aeroviário, aquaviário e rodoviário. Gozzi e Petraglia (2002) apresentam uma classificação para os transportes.

- Ferroviário: altos custos fixos (equipamentos, terminais, vias férreas), custo variável baixo.

- Rodoviário: Custos fixos baixos e custo variável médio (combustível, pneus, manutenção).
- Aquaviário: Custo fixo médio-alto (navio e equipamento) e custo variável baixo (capacidade para transportar grandes quantidades).
- Dutoviário: Custos fixos mais elevados (acessos e construção de dutos) e custo variável mais baixo.
- Aeroviário: Custo fixo alto (aeronaves) e custo variável alto (combustível, mão-de-obra, manutenção).

Quando uma empresa contrata um agente de carga uma série de informações são necessárias para a realização do serviço. De acordo com a classificação de Gozzi e Petraglia (2002), você pode realizar uma importação marítima se possuir tempo, assim estará realizando uma economia financeira. No caso de urgência, o transporte aeroviário é o indicado, entretanto o custo será elevado. No Mercosul, o transporte rodoviário representa uma opção para tempo e dinheiro. A carga pode ser removida de um país para outro com rapidez a um custo não tão elevado, quando comparado com o aeroviário.

Produtos com grandes dimensões, dependendo do caso, não podem ser transportados em aeronaves. Nesse caso, os transportes marítimo, rodoviário ou ferroviário são os praticados. Existem caminhões com capacidade para transporte de materiais com dimensões e pesos diferenciados. Navios também conseguem transportar produtos atípicos. Podem realizar o transporte com segurança até o porto de destino determinado.

Essas informações são usualmente repassadas pelo importador ou pelo exportador ao agente de carga para que este inicie o seu serviço. Baseado nessas informações, são realizadas reservas de espaço junto às companhias marítimas, aeroviárias e ou ferroviárias. São realizados cálculos para previsão de custos e cálculos para a programação de coleta e entrega dos pedidos. A troca de informação entre contratante e contratado é fundamental para a realização de um serviço com qualidade requerido por ambas as partes nesse processo.

Por fim, o objetivo de todo agente de carga é a satisfação do cliente, a prestação do serviço realizado com qualidade, o crescimento, o sucesso no mercado e o retorno financeiro.

Para que isso ocorra, o prestador de serviço deve estar pronto para atender a todas as tarefas e exigências requeridas pelos seus clientes.

## 6 MÉTODO

Este capítulo estará apresentando o método utilizado para esta pesquisa de marketing. O método de pesquisa consiste em uma descrição detalhada de todas as etapas, atividades e procedimentos adotados durante a realização das tarefas para atingir os objetivos propostos.

Pesquisa de marketing é definida como a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva, e seu uso visa melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing (MALHOTRA, 2002, p. 45).

### 6.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada, numa primeira etapa, uma pesquisa exploratória identificando os atributos considerados quando da contratação de um agente de carga por empresas importadoras e exportadoras. Essa pesquisa foi realizada junto a 19 (dezenove) profissionais que trabalhavam em empresas tanto importadoras como exportadoras. Todos esses profissionais trabalhavam diretamente na área de comércio exterior nas suas empresas.

A pesquisa foi realizada no mês de outubro de 2005 e a escolha das pessoas entrevistadas foi feita por conveniência, onde esses profissionais são conhecidos no mercado e de fácil acesso. Todos profissionais trabalhavam em empresas que operavam internacionalmente e não importavam ou exportavam produtos perecíveis. Esses profissionais pertenciam ao setor calçadista, automotivo, siderurgia, moveleiro, químico, metal-mecânico, coureiro e eletro-eletrônico. Malhotra (2002, p. 46) diz a respeito da classificação de pesquisas de marketing, “nossa definição diz que as organizações realizam pesquisas de marketing por duas razões: (1) para identificar e (2) resolver problemas de marketing”. Nessa pesquisa o objetivo foi o de identificar os atributos quando da contratação de um agente de carga.



Foram realizadas entrevistas em profundidade com uma abordagem direta ao entrevistado, solicitando quais são os atributos necessários para um agente de carga na sua contratação, conforme o instrumento de coleta de dados da etapa exploratória. Não ocorreu nenhum disfarce e os entrevistados foram informados sobre o motivo da pergunta em análise. Todas as respostas foram diretas, em que os profissionais informaram os atributos considerados. As entrevistas levaram entre 5 (cinco) a 10 (dez) minutos. Por ser uma entrevista rápida e todos os entrevistados conhecidos, o telefone foi o meio de comunicação mais rápido, não sendo necessário uma visita para a entrevista. Todas as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador pessoalmente. No momento em que as respostas começaram ser repetitivas finalizaram-se as entrevistas, por este motivo o número de 19 (dezenove) profissionais entrevistados. A pergunta solicitada na etapa exploratória foi a seguinte: Qual os atributos necessários quando da contratação de um agente de carga? Segundo Malhotra (2002), a entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, ela é direta e pessoal para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

Sobre a abordagem direta utilizada para a entrevista, Malhotra (2002) informa que o objetivo do projeto é revelado aos respondentes. Nessa pesquisa o objetivo da entrevista foi o de identificar os atributos necessários quando da contratação do agente de carga, e todos os entrevistados tiveram a informação do objetivo proposto.

No início do mês de dezembro de 2005, foram realizadas outras 10 (dez) entrevistas com profissionais da área de comércio exterior solicitando que esses informassem as vantagens e conseqüentemente as desvantagens na utilização de um agente de carga. Nessa etapa, foram entrevistados outros profissionais; isso ocorreu para que as entrevistas fossem mais rápidas. Caso fossem identificados os atributos e as vantagens com os mesmos profissionais, essa coleta poderia tomar muito tempo desses profissionais, inviabilizando a pesquisa. Da etapa de identificação das vantagens, os profissionais trabalhavam em empresas que realizam importações e ou exportações e nenhuma dessas empresas trabalhavam com produtos perecíveis. São profissionais que trabalham em empresas do setor calçadista, automotivo, siderurgia, moveleiro, químico, metal-mecânico, coureiro e eletro-eletrônico.

Todas as 10 (dez) entrevistas foram realizadas com uma abordagem direta, revelando o objetivo da entrevista. Os entrevistados falaram livremente sem a indução de resposta ou direcionamento. As pessoas entrevistadas foram selecionadas por conveniência, pois são

profissionais de fácil acesso e conhecidas do entrevistador. Todas as conversas foram realizadas por telefone durando em média de 10 (dez) minutos cada uma.

## 6.2 ETAPA DESCRITIVA

A segunda etapa proposta foi de caráter descritivo, com o objetivo de mensurar o grau de relevância e ordenar os atributos relacionados. Para Malhotra (2002), a pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito for:

- a) Descrever características de grupo;
- b) Estimar a proporção de elementos em uma população específica que tenha determinadas características ou comportamentos;
- c) Descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Após a identificação dos atributos considerados, foi elaborado o instrumento de coleta de dados da etapa descritiva para mensuração e ordenação. Segundo Malhotra (2002, p. 274), “questionário é a técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”.

Para Malhotra (2002), o questionário tem três objetivos específicos. O primeiro deverá traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder. O segundo, que um questionário precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e complementando a entrevista. Por último, um questionário deve sempre minimizar o erro na resposta.

Para a realização da mensuração e a ordenação dos atributos, foi aplicado um questionário com perguntas estruturadas e de múltiplas escolhas. Para Malhotra (2002), as perguntas estruturadas especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta. Em perguntas de múltiplas escolhas, foi oferecido um elenco de respostas e o entrevistado deveria escolher uma ou mais das alternativas oferecidas. Este questionário utilizou a técnica de escalonamento por ordem de posto. Segundo Malhotra (2002), é uma das técnicas de escala mais populares que existe. Essa técnica é utilizada comumente para avaliar atributos. Foram apresentados os atributos considerados na etapa exploratória aos

entrevistados e esses indicaram um grau de importância (01) um a (10) dez, onde (01) um significa pouca importância e (10) dez muita importância.

Sobre a validação do Instrumento de Coleta de Dados, para Nunnally & Bernstein (1994), a validação traz ao instrumento a utilidade científica, visando a determinar se o que está sendo mensurado é efetivamente o que se deseja mensurar. O questionário foi submetido ao julgamento de professores do MAN para evitar erros na elaboração do mesmo.

Após a etapa de validação do questionário (instrumento de coleta de dados) e antes da aplicação e da redação final, foi executado um pré-teste para identificar e eliminar problemas potenciais, Malhotra (2002). Ele foi aplicado pessoalmente numa pequena amostra de 30 profissionais conhecidos no mercado que atuavam em importadores e exportadores no setor calçadista, automotivo e eletro-eletrônico. Esse pré-teste foi realizado no mês de novembro do ano 2005. Segundo Gil (1987 p. 132), “o pré-teste é realizado mediante a aplicação de alguns questionários a elementos que pertencem à população pesquisada”.

Terminada a etapa de validação do questionário e do pré-teste, se iniciou aplicação do questionário junto a profissionais que operavam em empresas importadoras e exportadoras no setor calçadista, automotivo, siderúrgico, moveleiro, químico, metal-mecânico, coureiro, eletro-eletrônico. Nunca em profissionais que operavam em organizações com produtos perecíveis. A escolha dos profissionais que receberam este questionário foi por conveniência. Pessoas de fácil acesso devido ao contato profissional do pesquisador e conhecidas. Foram aplicados ao todo 150 (cento e cinquenta) questionários. A aplicação foi realizada pessoalmente, por telefone, entre os meses de fevereiro e março do ano 2006. No início de cada dia, eram identificados de 5 a 10 profissionais e as ligações eram realizadas especificamente com o objetivo da aplicação do questionário. Alguns profissionais não eram encontrados e não poderiam realizar a pesquisa naquele dia ou momento, nessa situação, esses profissionais eram entrevistados no dia seguinte. O pesquisador foi responsável pela aplicação do mesmo e o teste foi realizado no território brasileiro, com maior ocorrência no Estado do Rio Grande do Sul e São Paulo.

Para a obtenção dos resultados desejados, foi utilizado o software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) para processamento e análise dos dados obtidos através do questionário. O objetivo desta análise foi obter uma ordem de importância dos atributos

relacionados. Com base nessas informações, as organizações denominadas agentes de carga poderão definir estratégias para atuar no mercado brasileiro.

