

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

LAURA RAFFO PIRES

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS ATRIBUTOS RELATIVOS AOS SERVIÇOS
OFERECIDOS PELA CELIBERTO JUNTO AOS PRINCIPAIS CLIENTES DE
DESEMBARAÇO DE EXPORTAÇÃO

Porto Alegre

2009

LAURA RAFFO PIRES

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS ATRIBUTOS RELATIVOS AOS SERVIÇOS
OFERECIDOS PELA CELIBERTO JUNTO AOS PRINCIPAIS CLIENTES DE
DESEMBARAÇO DE EXPORTAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado para
a obtenção do título de Especialista em Marketing
pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
– UFRGS.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por mais essa oportunidade de aprendizado e conhecimento que levarei para toda a minha vida.

À minha família, que sempre me apoiou nas decisões acadêmicas, profissionais e pessoais. O apoio dela, em todo e qualquer aspecto, foi e é, sem dúvida, responsável por tudo que sou e conquistei até hoje.

Agradeço a todos vocês: meu orientador, professores, colegas e amigos, pois hoje, sinto-me superior ao que fui ontem e inferior ao que serei amanhã. Que o sucesso, o amor e a compreensão estejam presentes na vida de todos.

RESUMO

As empresas, vistas como clientes, estão mais exigentes nos dias atuais. Estimulam os seus prestadores de serviços a pesquisar e conhecer as suas necessidades com a finalidade de satisfazê-las, contribuindo para que os respectivos objetivos sejam alcançados. A Celiberto, empresa foco deste trabalho, atua como operador logístico internacional no Rio Grande do Sul e gera grande parte de seu faturamento em desembarço de exportação junto a um pequeno número de clientes. Torna-se imprescindível entender a visão destes clientes em relação à empresa e analisar quais atributos eles consideram importantes na prestação de serviços, assim como a Celiberto se comporta nesses aspectos. Devido ao caráter exploratório deste trabalho, utiliza-se o método qualitativo (entrevistas em profundidade) para descobrir quais são e como os clientes avaliam os atributos dos serviços oferecidos pela Celiberto. Para a coleta de dados criou-se um instrumento com questões dirigidas, baseadas em reuniões com a diretoria. Na análise dos dados coletados utilizou-se o método de *análise de conteúdo*. As principais conclusões da pesquisa remetem para a implantação de algumas ações de marketing na área.

Palavras-chave:

Exportação, Operador logístico, Atributos, Clientes, Celiberto.

ABSTRACT

Now a days, some companies, considered as costumers, are more claimed. Provided that, they push their partners to research and know their needles with a finality for satisfy them to reach their goals. The Celiberto, the company witch is the center of interest in this study, is an international freight forwarder of Rio Grande do Sul and have a large volume of their profit on the hand of some clients in special, in the export department. Knowing that, become very important understand their view of the company, realize what attributes they think are important to the freight forwarders and how Celiberto respond on these aspects. To this search be efficient , is utilized the qualitative method (depth interviews) to be able to discover witch are and how the clients evaluate the attributes of Celiberto`s export services. To get this collection of information was made an instrument with directed questions based on meetings with the directory. For the analysis of these information was utilized the method of content`s analysis with the point of classify clients` words that present conclusions to this study. The main conclusions of the research send to an implementation of some Marketing Actions on the area.