## 7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 7.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

Na etapa de caráter exploratório, 19 (dezenove) profissionais que atuavam na área do comércio exterior foram entrevistados com o objetivo de identificar os atributos quando da contratação de um agente de carga. Como todas as pessoas entrevistadas trabalhavam na área e tinham uma opinião já formada sobre o tema, as respostas foram sempre rápidas e diretas. Dos entrevistados foram coletados os seguintes atributos:

Preço - Este atributo foi o mais lembrado. Dos 19 entrevistados o “preço” foi mencionado 17 vezes. Para um dos entrevistados possuir bons preços é obrigação de todo agente de carga ou empresa que deseja tomar mercado. Para outro entrevistado “preço competitivo” significa sobrevivência no mercado. Esse atributo foi muitas vezes o primeiro a ser indicado pelos profissionais entrevistados. Sempre que os importadores e exportadores realizam as suas cotações, o preço é um atributo muito trabalhado por esses profissionais. Anderson e Norrman (2002) indicaram que o atributo preço foi o de maior importância na contratação de serviços logísticos.

Ao se falar de preço é preciso identificar a forma de pagamento, No comércio exterior a forma de pagamento habitual funciona da seguinte forma. Nos processos de exportação, os serviços são cobrados das empresas exportadoras logo após o embarque da carga. Em média nos 10 (dez) dias subsequentes à partida da carga. Já na importação, os serviços são cobrados antes da entrega da carga. O valor do frete e outros serviços são pagos pelo importador ao agente de carga que posteriormente irá entregar a carga no local determinado.

Qualidade no serviço – Foi o segundo mais lembrado. Dentre as 19 entrevistas este atributo apareceu 10 vezes. Para um dos profissionais, sem qualidade no serviço, o agente de carga vai acabar fechando as portas. Para outro, a qualidade de serviço de um agente de carga pode ser o diferencial que algumas empresas buscam no mercado. Qualidade no serviço do agente de carga para os entrevistados é a realização do serviço de embarque da carga e

chegada da mesma no seu destino com todos os documentos corretos em perfeita condição física e em conformidade com o combinado entre as partes antes da realização do serviço. Para um dos profissionais entrevistados, qualidade no serviço e a realização de todas as etapas dentro do processo logístico sem erros. Dentro das determinações e solicitações realizadas pelo contratante.

Agilidade no serviço – Este atributo foi o terceiro mais lembrado. Foi mencionado por 9 (nove) dos entrevistados. Um dos entrevistados declarou que todo prestador de serviço logístico precisa demonstrar agilidade nas suas tarefas. Outro informou sobre a agilidade no serviço em repassar informações para a tomada de decisões. Para estes profissionais a agilidade no serviço prestado pelo agente de carga é a realização das tarefas determinadas em um menor período de tempo do que o habitual. Como exemplo, um dos entrevistados informou que uma cotação de frete aéreo deve ser repassada no máximo até o dia seguinte ao pedido. Se o agente de carga repassar a cotação nos 10 (dez) minutos seguintes ao envio do cliente ele estará demonstrando agilidade no serviço. Outro profissional repassou, como exemplo de agilidade, o embarque de uma carga numa exportação aérea. Caso o programado para a realização deste embarque seja a entrega da carga num período de 4 (quatro) dias e o agente de carga conseguir fazer com que a carga esteja no local determinado num período de 2 (dois) ou 3 (três) dias, estará apresentando agilidade no serviço.

Informações – Juntamente com a agilidade, esse atributo foi mencionado 9 (nove) vezes. Informação na hora que o cliente precisar é vital para o agente de carga, mencionou um dos entrevistados. Para outro entrevistado, possuir a informação antes da concorrência pode significar um diferencial competitivo no mercado. Para outro dos profissionais entrevistados, como exemplo, informou que receber a correta informação de preço, data de saída e de chegada dos embarques é vital para a continuidade dos trabalhos junto a um determinado agente de carga. Outro informou que observa um grande diferencial em um agente de carga, quando esse repassa informações sobre as alterações na legislação dos países onde esse costuma operar.

Atendimento – Esse atributo foi lembrado por 5 (cinco) entrevistados. Segundo uma das pessoas que participaram da entrevista, bom atendimento pode representar a manutenção do cliente. Para um dos entrevistados, um bom atendimento é conseguir contato por telefone ou e-mail em finais de semana. É ligar em horário comercial para a empresa e ser atendido rapidamente pela pessoa que está cuidando do processo logístico. Para outro profissional, um

bom atendimento é o prestador de serviço responder corretamente às informações solicitadas, é atender ao telefone em horário não comercial, é enviar um *e-mail* e ter a resposta dentro de um período aceitável para continuidade de um bom trabalho. Para Berry e Parasuraman (1995, p. 125) “o pessoal de serviço não apenas vende e presta serviços para os clientes: para muitos clientes, esse pessoal é o próprio serviço”.

Estrutura – Possuir uma boa estrutura. Dos 19 (dezenove) entrevistados 5 (cinco) lembraram desse atributo. Dos 5 (cinco) entrevistados, 3 (três) indicaram que uma boa estrutura é fator determinante na escolha de seu parceiro logístico. Estrutura, para esses profissionais, é o agente de carga possuir boas instalações, como escritórios, armazéns, softwares e transporte para coleta e entrega da carga.

Possuir profissionais com experiência – Wanke, Fleury e Hijjar (2004), realizando um estudo sobre os atributos relevantes na escolha do operador logístico por embarcadores, mostram que requerem dos seus prestadores, entre outros atributos, qualificação do pessoal. De todos os entrevistados este atributo foi mencionado por 4 (quatro) pessoas. Para essas pessoas, é fundamental que o prestador de serviço / agente de carga possua profissionais capacitados e com conhecimento técnicos para retirada de dúvidas e esclarecimentos.

Soluções logísticas – Da mesma forma que o atributo “possuir profissionais com experiência”, as “soluções logísticas” foi lembrado por 4 (quatro) entrevistados. Em duas das entrevistas, foi informado que o agente de carga que apresentar soluções logísticas irá adquirir maior espaço neste mercado altamente competitivo. Para os entrevistados, soluções logísticas é o agente de carga apresentar alternativas de rotas aérea, marítima, terrestre ou ferroviária, preços e *transit time* de carga. É o agente de carga repassar alternativas para que o importador e ou exportador tenham opções para adequar preço e prazo de entrega / recebimento da carga. Novaes (2004) informa que as empresas exigem que os sistemas logísticos sejam sempre configurados para atender às novas características do mercado.

Confiabilidade – Esse atributo foi lembrado, igualmente, por 4 (quatro) pessoas. Todos que o mencionaram indicaram que a confiança é vital para um relacionamento entre empresas. Para um dos entrevistados, não adiante possuir um excelente preço se não há confiança. A escolha do parceiro logístico sempre fica entre empresas confiáveis no mercado, menciona outro dos entrevistados.

Agente global – Mencionado por 2 (duas) pessoas, ser um agente global e estar atuante em vários países, representa uma facilidade na realização das atividades. Para um dos entrevistados, possuir uma filial em todos os cantos do planeta significa facilidade na operação logística. Para o outro entrevistado, ser um agente global é possuir colegas que trabalham na mesma firma em todo o lugar. Isso significa que há maior facilidade na hora de cobrar uma tarefa.

Relacionamento com a Receita Federal – 2 (dois) entrevistados informaram que esse atributo é importante para o agente de carga. Possuir uma boa relação, correta e profissional junto aos fiscais da Receita Federal é sempre importante para o bom andamento do processo de importação e exportação, mencionou uma das pessoas.

*Site na Web* – Para os entrevistados que mencionaram este atributo, é fundamental que o agente de carga possua *site na Web* para obtenção de informações e dados em horários alternativos. Ele foi lembrado 2 (duas) vezes.

Abaixo a tabela 3 apresenta o total de indicações recebidas por cada um dos atributos para uma amostra total de 19 pessoas.

**Tabela 3 - Indicações recebidas por cada um dos atributos**

POSIÇÃO	ATRIBUTO	Nr. de pessoas que mencionaram o atributo
1°	PREÇO	17
2°	QUALIDADE NO SERVIÇO	10
3°	AGILIDADE	09
	INFORMAÇÕES	09
4°	ATENDIMENTO	05
	ESTRUTURA	05
5°	PROFISSIONAIS COM EXPERIÊNCIA	04
	SOLUÇÕES LOGÍSTICAS	04
	CONFIABILIDADE	04
6°	AGENTE GLOBAL	02
	RELACIONAMENTO COM RECEITA FEDERAL	02
	SITE NA WEB	02

Fonte: O autor (2006)



Tendo realizado a pesquisa exploratória qualitativa, se verificou que o atributo “preço” foi o mais lembrado, apenas 2 (dois) dos 19 entrevistados não o indicaram. Os atributos “qualidade no serviço” com 10 (dez) indicações, “agilidade”, “informações” sendo lembrados por 9 (nove) vezes foram os atributos com maior indicação, seguindo o “preço”. O que mais surpreendeu foi a grande quantidade de atributos mencionados, ao todo 12 (doze). No início do trabalho acreditava-se que seriam coletados poucos atributos e constatou-se que o número seria maior logo nas primeiras entrevistas. Um fator que ajudou na entrevista e na coleta dos dados foi que todas as pessoas entrevistadas trabalhavam na área. Dessa forma, foi muito fácil para elas a indicação desses atributos e a explanação sobre eles.

Outro ponto significativo é que outros atributos que acreditava-se que seriam informados não foram mencionados, como no caso da “necessidade de certificação ISO”. Que, no estudo de Wanke, Fleury e Hijjar (2004) foi um dos atributos relevantes. Também não foram mencionados pelos entrevistados, o “contato com o vendedor”, a “postura no mercado”, o “comprometimento”, a “pontualidade” e a “carteira de clientes”.

A indicação do atributo “*site na Web*”, gerou surpresa, entretanto, foi positiva. Mencionada 2 vezes, demonstra a preocupação entre os entrevistados em obter informações fora dos horários normais de trabalho. Indica-se um novo serviço que as empresas prestadoras de serviço, nesse segmento, deverão controlar.

Em síntese, foram ótimos os resultados coletados. Indicam quais são os atributos que os importadores e exportadores buscam nos seus parceiros logísticos / agentes de carga.

Para a segunda etapa, também de caráter exploratório, em que o objetivo foi a identificação das vantagens na utilização de um agente de carga, foram realizadas 10 (dez) entrevistas em profundidade com profissionais que atuam na área de comércio exterior. Todas as entrevistas foram realizadas por telefone, pois todos os entrevistados eram pessoas do ramo e de fácil acesso.

Abaixo a identificação das vantagens na utilização de um agente de carga.