Key – Words: Export, freight forwarder, attribute, costumers, Celiberto.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Conceitos de terceirização	15
Figura 2 – Comparativo das vantagens da terceirização	17
Figura 3 – Comparativo entre vantagens e desvantagens da terceirização	18
Figura 4 – Comparativo entre conhecimentos de transporte internacional	24
Figura 5 – Relação dos Entrevistados	38
Figura 6 – Instrumento para coleta e análise de dados.....	40
Figura 7 – Quadro comparativo entre as respostas dos clientes	63
Figura 8 – Conceitos de terceirização	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 TERCEIRIZAÇÃO	14
2.1.1 <i>Conceito</i>	14
2.1.2 <i>Vantagens</i>	16
2.1.3 <i>Desvantagens</i>	17
2.2 SERVIÇO	19
2.2.1 <i>Serviços de Exportação</i>	20
2.2.2 <i>Emissão da Documentação</i>	22
2.2.2.1 <i>Fatura</i>	22
2.2.2.2 <i>Packing List</i>	23
2.2.2.3 <i>Conhecimento de Transporte Internacional</i>	24
2.2.3 <i>Desembaraço</i>	25
2.3 MARKETING INTERNACIONAL	27
2.4 ATRIBUTOS.....	29
2.4.1 – <i>Estrutura empresarial</i>	29
2.4.2 – <i>Agilidade e tempo de retorno por processo</i>	30
2.4.3 – <i>Parcerias</i>	30
2.4.4 – <i>Certificação</i>	31
2.4.5 – <i>Conhecimento sobre produtos, serviços e rotinas</i>	32
2.4.6 – <i>Atendimento ao cliente</i>	32
2.4.7 – <i>Confiança</i>	33
2.4.8 – <i>Preço</i>	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	37
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	39
4 CARACTERIZAÇÃO DA CELIBERTO LOGÍSTICA INTERNACIONAL	41
4.1 HISTÓRICO.....	41
4.2 NEGÓCIO	42
4.3 MISSÃO	43
4.4 VISÃO.....	43
4.5 VALORES	43
4.6 SERVIÇOS.....	44
4.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA FUNCIONAL	45
5 CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES	46
5.1 CIA MINUANO	46
5.2 BRASILIT	47
5.3 SAINT – GOBAIN VIDROS.....	48
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
6.1 CIA MINUANO	50
6.1.1 <i>Estrutura Física Organizacional</i>	50
6.1.2 <i>Agilidade e tempo de retorno por processo</i>	51
6.1.3 <i>Parcerias</i>	51
6.1.4 <i>Certificação</i>	51
6.1.5 <i>Conhecimento sobre os produtos, serviços e rotinas</i>	52
6.1.6 <i>Atendimento</i>	52

6.1.7	Confiança	52
6.1.8	Preço	53
6.1.9	Atributos mais relevantes	53
6.2	BRASILIT	54
6.2.1	Estrutura Física Organizacional.....	54
6.2.2	Agilidade e tempo de retorno por processo.....	55
6.2.3	Parcerias	55
6.2.4	Certificação	56
6.2.5	Conhecimento sobre os produtos, serviços e rotinas.....	56
6.2.6	Atendimento.....	56
6.2.7	Confiança	57
6.2.8	Preço	57
6.2.9	Atributos mais relevantes	57
	SAINT-GOBAIN VIDROS.....	59
6.3.1	Estrutura Física Organizacional.....	59
6.3.2	Agilidade e tempo de retorno por processo.....	59
6.3.3	Parcerias	59
6.3.4	Certificação	60
6.3.5	Conhecimento sobre os produtos, serviços e rotinas.....	60
6.3.6	Atendimento.....	60
6.3.7	Confiança	61
6.3.8	Preço	61
6.3.9	Atributos mais relevantes	62
6.4	QUADRO COMPARATIVO	62
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
7.1	CONCLUSÃO.....	66
7.2	PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A EMPRESA.....	70
7.3	INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	71
	REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

Levando-se em conta que a maioria dos consumidores está mais exigente nos dias atuais, algumas organizações vêm buscando conhecer seus clientes, suas necessidades e desejos, a fim de entender que atributos os mesmos consideram importantes para aumentar a confiabilidade e a satisfação destes com a empresa.

Conforme Kotler (2000) deve-se considerar, primordialmente, a variedade de produtos e serviços que os consumidores estão procurando e a inexistência de um atributo isolado (regra de sucesso) para satisfazer os clientes. Este mesmo autor complementa afirmando que “enquanto os mercados industriais compram bens e serviços principalmente com o objetivo de auferir um lucro, o mercado de bens de consumo compra produtos e serviços para satisfazer uma grande variedade de impulsos e desejos”. Cada vez mais, as organizações buscam maximizar seus lucros e reduzir seus custos. Pensando nisto, muitas empresas, com o passar dos anos, criaram métodos, projetos, e novas ferramentas a fim de possuírem um atrativo que seus concorrentes não detinham, pois, percebia-se que o mercado exigia um diferencial. Assim, nota-se com muita clareza a tendência das empresas em buscar melhor servir seus clientes.