- Preços praticados;
- Canal de comunicação;
- Foco direcionado;

- Centralização (controle do processo);
- Conhecimento técnico;
- Atendimento;
- Contato único;
- Segurança.

Nessas entrevistas, 7 (sete) pessoas mencionaram que uma das vantagens na utilização de um agente de carga são os **preços praticados** pelos agentes de carga. Esses valores são melhores que os ofertados diretamente quando cotados junto às companhias aéreas, marítimas e rodoviárias. Quando o agente de carga negocia junto à companhia, ele está negociando a compra do frete para um grande espaço, pois ele consolida várias cargas de diversos clientes num mesmo embarque. Dessa forma, devido ao grande volume, o preço é reduzido e, automaticamente, esse valor é repassado ao pequeno cliente que também se beneficia.

Uma outra vantagem informada é que os agentes de carga possuem um **canal de comunicação** maior com as empresas aéreas, marítimas e rodoviárias do que as empresas importadoras e exportadoras. Em casos de embarques urgentes, a pressão para a saída de uma carga urgente pode ser mais eficiente sendo de um agente de carga por conhecer as pessoas certas nos locais certos. Os agentes de carga também possuem as informações de prazos, tempos de saída e chegada.

Outro ponto bastante informado é que, ao utilizar um agente de carga, a empresa contratante vai ficar com o **foco direcionado** para o seu produto. Cabe ao agente de carga a preocupação para apresentação de tempos, prazos, locais, valores, alternativas para recebimento e envio dos produtos. O agente de carga vai com o tempo conhecendo a empresa e os produtos, e assim pode ajudar aos departamentos específicos das empresas nas soluções de problemas logísticos por possuir maior conhecimento técnico.

A **centralização** e o **controle do processo** também foi mencionado nas entrevistas. O agente de carga fica controlando, desde o embarque, até a chegada da carga no local de destino. Ele realiza esse controle e em caso de algum problema vai saná-lo para que a carga chegue ao local determinado no tempo correto, no prazo estipulado dentro do custo

combinado. Também foi declarado que o prestador de serviço se preocupa em atender às necessidades dos clientes, investindo em *softwares* e programas que são utilizados também por importadores e exportadores. Dessa forma, o contratado atende a todas as necessidades do cliente, não havendo problemas nos envios de informações e dados para a realização dos processos.

O **conhecimento técnico** também foi mencionado. O agente de carga vai estar sempre buscando informações atualizadas para que todos os seus processos caminhem normalmente. Dessa forma, a busca pela atualização sobre as informações de mercado e legislação são necessárias e diárias. A divulgação dessas informações são rápidas para que a realização do processo seja feito sem problemas.

Outra vantagem informada foi o **atendimento**. Todo prestador de serviço vai prestar o serviço e atender, da melhor forma, o cliente. Sendo assim, as informações, documentos e os detalhes importantes serão repassados dentro dos prazos corretos e de acordo com as instruções dos contratantes. Para um dos entrevistados, apresentar um atendimento diferenciado pode representar até mesmo um preço mais caro, mas esse serviço diferenciado precisa ser notado durante o serviço.

Possuir um **contato único**, no qual uma pessoa é a responsável pelo atendimento junto ao cliente também foi apresentado como vantagem. Existem agentes de cargas em que uma pessoa específica fica responsável pelo atendimento junto a um determinado cliente. Essa pessoa é responsável por todo o processo, controle e manutenção dos embarques. Esse procedimento é extremamente bem visto por algumas empresas porque elas centralizam todas as suas informações nessa pessoa. Quando necessário, solicitam as informações, os relatórios, os prazos e outros dados a essa pessoa.

A **segurança** também foi informada como vantagem na contratação de um agente de carga. Para muitas empresas o agente de carga identifica os erros antes de sua ocorrência nos processos de importação e exportação, assim irá evitar perda de tempo e dinheiro. A maior preocupação é quanto ao processo junto à Receita Federal. Para todo embarque há uma atenção especial nos documentos, prazos e valores para que o processo seja encaminhado corretamente. Desta forma não irá parar na aduana.

Abaixo a identificação das desvantagens na utilização de um agente de carga.

- Valor final do serviço;
- Consolidação de carga;
- Controle documental;
- Grande número de agentes de carga;
- Contratação de apenas um prestador de serviço.

Automaticamente foram identificadas algumas desvantagens informadas pelos entrevistados. Um deles acreditava que em determinadas situações o **valor final do serviço** seria maior quando da contratação de um agente de carga. Há situações em que as empresas importadoras e exportadoras contratam os serviços de frete diretamente com empresas marítimas, aéreas e rodoviárias. Sabem que o serviço quanto à documentação, ao controle e informações será de total controle do contratante, entretanto o preço em determinadas situações é menor. Outro ponto como desvantagem que foi mencionado, é que o agente de carga trabalha com a **consolidação de carga**. Nessa situação, a carga poderá ficar parada no armazém do agente de carga por mais de uma semana, aguardando outro lote para que a carga siga ao destino final. A consolidação nada mais é do que juntar várias cargas de diversas empresas e realizar o processo de exportação ou importação todas ao mesmo tempo.

Um dos entrevistados informou que uma desvantagem na utilização do agente de carga é que a empresa não possui o **controle documental**, ou seja, todos os documentos ficam com o prestador de serviço, e a empresa só recebe os mesmos após a finalização do processo. Em determinadas situações, o agente de carga não identifica determinados erros que, se a empresa tivesse os mesmos poderia evitá-los. Outro entrevistado informou como desvantagem o **grande número de agentes de carga** atuando na área de comércio exterior e que isso está piorando o serviço de uma forma geral.

Por fim, em uma das entrevistas foi informado como desvantagem, na utilização do agente de carga, a **contratação de apenas um prestador de serviço**. É preciso que a empresa contratante tenha mais de um fornecedor, para não ficar restrita a preços, rotas e informações de um apenas. Não que seja necessário trabalhar com vários, mas possuir pelo menos dois prestadores de serviço significa possuir alternativas para situações difíceis.

## 7.2 ETAPA DESCRITVA

A confiabilidade do questionário foi feita por meio do coeficiente alpha de *Cronbach* e a caracterização da amostra em estudo, por análise descritiva (médias, desvios padrão, valores mínimos e valores máximos).

Foram realizados o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, para verificar se as variáveis quantitativas contínuas apresentavam distribuição normal, e o teste de *Levene*, para comparação das variâncias. Essas informações foram utilizadas para determinar o tipo de teste estatístico adequado para as variáveis. Como os dados se apresentavam na forma intervalares e depois de ter sido concluído que as variáveis não seguem uma distribuição normal e não apresentam variâncias homogêneas, optou-se pelo uso de técnicas não paramétricas. Essas técnicas podem ser utilizadas no presente trabalho, já que não lidam com parâmetros e não assumem que os valores de uma variável têm uma distribuição normal. Dessa forma, foi utilizado o teste de *Kruskal-Wallis* para comparação de médias. Havendo diferença estatisticamente significativa entre as médias, foi realizado o teste DMS (Diferença Mínima Significativa) *post hoc* para fazer as comparações múltiplas. Em todas as análises realizadas, foi utilizado o nível de significância ( $\alpha$ ) de 5%.

### 7.2.1 Estatísticas descritivas

**Tabela 4 - Estatísticas descritivas obtidas para cada atributo de todos os setores**

Atributo	Média	Desvio padrão	Mediana	Mínimo	Máximo
Preço	9,4	1,0	10,0	5,0	10,0
Qualidade no serviço	9,1	1,1	10,0	6,0	10,0
Agilidade	9,0	1,1	9,0	6,0	10,0
Informações	8,8	1,2	9,0	5,0	10,0
Atendimento	8,7	1,1	9,0	6,0	10,0
Estrutura	8,3	1,4	9,0	3,0	10,0
Profissionais com experiência	8,3	1,3	8,0	2,0	10,0
Soluções Logísticas	8,6	1,4	9,0	2,0	10,0
Confiabilidade	9,1	1,0	10,0	7,0	10,0
Agente Global	7,7	1,6	8,0	1,0	10,0
Relacionamento com a Receita Federal	8,0	1,8	8,0	1,0	10,0
Site na Web	6,6	2,3	7,0	1,0	10,0

Fonte: O autor

Realizado o levantamento das médias dos atributos, se verificaram alguns pontos importantes que merecem ser mencionados. O atributo “preço” foi o que apresentou a maior média demonstrando que o mesmo é o fator de maior importância na contratação de um agente de carga. Observa-se também que esse atributo foi o mais lembrado na pesquisa exploratória qualitativa. Seguindo os atributos “qualidade no serviço” e “confiabilidade” apresentaram a mesma média, ficando ambos numa segunda posição quanto ao atributo importante.

Na terceira posição aparece o atributo “agilidade” demonstrando que os profissionais da área de comércio exterior estão atentos aos serviços realizados por seus prestadores de serviço. Os atributos “informações”, “atendimento” e “soluções logísticas” seguem com médias próximas, demonstrando que o profissional atual necessita de informação, cobra um atendimento qualificado e aprecia quando o seu prestador de serviço logístico toma a iniciativa e apresenta soluções logísticas que possam lhe trazer benefícios. Após aparecem os atributos “estrutura” e “profissionais com experiência” com a mesma média. É importante o agente de carga estar atento a esses atributos, realizando investimentos na sua estrutura e sempre buscando melhorar o quadro de funcionários.

Apresentando as menores médias quanto ao grau de importância na escolha do agente de carga, ficaram os atributos “relacionamento com a Receita Federal”, ser um “agente global” e possuir “*site na Web*”. Mesmo apresentando as menores médias, esses atributos merecem todos os cuidados dos prestadores de serviço já que foram lembrados e indicados pelos profissionais entrevistados.

Outro ponto importante que merece ser indicado é quanto ao atributo “confiabilidade”. Quando da pesquisa exploratória de identificação dos atributos, A “confiabilidade” foi mencionada por 4 (quatro) profissionais, mas apresentou uma média final muito alta quanto a sua importância.

Realizada a pesquisa junto a profissionais que atuavam em 8 (oito) setores, é preciso a apresentação das médias estatísticas descritivas desses setores separadamente. A tabela 5 demonstra essas médias dos setores.