Ao iniciar este novo milênio, os negócios começaram a girar em torno dos clientes, ao invés de girar em torno dos produtos. O mercado exigia uma nova postura por parte das organizações: gerenciar as necessidades, valores do cliente (RUST *et al.*, 2001).

Partindo do conceito de valor de cliente descrito acima, depara-se com outra questão: Como satisfazer o cliente? “A única coisa que importa é aquilo que o cliente quer. E a única

forma de sabê-lo com certeza é perguntando a ele” (SEWELL, 1993, p. 3). Este questionamento é extremamente importante para entender quais atributos o cliente considera importantes naquele serviço oferecido, principalmente para consumidores de produtos intangíveis, como serviços, que muitas vezes são terceirizados para viabilizar ainda mais a satisfação do cliente final da cadeia do produto.

Pois conforme Slongo e Liberali (2004), clientes satisfeitos e fiéis representam maior lucratividade para a empresa.

Leiria (1993, p.24) diz que “...a prática de contratar terceiros surgiu nos Estados Unidos, antes da II Guerra Mundial, e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de cinquenta, com o desenvolvimento acelerado da indústria”.

A Celiberto Logística Internacional é uma das muitas empresas prestadoras de serviços de logística internacional, situada no Rio Grande do Sul. Concentra sua atuação de mercado na área de terceirização de serviços de importação e exportação, mais propriamente na área de desembarço aduaneiro, devido à alta burocracia enfrentada neste segmento. Entretanto, devido à grande quantidade de operadores logísticos concorrentes e levando-se em conta o aumento das exigências por parte dos clientes, principalmente os mais antigos, percebe-se a necessidade de garantir a continuidade dos clientes atuais, satisfazendo-lhes as necessidades para que se mantenha ou aumentem o faturamento da empresa.

A Celiberto concentra grande parte do faturamento total de exportação da empresa no Rio Grande do Sul em três clientes principais. Dado que a empresa visa manter suas operações com estes clientes, surge a necessidade de entender o que cada um deles considera importante, como um atributo diferencial nos serviços oferecidos e, assim, fazer com que se tornem cada vez mais confiantes na Celiberto, afastando assim a concorrência e mantendo ou aumentando o percentual de faturamento conquistado.

Para esta pesquisa será utilizado o método qualitativo. Serão realizadas entrevistas em profundidade com pessoas ligadas à terceirização de serviços nas três principais empresas clientes dos serviços de desembaraço de exportação oferecidos pela Celiberto, mais propriamente na área de desembaraço aduaneiro.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Pretende-se com este trabalho, identificar e avaliar os atributos mais importantes relativos aos serviços de desembaraço de exportação oferecidos pela Celiberto aos seus principais clientes nesta área.

O tema do trabalho foi escolhido pela autora de modo a permitir que novas técnicas e novos procedimentos sejam adotados, se necessário, para manter estes clientes mais antigos e com maior índice de faturamento. A Celiberto é uma empresa que presta serviços de Logística Internacional para organizações públicas e privadas e seus colaboradores possuem uma excelente qualificação técnico– profissional.

Conforme Bizelli & Bizelli (2002, p.5), “atualmente estamos vivendo o crescimento das operações de comércio exterior brasileiro e, a cada instante, necessitamos conhecer todas as passagens, procedimentos e outros 'que tais' desse setor da economia”. A terceirização da área de exportação e importação das organizações é a mais procurada, visto que há alta burocracia para que as organizações nacionais participem deste segmento, pois o governo brasileiro criou diversos decretos e leis para proteger o mercado interno. Existem muitos procedimentos técnicos e conhecimento de legislação que, para a maioria das empresas

contratantes, não faz parte das suas atividades-meio; por isso, estas contratam os serviços da Celiberto.