**Tabela 5 - Médias estatísticas descritivas dos setores**

Atributos/	Setor	Setor	Setor	Setor	Setor	Setor	Setor	Setor
Médias	Calçadista	Automotivo	Siderúrgico	Moveleiro	químico	metal- mecânico	Coureiro	Setor Eletrô- eletrônico
Preço	9,30	9,50	10,00	9,40	9,80	9,30	9,30	9,40
Qualidade no serviço	8,90	9,10	9,80	9,20	8,90	9,30	9,30	9,60
Agilidade	9,00	9,20	9,40	9,10	8,30	8,50	8,90	9,20
Informações	8,80	9,00	9,00	8,60	8,60	8,90	9,10	8,90
Atendimento	8,80	8,40	8,80	8,70	7,90	8,90	9,00	8,90
Estrutura	8,60	8,00	8,40	8,50	8,20	7,30	7,60	8,60
Profissionais com experiência	8,10	8,50	8,40	8,20	8,20	8,50	8,60	8,30
Soluções Logísticas	8,30	8,80	9,20	8,60	8,00	8,70	9,40	8,90
Confiabilidade	9,10	9,00	9,80	9,40	9,00	9,30	8,70	9,30
Agente Global	7,30	7,60	8,80	8,00	7,70	8,30	8,00	8,00
Relacionamento c/ ReceitaFederal	7,60	8,10	9,80	8,40	7,60	8,20	6,90	8,60
Site na Web	5,90	6,90	7,20	6,40	7,20	6,50	7,40	7,60

Fonte: O autor (2006)

Das médias obtidas dos atributos em cada setor, pode-se observar alguns pontos. O setor “coureiro” e o “eletro-eletrônico” foram os únicos que não apresentaram o atributo “preço” com a maior média. Dessa forma, cabe realizar uma pesquisa com uma amostra significativa, num estudo futuro, junto a esses dois setores para identificar se eles seguirão a tendência encontrada nos outros setores. Outro ponto importante é quanto aos atributos “*site na Web*” e “relacionamento com Receita Federal”. Estes atributos apresentam médias completamente diferentes entre os setores. No atributo “*site na Web*”, o setor calçadista apresentou a menor média encontrada entre todos os atributos e setores. É costume realizar pesquisas nos *sites* da *Web*. Quando se trabalha numa área ligada diretamente ao setor de comércio exterior esta prática é bastante comum. Isso ocorre para pesquisar fornecedores e compradores, e o setor calçadista, nessa pequena amostra, apresentou uma média realmente baixa, se comparada com o setor eletro-eletrônico, por exemplo. Da mesma forma, o atributo “relacionamento com Receita Federal”, no setor siderúrgico constata-se uma média muito próxima da apresentada pelo atributo “preço”. Não que possuir um relacionamento junto à Receita Federal não seja importante, entretanto não é habitual o agente de carga ser questionado pelo cliente sobre o seu relacionamento com a Receita Federal. Este setor demonstra uma grande preocupação com este atributo, o que não é compartilhado pelos outros setores.

No setor calçadista a pesquisa foi realizada junto a 44 (quarenta e quatro) profissionais. O atributo “preço” apresentou maior média de importância. Logo após os

atributos “confiabilidade” e “qualidade no serviço”. Os atributos “agente global”, “relacionamento com Receita Federal” e “*site na Web*”, foram os que apresentaram menor média. Apesar de possuir a maior média, o atributo “preço” chegou a apresentar um valor mínimo de importância de 6 (seis), enquanto que atributos como “qualidade no serviço”, “agilidade”, “informações”, “atendimento” e “confiabilidade” apresentam um valor mínimo de 7 (sete).

Junto ao setor automotivo a pesquisa foi realizada com 31 (trinta e um) profissionais. O atributo “preço”, da mesma forma que ao setor calçadista também apresentou a maior média. A segunda maior média apresentada foi o do atributo “agilidade”, seguido por “qualidade no serviço”, “informações” e “confiabilidade”.

Foram 5 (cinco) profissionais que atuam no setor siderúrgico que participaram da pesquisa. Esse setor seguiu os anteriores quanto aos atributos, com a maior e a menor médias, sendo os atributos “preço” e “*site na Web*” respectivamente. Todos os entrevistados apresentaram valores de importância altos. Para ilustrar os valores mínimos mais baixos dados foram a nota 6 (seis) aos atributos “informações”, “estrutura”, “profissionais com experiência” e ao “*site na Web*”. As médias apresentadas ficaram muito próximas, sendo que 3 (três) atributos apresentaram média de 9,8 sendo eles o “relacionamento com Receita Federal”, “confiabilidade” e por último, o atributo “qualidade no serviço”.

No setor moveleiro o número de profissionais que participaram da pesquisa foi de 24 (vinte e quatro). Um ponto importante apresentado foi com relação às médias, em que o atributo “confiabilidade” apresentou a mesma média que o “preço”, ficando ambos com as maiores apresentadas. O atributo “*site na Web*” seguiu apresentando a menor média. Importante mencionar que o atributo “preço” numa escala de importância que inicia de 1 (um) a 10 (dez) chegou a receber o valor mínimo de 5 (cinco), e atributos como “qualidade no serviço”, a “agilidade”, a “estrutura” e a “confiabilidade” apresentaram um valor mínimo superior ao apresentado pelo atributo “preço”.

Junto ao setor químico, participaram da pesquisa 9 (nove) profissionais. O atributo “preço” continuou apresentando a maior média e também é possível observar uma diferença entre essa média e a dos outros atributos. Enquanto que o “preço” apresentou uma média de 9,8 o atributo “confiabilidade” que apresentou a segunda maior média, apresentou média 9.



O setor metal-mecânico apresentou três atributos com a mesma e a maior média. São esses o “preço”, a “qualidade no serviço” e a “confiabilidade”. Outros atributos como “informações”, o “atendimento”, os “profissionais com experiência” e “soluções logísticas” apresentaram médias próximas dos anteriores. Nesse setor participaram da pesquisa 12 (doze) profissionais.

O setor coureiro é o primeiro no qual o atributo “preço” não aparece com a maior média. O atributo “soluções logísticas” apresenta uma média de 9,4 enquanto que os atributos “preço”, e “qualidade no serviço” seguem com uma média de 9,3. Este setor também apresentou o atributo “relacionamento com Receita Federal” com a menor média, não seguindo os setores anteriormente. Junto ao setor coureiro 7 (sete) profissionais participaram da pesquisa.

O setor eletro-eletrônico apresentou o atributo “qualidade no serviço” com a maior média, sendo essa de 9,6. O “preço”, ficou abaixo com uma média de 9,4 e apresentou a segunda melhor. Os atributos “confiabilidade” e a “agilidade” seguem os dois primeiros, apresentando médias muito próximas do atributo “preço”. O atributo “*site na Web*” apresentou neste setor a sua maior média, mas da mesma forma que nos outros setores, permaneceu com a menor média entre todos os atributos.

A seguir, são apresentadas as médias por número de embarques. As empresas foram separadas naquelas que realizam até 10 (dez) embarques mês, de 11 (onze) a 50 (cinquenta), de 51 (cinquenta e um) a 100 (cem) e as que realizam acima de 101 (cento e um) embarques mês. Essas empresas foram separadas dessa forma para identificar se o profissional que atua numa empresa que opera pouco no comércio exterior possui o mesmo foco que o profissional que atua numa empresa com grande volume de embarques. As empresas que realizam até 10 (dez) embarques mês, em muitos casos, não possuem um profissional que atua somente na área do comércio exterior. Como o volume de trabalho, nessa situação, é menor, esta pessoa atua em outras áreas paralelamente. As empresas que operam entre 11 (onze) a 50 (cinquenta) embarques mês apresentam, normalmente, duas ou três pessoas atuando no departamento. Estes profissionais atuam exclusivamente junto ao comércio exterior, trocam informações entre eles e também junto aos fornecedores e clientes. As empresas que operam entre 51 (cinquenta e um) a 100 (cem) embarques mês já apresentam uma gerência específica junto à área de comércio exterior. Há troca de informação entre os colegas, fornecedores e clientes. A empresa irá apresentar um número acima de cinco funcionários atuando especificamente na

área. Nas empresas que operam acima de 101 (cento e um) embarques mês, são encontrados diversos profissionais atuando nessas empresas dentro da área de comércio exterior. Estes profissionais costumam apresentar conhecimentos técnicos profundos. Devido ao enorme volume de carga, as empresas buscam profissionais com alta capacitação. Há muita troca de informação e todas as decisões são amplamente discutidas entre os profissionais.

Dessa forma, a tabela 6 demonstra as médias encontradas para cada um dos atributos. A separação é feita por número de embarques mês.

**Tabela 6 - Médias por número de embarques**

Atributos / Médias	Até 10	De 11 a 50	De 51 a 100	Acima de 101
	embarques/mês	embarques/mês	embarques/mês	embarques/mês
	s	s	s	s
Preço	9,30	9,50	9,40	9,50
Qualidade no serviço	9,20	8,80	8,80	9,30
Agilidade	8,90	8,70	9,00	9,30
Informações	8,80	8,40	8,70	9,10
Atendimento	8,70	8,50	8,90	8,60
Estrutura	8,40	7,70	8,60	8,30
Profissionais com experiência	8,30	8,10	7,70	8,60
Soluções Logísticas	8,70	8,00	8,10	9,00
Confiabilidade	9,10	9,20	9,30	9,20
Agente Global	7,70	7,80	7,20	8,00
Relacionamento com Receita Federal	8,00	7,60	7,50	8,60
Site na Web	6,60	6,70	4,70	7,40

Fonte: O autor (2006)

Da tabela 6, pode-se observar que não há uma grande diferença entre as médias, com exceção do atributo *site na Web*. Observa-se grande diferença entre as médias desse atributo entre os entrevistados que operavam em empresas que realizavam operações entre 51 a 100 embarques mês e os que operavam com um número de embarques mês acima de 101. Acreditava-se encontrar uma diferença entre os profissionais que operavam com até 10 embarques mês e os que operavam acima de 101 embarques mês. Esses profissionais que operavam acima de 101 embarques mês costumavam ser mais disciplinados nas informações e exigir mais dos prestadores de serviço. Dessa forma, esperava-se uma diferença ainda maior entre as médias do que as encontradas. Nota-se ainda, que dos 12 atributos relacionados 10 apresentaram médias maiores junto aos profissionais que atuavam nas

empresas com número de embarques superior a 101, comparando com os profissionais que atuavam nas empresas com até 10 embarques mês.

Dos profissionais que participaram da entrevista 64 (sessenta e quatro) atuam em empresas que operam até 10 (dez) embarques mês. O atributo “preço” foi o que apresentou a maior média, seguidos pelos atributos “qualidade no serviço” e “confiabilidade”. A diferença da média foi muito pequena entre os 3 (três) atributos com as maiores médias. Somente dois atributos apresentaram média abaixo de 8 (oito). O atributo “agente global” e o “*site na Web*” com médias 7,7 e 6,6 respectivamente.

No grupo das empresas que realizavam 11 a 50 embarques mês, 22 (vinte e dois) profissionais participaram da pesquisa. O atributo preço apresentou a maior média, seguido pelos atributos “confiabilidade” e “qualidade no serviço”; esse último com a sua média abaixo de 9. Um ponto importante identificado nesse grupo de profissionais é que o “preço” apresentou uma média bem mais alta do que todos os outros atributos com exceção do atributo “confiabilidade”. Já o atributo “*site na Web*” apresentou a menor média e esta foi praticamente a mesma do primeiro grupo. Os outros atributos apresentaram uma média abaixo de 9 e acima de 7.

No grupo de empresas que realizavam 51 a 100 embarques mês, participaram 19 (dezenove) profissionais. Três atributos apresentaram média superior a 9, sendo eles o “preço”, “confiabilidade”, com a segunda maior, e seguindo o atributo “agilidade”. Um ponto importante apresentado é que o atributo “confiabilidade” apresentou quase a mesma média que o “preço”, demonstrando quanto esse atributo é importante para os profissionais. Um ponto negativo é com relação ao atributo “*site na Web*” que apresentou nesse grupo a sua menor média que foi de 4,7. Outro ponto importante é que o atributo “qualidade no serviço” apresentou a quarta maior média de 8,8 sendo a mesma demonstrada entre as empresas que realizam 11 a 50 embarques mês.

No último grupo participaram 45 (quarenta e cinco) profissionais que atuavam em empresas de grande porte nas quais realizavam mais de 101 embarques mês. Seis atributos apresentaram média superior a 9. Com a maior média o “preço”, seguido por “qualidade no serviço” e “agilidade”, ambos apresentando a mesma média de 9,3. Seguem como primeiros os atributos “confiabilidade”, “informações” e “soluções logísticas” todos eles com a média superior a 9.

### 7.2.1.1 COMPARAÇÃO DE ATRIBUTOS

Para verificar se existe diferença entre os graus médios de importância dos atributos foi realizado o Teste de Kruskal-Wallis, seguido pelo Teste da Diferença Mínima Significativa (DMS) quando necessário Siegel (1975).

Para a realização do teste de Kruskal-Wallis os valores do grau de importância atribuído a todos os atributos são ordenados. O menor grau recebe o posto 1, o segundo o posto 2,... e o último o posto N. N:número de observações. O teste de Kruskal-Wallis compara a soma desses postos para cada atributo, verificando se há diferença entre o grau de importância média dos atributos. Para verificar onde está a diferença procedeu-se ao teste de comparação de médias não paramétrico através da DMS.

**Tabela 7 - O rank geral médio dos atributos**

<b>Atributo</b>	<b>Rank médio*</b>
Preço	1249,3 <sup>a</sup>
Qualidade no serviço	1117,6 <sup>b</sup>
Confiabilidade	1116,9 <sup>b</sup>
Agilidade	1052,4 <sup>b,c</sup>
Informações	991,7 <sup>c,d</sup>
Soluções Logísticas	925,3 <sup>d</sup>
Atendimento	918,0 <sup>d</sup>
Profissionais com experiência	793,7 <sup>e</sup>
Estrutura	792,4 <sup>e</sup>
Relacionamento com Receita Federal	771,9 <sup>e</sup>
Agente Global	627,7 <sup>f</sup>
Site na Web	449,1 <sup>g</sup>

\*p = 0,000; Ranks médios seguidos de letras iguais não diferem significativamente pelo teste DMS a 5%.

Abaixo, é apresentada a representação gráfica dos grupos formados por graus médios de importância atribuídos a cada atributo.



**Figura 2 - Representação gráfica dos grupos formados por graus médios de importância atribuídos a cada atributo**

Fonte: O autor

O grupo “a” ficou composto somente pelo atributo preço. No grupo “b” estão a “qualidade”, a “confiabilidade” e a “agilidade”. No grupo “c”, os atributos “agilidade” e “informações”, no grupo “d”, também “informações”, “soluções logísticas” e o “atendimento”. Os atributos “profissionais com experiência”, estrutura” e “relacionamento com Receita Federal” compõem o grupo “e”. O grupo “f” é composto somente pelo atributo “agente global” e, finalizando, o grupo “g”, que também é composto por somente por um atributo o, “*site na Web*”.

A tabela 8 demonstra o *rank* geral médio por setores.

**Tabela 8 - *Rank* geral médio por setores**

Setor	Valor do teste	P	Conclusão
Calçadista	129,456	0,000	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$
Automotivo	95,113	0,000	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$
Siderúrgico	20,464	0,039	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$
Moveleiro	60,335	0,000	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$
Químico	22,290	0,022	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$
Metal-Mecânico	35,507	0,000	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$
Coureiro	17,882	0,084	$p > \alpha \rightarrow$ não rejeitar $H_0$
Eleto-Eletrônico	25,026	0,009	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$

Fonte: O autor (2006)

Nota-se que o setor coureiro apresenta  $p > 0,05$ , indicando que não deve existir diferença entre atributos. Desta forma, apresenta-se a tabela 09, demonstrando o *rank* dos atributos em cada setor.

**Tabela 9 - Rank por setores**

	Calçadista	Automotivo	Siderúrgico	Moveleiro	Químico	Metal- mecânico	Coureiro	Eleto- eletrônico
Atributo / setor	Rank médio*	Rank médio*	Rank médio*	Rank médio*	Rank médio*	Rank médio*	Rank médio*	Rank médio*
Preço	364,6 <sup>a</sup>	273,9 <sup>a</sup>	44,0 <sup>a</sup>	198,1 <sup>a</sup>	87,0 <sup>a</sup>	98,3 <sup>a</sup>	58,1	141,6 <sup>a</sup>
Confiabilidade	333,3 <sup>a,b</sup>	244,6 <sup>a,b</sup>	39,6 <sup>a,b</sup>	191,0 <sup>a</sup>	69,0 <sup>a,b</sup>	97,5 <sup>a,b</sup>	54,1	133,6 <sup>a,b</sup>
Agilidade	317,2 <sup>a,b,c</sup>	231,1 <sup>a,b</sup>	39,6 <sup>a,b</sup>	179,5 <sup>a,b</sup>	67,8 <sup>a,b</sup>	93,5 <sup>a,b,c</sup>	54,1	127,6 <sup>a,b</sup>
Qualidade no serviço	315,4 <sup>a,b,c</sup>	220,5 <sup>b,c</sup>	39,6 <sup>a,b</sup>	170,9 <sup>a,b</sup>	59,0 <sup>b,c</sup>	83,3 <sup>a,b,c</sup>	50,8	123,6 <sup>a,b,c</sup>
Atendimento	300,7 <sup>b,c</sup>	220,5 <sup>b,c</sup>	33,5 <sup>a,b</sup>	147,4 <sup>b,c</sup>	54,8 <sup>b,c</sup>	81,9 <sup>a,b,c</sup>	48	114,3 <sup>a,b,c,d</sup>
Informações	296,4 <sup>b,c</sup>	201,9 <sup>b,c,d</sup>	31,3 <sup>a,b</sup>	146,1 <sup>b,c,d</sup>	52,4 <sup>b,c</sup>	72,4 <sup>a,b,c</sup>	46,1	111,6 <sup>a,b,c,d</sup>
Estrutura	285,2 <sup>b,c,d</sup>	180,9 <sup>c,d,e</sup>	29,1 <sup>a,b</sup>	143,6 <sup>b,c,d</sup>	51,8 <sup>b,c</sup>	69,8 <sup>b,c</sup>	44	110,0 <sup>a,b,c,d</sup>
Soluções Logísticas	264,9 <sup>c,d</sup>	167,8 <sup>d,e</sup>	26,2 <sup>a,b,c</sup>	140,2 <sup>b,c,d</sup>	48,8 <sup>b,c</sup>	69,0 <sup>c</sup>	38,1	101,2 <sup>b,c,d,e</sup>
Profissionais com experiência	233,7 <sup>d,e</sup>	147,8 <sup>e,f</sup>	26,2 <sup>a,b,c</sup>	130,7 <sup>c,d</sup>	45,2 <sup>b,c</sup>	67,7 <sup>c</sup>	34,2	90,7 <sup>c,d,e</sup>
Relacionamento com Receita Federal	198,8 <sup>e,f</sup>	142,0 <sup>e,f</sup>	24,0 <sup>b,c</sup>	117,6 <sup>c,d</sup>	42,6 <sup>c</sup>	66,8 <sup>c</sup>	31,6	86,8 <sup>d,e</sup>
Agente Global	160,5 <sup>f</sup>	113,2 <sup>f,g</sup>	24,0 <sup>b,c</sup>	107,8 <sup>d</sup>	39,2 <sup>c</sup>	38,5 <sup>d</sup>	25,5	84,6 <sup>d,e</sup>
Site na Web	103,3 <sup>g</sup>	93,8 <sup>g</sup>	8,9 <sup>c</sup>	61,1 <sup>e</sup>	36,4 <sup>c</sup>	31,5 <sup>d</sup>	25,4	76,5 <sup>e</sup>

\* Ranks médios seguidos de letras iguais não diferem significativamente pelo teste DMS a 5%.

As letras colocadas ao lado dos *ranks* de cada setor só são colocadas para indicar atributos que não diferem em notas médias, quando há diferença entre, pelo menos, 2 médias. O setor coureiro apresenta  $p > 0,05$ , indicando que não deve existir diferença entre atributos. Assim, não é necessário colocar letras, pois seria a mesma letra para todos os atributos.

Abaixo, a tabela 10 apresenta uma tabela-resumo com a mais alta posição de importância para cada atributo, por setor (1ª. posição é melhor do que 2ª. posição):

**Tabela 10 - Resumo da posição de importância para cada atributo**

	Geral	Calçadista	Automotivo	Siderúrgico	Moveleiro	Químico	Metal-Mecânico	Eleto-Eletrônico
Preço	1	1	1	1	1	1	1	1
Qualidade no serviço	2	1	1	1	1	1	1	1
Confiabilidade	2	1	2	1	1	1	1	1
Agilidade	2	1	1	1	1	2	3	1
Informações	3	2	2	1	2	2	1	1
Soluções Logísticas	4	3	2	1	2	2	1	1
Atendimento	4	2	4	1	2	2	1	2
Profissionais com experiência	5	4	3	2	3	2	3	4
Estrutura	5	2	5	2	3	2	3	3
Relacionamento com Receita federal	5	5	5	1	2	3	2	1
Agente Global	6	6	6	1	4	3	3	5
Site na Web	7	7	7	3	5	3	3	4

Fonte: O autor (2006)

Interessante mencionar que o preço está isolado como atributo com maior grau de importância, no geral. E sempre está entre 1º e 2º lugar, nos diversos setores. Dos oito setores, apenas no Eletro-Eletrônico e no Metal-Mecânico o preço está em 2º lugar. No setor coureiro, nenhum atributo difere significativamente em relação ao grau médio de importância.