A questão central desta pesquisa é a seguinte:

Como os principais clientes da Celiberto Logística Internacional avaliam os atributos relativos aos serviços de desembaraço de exportação que recebem?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e avaliar os principais atributos relativos aos serviços de desembaraço de exportação prestados pela Celiberto junto aos clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Listar os principais motivos da terceirização dos serviços de exportação por parte dos principais clientes;
- Identificar os principais critérios utilizados pelos clientes para avaliar os serviços prestados pela Celiberto Logística Internacional;
- Analisar os atributos dos serviços oferecidos pela Celiberto Logística Internacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho é de extrema importância, visto que poderá contribuir para um maior entendimento do que os principais clientes da Celiberto (em termo de faturamento) consideram importantes na prestação de serviços de desembaraço de exportação. Para que se possa seguir mantendo ou aumentar o faturamento que estas empresas clientes propiciam à Celiberto através da terceirização dos serviços,

Conforme Kotler (2000) é cinco vezes mais caro manter um cliente, em vista disso, percebe-se que levando em consideração o que os clientes pensam da empresa, como eles a vêem, fica muito mais fácil e menos dispendioso prever, controlar e contornar erros. Aumentando cada vez mais a satisfação, visando sempre a necessidade de seus clientes e não esquecendo do valor desses. Para que uma empresa esteja com a visão na linha certa, basta ajustar seus produtos ou serviços (KOTLER, 2000).

O estudo acarreta baixos custos e serve-se da facilidade de acesso às informações, pois a pesquisadora trabalha diretamente com o diretor da empresa e lhe serão abertos muitos espaços para efetuar questionamentos, tanto aos funcionários/gerentes/diretores, quanto aos clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

No decorrer deste capítulo, deve-se conhecer de forma aprofundada, a técnica administrativa de terceirizar serviços. A terceirização tem como meta aumentar a competitividade das organizações. Serão apresentados conceitos; motivos que levam as organizações adotarem esta técnica de terceirização; bem como as vantagens e desvantagens desta.

2.1.1 Conceito

Tendo em vista esta busca contínua de melhoria, algumas organizações vêm adotando a técnica de terceirização de suas atividades. Mostrar-se-á agora, conceitos sobre esta técnica administrativa, para que se possa ter um entendimento maior sobre o assunto.

Leiria (1993, p.85) diz que “(...) terceirização é a agregação de uma atividade de uma empresa (atividade-fim), na atividade-meio de outra empresa”.

Segundo Romanoschi (1994, p.21) o conceito da técnica administrativa de terceirização é “a passagem de atividades e funções específicas a terceiros especializados. A empresa detém sua atenção voltada à atividade-fim; aquela para a qual foi designada mercadologicamente, passando a terceiros a administração das atividades-meio”.

Para compreender o conceito de terceirização, foi elaborado um quadro com as variadas citações dos autores referidos.

CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO
Transferir atividades-meio para empresas especializadas.
Concentrar esforços em seu negócio principal.
Tudo que não é atividade principal, terceirizar.
Independência técnica e ausência de subordinação hierárquica.
Troca de serviço por remuneração.
Busca constante de melhoria.
Serviços realizados por mão-de-obra especializada.

Figura 1 - Conceitos de Terceirização

Fonte: Elaborado com base nos conceitos de: Leiria (1993), Romanoschi (1994), Silva (1997).

Concluindo o quadro acima exposto, Silva (1997, p.34) diz que as “atividades antes desenvolvidas por empregados da empresa, agora passam às mãos de terceiros (...)”.

Conforme Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), os principais motivos encontrados pelas empresas ao adotarem a terceirização é a confiança nos serviços que serão prestados, é a qualidade dos serviços, a rapidez com que são realizados e a redução do preço.

Em princípio, os que detêm o poder conscientizam-se de que é preciso mudar para reagir aos aspectos internos. Depois, é feita uma análise de valores (custo-benefício) de cada uma das funções da empresa, mas abandonando a visão segmentada. Finalmente, é possível identificar o que é estratégico (aderente ou próprio) e o que é acessório (passível de repassar os outros). Neste momento, sem o ultrapassado receio de perda de poder, é que a terceirização ganha razão de ser (LEIRIA, 1993, p.23).

Com isto, pode-se observar que entre os principais motivos que levam às organizações terceirizarem suas atividades não principais para o negócio, é a redução de custos que fornece uma maximização dos lucros e aumento da qualidade para o produto final da contratante.