Da mesma forma como foi apresentada a tabela 8, a tabela 11 demonstra o *rank* geral médio, por número de embarques.

**Tabela 11 - Rank geral por número de embarques**

Número de embarques	Valor do teste	P	Conclusão
Até 10 embarques mês	133,569	0,000	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$
De 11 a 50 embarques mês	50,211	0,000	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$
De 51 a 100 embarques mês	84,135	0,000	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$
Acima de 101 embarques mês	102,687	0,000	$p < \alpha \rightarrow$ rejeitar $H_0$

Fonte: O autor (2006)

A tabela 12 demonstra o *rank*, por número de embarques, em cada atributo. Ela é necessária para verificar se existe diferença entre, pelo menos, 2 médias. As letras colocadas ao lado dos *ranks* servem para indicar atributos que não diferem, em notas médias.

**Tabela 12 - Rank por número de embarques**

Atributo /	Até 10 embarques/mês	De 11 a 50 embarques/mês	De 51 a 100 embarques/mês	Acima de 101 embarques mês
nr de embarques	Rank médio*	Rank médio*	Rank médio*	Rank médio*
Preço	518,8 <sup>a</sup>	195,5 <sup>a</sup>	164,9 <sup>a</sup>	373,0 <sup>a</sup>
Confiabilidade	494,4 <sup>a</sup>	177,1 <sup>a,b</sup>	156,9 <sup>a</sup>	340,3 <sup>a,b</sup>
Agilidade	462,8 <sup>a,b</sup>	155,9 <sup>b,c</sup>	142,9 <sup>a,b</sup>	339,0 <sup>a,b</sup>
Qualidade no serviço	426,4 <sup>b</sup>	148,1 <sup>b,c,d</sup>	139,9 <sup>a,b</sup>	321,2 <sup>a,b,c</sup>
Atendimento	420,4 <sup>b</sup>	140,3 <sup>b,c,d</sup>	132,0 <sup>a,b,c</sup>	308,1 <sup>b,c</sup>
Informações	406,8 <sup>b,c</sup>	138,2 <sup>c,d,e</sup>	129,2 <sup>b,c</sup>	284,1 <sup>c,d</sup>
Estrutura	403,6 <sup>b,c,d</sup>	121,4 <sup>c,d,e,f</sup>	127,0 <sup>b,c</sup>	253,3 <sup>d,e</sup>
Soluções Logísticas	352,1 <sup>c,d,e</sup>	119,9 <sup>c,d,e,f</sup>	114,4 <sup>c,d</sup>	245,4 <sup>d,e</sup>
Profissionais com experiência	341,9 <sup>d,e</sup>	111,4 <sup>d,e,f,g</sup>	87,2 <sup>d,e</sup>	234,0 <sup>d,e,f</sup>
Relacionamento com Receita Federal	323,7 <sup>e,f</sup>	106,8 <sup>e,f,g</sup>	84,8 <sup>d,e</sup>	210,2 <sup>e,f</sup>
Agente Global	268,9 <sup>f</sup>	101,4 <sup>f,g</sup>	70,4 <sup>e</sup>	183,1 <sup>f,g</sup>
Site na Web	194,1 <sup>g</sup>	74,0 <sup>g</sup>	24,4 <sup>f</sup>	154,4 <sup>g</sup>

\* Ranks médios seguidos de letras iguais não diferem, significativamente, pelo teste DMS a 5%.

Fonte: O autor (2006)

Abaixo, a tabela 13 apresenta uma tabela-resumo com a mais alta posição de importância, para cada atributo, por número de embarcações: (1<sup>a</sup>. posição é melhor do que 2<sup>a</sup>. posição).



**Tabela 13 - Resumo da posição de importância para cada atributo por número de embarque.**

	<b>Geral</b>	<b>Até 10 embarques mês</b>	<b>De 11 a 50 embarques mês</b>	<b>De 51 a 100 embarques mês</b>	<b>Acima de 101 embarques mês</b>
Preço	1	1	1	1	1
Qualidade no serviço	2	1	2	1	1
Confiabilidade	2	1	1	1	1
Agilidade	2	2	2	1	1
Informações	3	2	3	2	2
Soluções Logísticas	4	2	3	3	3
Atendimento	4	2	2	1	4
Profissionais com experiência	5	4	3	4	4
Estrutura	5	3	5	2	5
Relacionamento com Receita Federal	5	5	4	4	4
Agente Global	6	6	6	5	6
Site na Web	7	7	7	6	7

Fonte: o autor (2006)

Realizada a análise de componentes principais, de acordo com Malhotra (2002, p. 507) “na análise de componentes principais leva-se em conta a variância total nos dados”. O autor recomenda a análise de componentes principais quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância, nos dados para utilização em análises multivariadas subsequentes.

#### 7.2.1.2 A ANÁLISE DE COMPENENTES PRINCIPAIS

Teste de KMO and Bartlett's: Para poder realizar a análise de componentes principais é necessário verificar se a matriz de correlação ( $\Sigma$ ) é diferente da matriz identidade (I). É isso que faz o teste de KMO and Bartlett's. Desta forma, tem-se:

$$\begin{cases} H_0 : \Sigma = I \\ H_1 : \Sigma \neq I \end{cases}$$

Na tabela 14 são apresentados os resultados desse teste:

**Tabela 14 - Teste KMO and Bartlett's**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>0,85</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	695,56
	Df	66
	Sig.	0,000

\*KMO é bom quando for >0,70

fonte: O autor (2006)

Como  $p=0,000 < 0,05$ , rejeita –se  $H_0$ ; logo, a matriz de correlação deve ser diferente da matriz identidade. Pode-se verificar que o índice KMO é bom, já que é superior a 0,70.

A seguir, são apresentadas as comunalidades, conforme tabela 15.

**Tabela 15 - As comunalidades**

	Initial	Extraction
Preço	1,000	0,747
Qualidade no serviço	1,000	0,585
Agilidade	1,000	0,750
Informações	1,000	0,676
Atendimento	1,000	0,618
Estrutura	1,000	0,345
Profissionais com experiência	1,000	0,629
Soluções Logísticas	1,000	0,679
Confiabilidade	1,000	0,630
Agente Global	1,000	0,558
Relacionamento com Receita Federal	1,000	0,626
Site na Web	1,000	0,558

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: O autor (2006)

Comunalidade, segundo Malhotra (2002, p. 505) “é a porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas. É também a proporção de variância explicada pelos fatores comuns”. É a parte da variância de cada variável que é explicada pelas componentes principais. Por exemplo, 74.7% da variância da variável preço é explicada pelas componentes principais.

Neste caso, as comunalidades, em geral, são altas. Se as comunalidades forem muito baixas e as variáveis não forem importantes, devem ser retiradas da análise.

Na tabela 16 é mostrado o total da variância das variáveis explicadas pelas componentes principais:

**Tabela 16 - Total da variância das variáveis explicada pelas componentes principais**  
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,928	41,065	41,065	4,928	41,065	41,065	3,344	27,866	27,866
2	1,396	11,630	52,695	1,396	11,630	52,695	2,935	24,454	52,320
3	1,078	8,980	61,674	1,078	8,980	61,674	1,123	9,354	61,674
4	0,966	8,049	69,723						
5	0,734	6,121	75,844						
6	0,639	5,323	81,167						
7	0,544	4,530	85,696						
8	0,460	3,830	89,526						
9	0,355	2,954	92,480						
10	0,322	2,687	95,167						
11	0,308	2,569	97,736						
12	0,272	2,264	100,000						

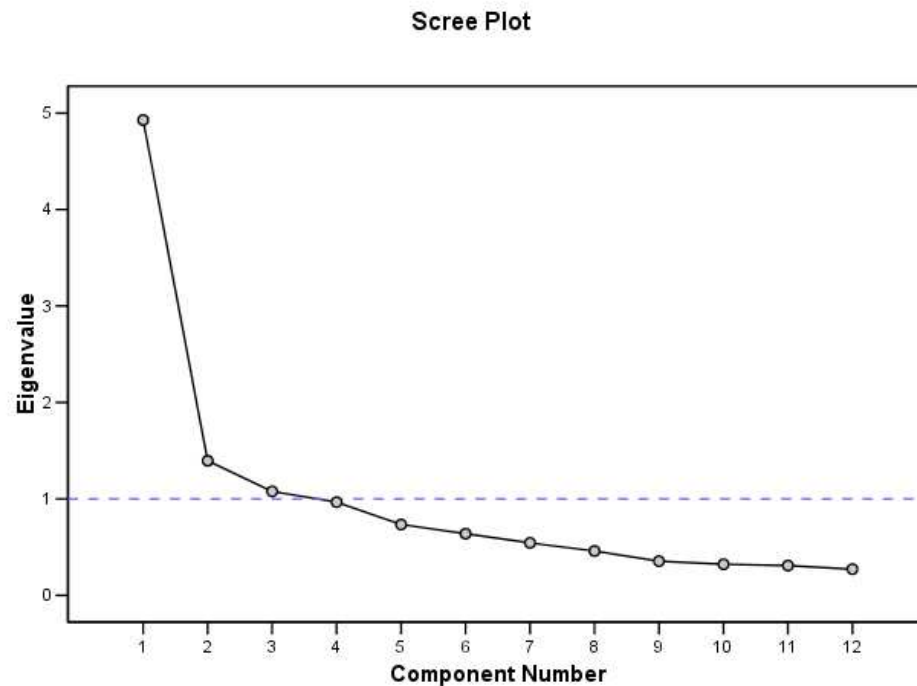
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: O autor (2006)

Segundo Malhotra (2002), pode-se calcular tantas componentes principais quantas são as variáveis. Entretanto, isso não significa um ganho de economia. Para se fazer a redução das informações contidas nas variáveis originais, deve-se extrair um número menor de fatores. Para essa análise, foi utilizado o processo da abordagem baseada em autovalores, gráfico de declive “*scree plot*”. O autor informa que, neste tipo de abordagem, devem-se reter apenas os fatores com autovalores superiores a 1,0. Os outros fatores não devem ser incluídos no modelo. A quantidade da variância associada ao fator é o que representa um autovalor.

Através da análise de Componentes Principais, 12 variáveis foram transformadas em 3 componentes principais (foram escolhidas as componentes com autovalor >1), as quais explicam 61.65% da variância original das variáveis. As Componentes Principais são variáveis sintéticas que resumem todas as variáveis originais (no caso, os 12 atributos).

Pode-se verificar que as três primeiras componentes são significativas pelo gráfico “*scree plot*”, pois seus autovalores são maiores do que 1. A seguir, este gráfico é apresentado pela figura 3.



**Figura 3 - Componentes Principais**  
Fonte: O autor (2006)

Para Malhotra (2002, p. 508), “um gráfico de declive é uma representação gráfica dos autovalores versus número de fatores pela ordem de extração”. Ainda segundo o autor, o gráfico, tipicamente, apresentará uma acentuada interrupção entre o acentuado declive dos fatores com grandes autovalores e uma gradual redução relacionada com o restante dos fatores. Essa redução é conhecida como rampa suave.

A seguir, a tabela 17 apresenta a matriz que define as componentes principais:

**Tabela 17 - Matriz definição componentes principais  
Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

Componentes		Componente		
		1	2	3
C1	Soluções Logísticas	0,765	0,306	-0,011
	Profissionais com experiência	0,751	0,255	0,002
	Relacionamento com Receita Federal	0,725	0,129	0,288
	Agente Global	0,719	0,183	-0,083
	Site na Web	0,653	0,046	0,358
	Confiabilidade	0,548	0,456	-0,349
	Estrutura	0,464	0,358	-0,034
C2	Agilidade	0,151	0,839	0,154
	Informações	0,218	0,788	-0,085
	Atendimento	0,156	0,769	0,054
	Qualidade no serviço	0,327	0,675	0,152
C3	Preço	0,080	0,128	0,851

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup> Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: O autor (2006)

A primeira componente, denominada de “componentes externos”, é a que consegue explicar melhor o maior número de variáveis. Ela explica bem 7 das 12 variáveis selecionadas (soluções logísticas, profissionais com experiência, relacionamento com Receita Federal, agente global, *site* na *Web*, confiabilidade e estrutura). A componente 2, denominada de “serviço ao cliente” explica 4 variáveis (agilidade, informações, atendimento e qualidade no serviço). Enquanto que a última componente, denominada de “preço”, explica 1 dessas variáveis que é o “preço”.

Para a realização desta matriz, foi utilizado o processo Varimax que, segundo Malhotra (2002, p. 511), “é o método ortogonal de rotação de fatores que minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando, assim, a interpretabilidade dos fatores”. A rotação é ortogonal e tem como resultados fatores não correlacionados.

### 7.2.1.3 A CONFIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO

O coeficiente *alpha de Cronbach* foi calculado com o objetivo de medir a fidedignidade de consistência interna do questionário após a realização da análise de componentes principais. Esses valores variam até 1, em que se obtém a maior confiabilidade,

e não possuem um limite inferior. Valores de coeficientes entre 0,5 e 0,8 são considerados satisfatórios para uma pesquisa exploratória segundo Cronbach (1996) e Churchill (1999), enquanto que valores superiores são necessários para uma pesquisa confirmatória.

O valor do *alpha* de *Cronbach* obtido na “componentes externos” foi de 0,817, e na “componentes serviços ao cliente” foi de 0,821, isto é, foram encontrados valores suficientes para verificar a confiabilidade do questionário. O constructo 3 “preço” não teve sua consistência verificada, pois é composto de uma única questão. A tabela abaixo apresenta os valores que o coeficiente teria se determinado atributo fosse retirado da análise.

**Tabela 18 – Alpha de Cronbach Alpha se a questão for excluída**

construto	Alpha	Questão	Alpha
C1 - "Componentes externos"	0,817	Soluções Logísticas	0,773
		Profissionais com experiência	0,779
		Rel. com receita federal	0,777
		Agente Global	0,789
		Site Web	0,817
		Confiabilidade	0,805
-----			0,807
C2 - "Serviços ao cliente"	0,821	Agilidade	0,743
		Informações	0,766
		Atendimento	0,787
		Qualidade no serviço	0,8
-----			-
C3 – “Preço”		Preço	-

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 8.1 CONCLUSÕES

Para Alpert (1971), existem atributos claramente mais importantes que outros, por isso é importante saber qual é o mais importante. Nesse estudo, utilizou-se o critério de classificação dos atributos proposto pelo autor. O autor classifica os atributos de três formas: os atributos salientes, os importantes e os atributos determinantes. Para Alpert (1971) a segunda classificação acontece quando as características encontradas em um determinado produto, serviço ou marca são realmente importantes para o consumidor, independentemente do número de atributos percebidos.

Realizadas as etapas exploratória e descritiva, verifica-se que o atributo “preço” aparece no topo de todas as listas. Isso já é possível perceber quando da realização da primeira etapa, de caráter exploratório, com o objetivo de identificação dos atributos da contratação de um agente de carga, junto aos profissionais que atuam em empresas importadoras e exportadoras. Dos 19 (dezenove) profissionais entrevistados, apenas dois não o mencionaram. Nenhum outro atributo foi lembrado tantas vezes; em comparação, o segundo mais indicado, o atributo “qualidade no serviço”, foi lembrado por 10 (dez) profissionais. Posteriormente, realizando a segunda etapa da pesquisa exploratória, onde o objetivo foi a identificação das vantagens na utilização de um agente de carga, o “preço praticado pelos agentes de carga” foi informado por 7 (sete), num total de 10 (dez) profissionais entrevistados. Isso demonstra que o atributo “preço” não escapa à análise desses profissionais, que definem, nesse atributo, qual o prestador de serviço que irá realizar o transporte (embarque) da carga.

Na etapa descritiva da pesquisa, o atributo “preço” apresenta, de início, a maior média de importância, 9,4, dentre todos os atributos. Ele é seguido pelos atributos “qualidade no serviço” e “confiabilidade” com uma média de 9,1 para ambos. Os atributos “agilidade”, “informações”, “atendimento”, “soluções logísticas”, “estrutura”, “profissionais com experiência”, “relacionamento com Receita Federal”, “agente global” e “site na Web” seguem, respectivamente. Isto reforça o estudo realizado por Andersson e Norrman (2002). A

decisão de compra dos serviços logísticos continua sendo definida pelo atributo “preço”. Segundo Kotler (1998), as organizações devem permanecer atentas às mudanças na hierarquia de atributos e ajustá-las quando necessário. Essa postura pode determinar a manutenção dessas organizações no mercado. Como “qualidade no serviço” e “confiabilidade” apresentaram médias muito próximas do atributo “preço”, merecem toda atenção dos agentes de carga.

Um ponto importante que merece destaque é, quando da realização da matriz de definição de componentes principais, o atributo “preço” aparece isoladamente. E os atributos que compõem a “componente “serviço ao cliente”, da mesma matriz, “agilidade”, “informações”, “atendimento” e “qualidade no serviço” foram os atributos que mais foram lembrados, após “preço” na etapa exploratória. Novaes (2004) informa que a indústria de serviço logístico vem ganhando significativo espaço, reforçando a importância dessa componente “serviço ao cliente”. Vale lembrar que na etapa de identificação dos atributos, “qualidade no serviço” foi o segundo mais lembrado com 10 indicações; os atributos “agilidade” e “informações” aparecem na terceira posição, com nove indicações, e o atributo “atendimento” encontra-se na quarta posição, com 5 indicações. Ainda na matriz de definição dos atributos que compõem a componente C1 “componentes externos”, apenas o atributo “estrutura” recebeu 5 indicações e todos os outros atributos restantes receberam 4, ou menos, indicações junto aos profissionais entrevistados.

Quando da identificação das vantagens na contratação de um agente de carga alguns pontos sobre o trabalho agente de carga na logística internacional podem ser afirmados. O agente de carga busca apresentar um serviço com qualidade, ao qual os profissionais entrevistados denominavam como a realização do serviço de embarque da carga e chegada da mesma no seu destino, com todos os documentos corretos e em perfeita condição física, em conformidade com o combinado entre as partes. Agir com velocidade nas suas tarefas de agente de carga, ou seja, entregar o produto com rapidez, apresentar informações corretas e que possam ajudar nas decisões dos clientes, realizar um bom atendimento, isto é, atender o cliente rapidamente, repassando as corretas informações solicitadas, dentro de um período de tempo considerado aceitável pelo cliente; possuir uma boa estrutura que possa suprir as necessidades dos importadores e exportadores. Com base nessas informações, as organizações denominadas agentes de cargas poderão definir estratégias para atuar no mercado brasileiro.



A estrutura necessária para os profissionais entrevistados, é o agente de carga possuir boas instalações, como escritórios, armazéns, *softwares* e transporte para coleta e entrega da carga.

O agente de carga também poderá contar com profissionais com experiência, que poderão apresentar, sempre que possível, soluções logísticas. Isto é, que os profissionais que trabalham nos agentes de carga apresentem alternativas como rotas aéreas, marítimas, terrestres ou ferroviárias, preços e *transit time* de carga aos profissionais que são responsáveis pelas empresas importadoras e exportadoras. Para possuir confiabilidade, a escolha do parceiro logístico também será feita entre empresas igualmente confiáveis no mercado. Ser um agente de carga global, ou seja, estar atuante em vários países, representa uma facilidade na realização das atividades para os clientes. Ter um bom relacionamento com a Receita Federal é importante para a agilidade dos processos de importação e exportação; possuir *site* na *Web* pode ajudar os clientes em horários não comerciais e, por fim, negociar o preço. O agente de carga deverá apresentar um preço competitivo. Esse fato é tão importante que, na maioria das entrevistas durante a etapa exploratória de identificação dos atributos, foi o primeiro atributo a ser indicado.

Na segunda parte da etapa exploratória, a identificação das vantagens na contratação de um agente de carga identificaram o preço, a comunicação entre agente de carga e companhia aérea, marítima ou outra, como os focos de cada empresa especificamente definidos, na centralização e no controle de todo o processo junto ao agente de carga. Também foram identificados o conhecimento técnico, para que toda a operação seja realizada corretamente, o atendimento e, por fim, a segurança na realização do processo.

Da mesma forma que foram identificadas as vantagens, as desvantagens também foram apresentadas. Em determinadas situações, a contratação de um agente de carga pode representar custo maior do que a empresa contratar uma empresa marítima, aérea ou rodoviária, diretamente. Outra desvantagem é que o agente de carga trabalha com consolidação de carga, ou seja, a carga fica parada aguardando outras para ocorrer um grande embarque. A documentação, quando emitida pelo agente de carga, pode apresentar erros que, recebidos após o embarque, não poderão ser consertados pela empresa exportadora ou importadora. Finalizando, uma desvantagem é contratar apenas uma empresa, em que o

contratante fique restrito a preços, rotas e informações de apenas um agente de carga. É conveniente contratar e trabalhar com mais de um prestador de serviço, pelo menos.

Por fim, o objetivo do agente de carga é a satisfação do cliente, é a prestação do serviço realizado com qualidade, é o crescimento, o sucesso no mercado e o retorno financeiro. Para que isso ocorra, o prestador de serviço deve estar pronto para atender a todas as tarefas e exigências requeridas pelos seus clientes.

## 8.2 LIMITAÇÕES

A limitação desta refere-se ao número de profissionais dentro de cada setor e também quanto ao número de setores. Importante seria realizar a investigação com uma amostra significativa dentro de cada setor e também junto a outros setores que, nesta pesquisa, não foram incluídos.

O assunto não se esgota com este estudo, pois o tema “atributo”, mesmo pesquisado há um longo tempo, merece ser avaliado periodicamente, enquanto que o tema “logística” merece atenção por se tratar de um assunto atual e que ainda demanda estudos mais profundos.

## 8.3 FUTUROS ESTUDOS / RECOMENDAÇÕES

Como sugestões para futuros trabalhos, sugere-se realizar uma pesquisa exploratória junto a profissionais que atuam em “agentes de carga” para identificar e constatar se estão voltados aos atributos e preocupados com os principais dados relacionados nesta pesquisa.

Ao realizar uma nova pesquisa, recomenda-se pesquisar cada setor com um número significativo de profissionais. Utilizar, igualmente, outros setores não incluídos nesta pesquisa. Outra alternativa seria realizar uma pesquisa em empresas que trabalham com produtos perecíveis, para comparar com os resultados obtidos no presente estudo.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALPERT, M. Identification of Determinant Attributes: a Comparison of Methods. **Journal of Marketing Research**, n. 8, p. 184-91, 1971.
- ANDERSSON, D.; NORRMAN, A. Procurement of logistics services – a minutes work or a multi-year Project? **European Journal of Purchasing & Supply Management**, 2002.
- ASSAEL, H. **Consumer Behavior and Market Action**. 6. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.
- BALLOU, R.R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BATESON, J.E.G.; HOFFMANN, K.D. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, L.L. Service Marketing is Different. **Business Magazine**, v. 30, p. 24-9, May/Jun 1980.
- BERRY, L.L.; YADAV, M.S. Quanto custa um serviço. **HSM Management**, v. 5, p. 126-34, nov/dez. 1997.
- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.
- BORELLA, M.R.; PADULA, A.D.; PERUCHI, M. Mudança na logística de suprimento e na logística de atendimento de uma *joint-venture* fabricantes de freios. XXVIII EnANPAD. **Anais**. Curitiba, 2004.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRONZO, M. **Concorrência entre Cadeias Produtivas: como a logística se transformou em estratégia**. Belo Horizonte: FUMARC, 1999.
- CARPENTER, G.S.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**, v. XXXI, p. 339-50, Aug 1994.
- CHASE, R.B. Where does the customer fit in a service operation. **Harvard Business Review**, nov/dez. 1978.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COWELL, D.W. International Marketing of services. **Service Industries Journal**, nov. 1983.

CZINKOTA, M.R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DORNIER, P.P. et al. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ESPARTEL, L.B. **Atributos de Produto e Motivações de Compra no Mercado Jornalístico do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 1999. Dissertação. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

FIGUEIREDO, K.; GOLDSMID, L.K.; ARKADER, R.; HIJJAR, M.F. O uso de benefícios esperados e de variáveis de fácil acesso na segmentação logística: um estudo na relação entre fornecedores e varejistas no Brasil. XXVIII EnANPAD. **Anais**. Curitiba, 2004.

FLEURY, P.F.; RIBEIRO, A. A indústria de prestadores de serviços logísticos no Brasil: caracterizando os principais operadores. XXVII EnANPAD. **Anais**. Campinas, 2001.

FLEURY, P.F.; WANKE, P. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GEORGE, W.R.; BARKSDALE, H.C. Marketing Activities in the Service Industries. **Journal of Marketing**, p. 65-70, Oct 1974.

GHISI, M.A.; MERLO, E.M.; NAGANO, M.S. A mensuração da importância de atributos em serviços: Uma comparação de escalas. XXVIII EnANPAD. **Anais**. Curitiba, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOZZI, S.; PETRAGLIA, J. O gerenciamento da logística integrada no setor químico petroquímico do Estado de São Paulo: em busca da vantagem competitiva. XXXVII CLADEA. **Anais**. Porto Alegre, 2002.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

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

HILL, T.P. **On Goods and Services**. Review of income and wealth, dez. 1977.

HUTT, M.D.; SPEH, T.W. **Business marketing management**: a strategic view of industrial and organizational markets. Chicago: The Dryden Press, 1992.

JUDD, R.C. The case for redefining services. **Journal of Marketing**, v. 28, n. 1, p. 58-9, Jan 1964.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Produto Interno Bruto**. Disponível em: <<http://ibge.gov.br>>. Acesso em: 02 de Julho de 2006.

- KOBAYASHI, S. **Renovação da logística**: como definir as estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LA LONDE, B.J.; COOPER, M.C.; NOORDEWIER, T.G. **Customer service**: a management perspective. Council of Logistics Management. Oak Brook, 1988.
- LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R.; ELLRAM, L.M. **Fundamentals of Logistics Management**. Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- LENGLER, J.B.; SCHAACK, A.C.; MATTUELLA, J.L.; SANTOS, C.H. Marketing de serviço: uma resposta ao mercado em mutação. XXXVII CLADEA. **Anais**. Porto Alegre, 2002.
- LEVITT, T. Production-line approach to service. **Harvard Business Review**, Sept/Oct 1972.
- LOVELOCK, C.H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, p. 9-20, Summer 1983.
- LOVELOCK, C.H. **Product plus**: produto + serviço = vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LOVELOCK, C.H.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing** – Uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MCCARTHY, E.J.; PERREAULT Jr., W.D. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- McMILLAN, I.C.; MacGRATH, R.G. Discover your Product Hidden Potential. **Harvard Business Review**, May/Jun 1996.
- NOVAES, A.G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- NOWLIS, S.M.; SIMONSON, I. Attribute-task compatibility as a determinant of consumer preference reversals. **Journal of Marketing Research**, v. XXXIV, p. 205-18, May 1997.
- PERIN, M.G. Serviços e a qualidade percebida. **Perspectiva Econômica**, v. 33, n. 103, p. 19-36, out/dez 1998.
- PETER, J.P. & OLSON, J.C. **Consumer behavior and marketing strategy**. 4<sup>th</sup> ed. Chicago: Irwin, 1996.
- RATHMELL, J.M. **Marketing in the service sector**. Cambridge: Winthrop Publishers, 1974.

BRASIL. Receita Federal. **Relatórios de Aduana e Comercio Exterior**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 07 julho de 2006.

SCHMENNER, R.W. How can service business service and prosper? **Sloan Management Review**, v. 27, n. 3, p. 21-32, Spring 1986.

SEMEIJN, J.; VELLENGA, D.B. International Logistics Service: A carrier-shipper comparison of one-stop Shopping. **International Journal of Physical Distribubution & Logistics Management**, Bradford, v. 25, n. 10, 1995.

SENGE, P.M. **A Quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHOSTACH, G.L. Breaking free from product marketing. **Journal of marketing**, abr. 1977.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOLOMON, M.R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THOMAS, D.R.E. Strategy is different in service businesses. **Harvard Business Review**, jul/ago. 1978.

VANDERMERWE, S.; SHADWICH, M. The Internationalisation of Services. **The Service Industries Journal**, n. 1, 1989.

WANKE, P. **Parcerias entre fabricantes e prestadores de serviços logísticos no Brasil**: modelo conceitual e estudo de caso. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.

WANKE, P.; FLEURY, P.F.; HIJJAR, M.F. Um Estudo do Impacto da Sofisticação Logística dos Embarcadores Brasileiros Industriais no Padrão de Contratação dos Serviços de Operadores Logísticos. XXVIII EnANPAD. **Anais**. Curitiba, 2004.

WOOD Jr., T.; ZUFFO, P.K. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

ZEITHAML, V.A. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis fo evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, July 1988.

# Apêndices

---

**APÊNDICE A**

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA ETAPA DESCRITIVA**

Prezado Sr(a),

Estou realizando um estudo na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul sobre o serviço dos agentes de cargas no Brasil. Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo o questionário abaixo.

A seguir estou solicitando algumas informações sobre a empresa em que o(a) Sr(a) trabalha e mencionando uma relação de atributos encontrados nos agentes de cargas. Gostaria que o(a) Sr(a) atribuísse um grau de importância de 1 a 10 para cada um desses atributos quando da decisão de contratação e escolha desse prestador de serviço. O número 1 deverá representar o grau mínimo de importância (não significa ausência de importância, mas importância mínima) e 10 o grau máximo.

Ocorrendo tanto processos de exportação quanto de importação na empresa em que o (a) Sr(a) trabalha, qual o percentual que representam ao total, em média, os processos de exportação.

- até 25%
- 26% a 50%
- 51% a 75%
- acima de 76%



A empresa em que o(a) Sr(a) trabalha opera no setor:

- Calçadista
- Automotivo
- Siderúrgico
- Moveleiro
- Químico
- Metalmeccânico
- Coureiro
- Eletroeletrônico

Com relação ao número de embarques importação / exportação, a empresa em que o(a) Sr(a) trabalha realiza em média:

- Até 10 embarques mês
- De 11 a 50 embarques mês
- De 51 a 100 embarques mês
- Acima de 101 embarques mês

Atributos	POUCA					MUITA				
	IMPORTÂNCIA									
1) Preço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) Qualidade no Serviço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Agilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) Informações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) Atendimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) Estrutura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Profissionais com experiência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) Soluções Logísticas / Operacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Confiabilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) Agente Global	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11) Relacionamento com Receita Federal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) Site na Web	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**APÊNDICE B**

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA**

Prezado Sr(a),

Estou realizando um estudo na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul sobre o serviço dos agentes de cargas no Brasil. Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo a seguinte pergunta:

Quais são os atributos necessários para um agente de carga na sua contratação?