2.1.2 Vantagens

Devido à rápida evolução empresarial, algumas organizações estão aprendendo a mudar para melhorar, aprendem novas técnicas de gestão administrativa, estudam-nas para que enfim possam aplicá-las em suas empresas. Abaixo foram coletados subsídios para que se possa analisar se a técnica de terceirização é vantajosa.

Segundo Leiria (1993, p.25), “a terceirização jamais diminui o número de empregos numa comunidade. Ao contrário, a criação de novas empresas, com livre atuação, estimula cada vez mais a necessidade de mão-de-obra especializada e, portanto, melhor remunerada”.

A organização terceira realiza a atividade-fim da contratante como sua atividade-meio, de forma especializada, com qualidade e agilidade (LEIRIA, 1993).

Concordando com Leiria (1993), o autor Silva (1997, p.31) diz que “Conquistar uma empresa cliente é questão de oferecer qualidade, tecnologia e custos convidativos”.

É fundamental preservar, na terceirização, a qualidade e garantir a melhoria contínua. Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos, a terceirização não é racional. Afinal, custo não é tudo. Qualidade mantém a satisfação do cliente, a motivação do empregado e, em consequência, a produtividade com qualidade (SILVA, 1997 p.28).

A terceirização não só facilita aumentar a qualidade do produto/serviço final, como também amortiza os reflexos dos desempregos, visto que favorece a abertura de micro e pequenas empresas de serviços (ROMANOSCHI, 1994).

Abaixo, encontra-se um quadro comparativo de dados, elaborado com a visão dos autores acima citados, onde constam as principais vantagens desta técnica administrativa, a terceirização. Foram tiradas as idéias principais de cada autor, a fim de efetuar uma comparação da categoria que mais se salienta, ou seja, a mais citada.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000)	Silva (1997)	Leiria (1993)
QUALIDADE	QUALIDADE	PREÇO
CONFIABILIDADE	AGILIDADE	CONHECIMENTO
RAPIDEZ	TECNOLOGIA	QUALIDADE
PREÇO	MELHORIA CONTÍNUA	AGILIDADE
PERSONALIZAÇÃO	CONHECIMENTO	CONFIABILIDADE

Figura 2 - Comparativo das Vantagens da Terceirização

Fonte: Elaborado com base nos conceitos de: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000); Silva (1997) e Leiria (1993).

Ao analisar o quadro acima, pôde-se perceber que a categoria mais destacada é a qualidade, visto que nas atuais circunstâncias, o mercado está cada vez mais garantindo produtos e serviços com maior qualidade e menor custo, objetivando a melhoria contínua.

2.1.3 Desvantagens

Deve-se ter em mente, ao pensar na utilização da terceirização, que nem sempre a organização que implanta esta ferramenta administrativa, tem sucesso. Por este motivo, abaixo serão encontradas as desvantagens desta técnica.

Conforme Silva (1997, p.35) diz que “sabemos também que esta, pelo mesmo processo de competitividade, não aceita migração total do emprego”. E agrava ainda mais este problema quando Silva (1997, p. 47) diz que:

(...) está a terceirização, responsável por uma fatia considerável do desemprego apelidado de ‘estrutural’, quando ao transferir atividades busca redução de custos, e a tomadora, em conseqüência, procura trabalhar com menos postos de trabalho e salários mais baixos.

Com base nos autores acima citados, e também nos autores citados no subitem anterior, criou-se um quadro comparativo entre as vantagens e desvantagens da terceirização.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
qualidade	Baixa qualidade
personalização	Centralização
especialização	Inexperiência
Redução de custos, redução de despesas, redução de encargos, maior remuneração, motivação dos empregados.	Redução de salários, perda de benefícios, pior segurança, falta de assistência médica, redução do quadro de funcionários.
Novas empresas	Incompatibilidade Cultural
Agilidade, rapidez, melhoria contínua.	Inexperiência
Confiabilidade, preço, tecnologia.	Aspectos jurídicos

Figura 3 - Comparativo entre as vantagens e as desvantagens da Terceirização

Fonte: Elaborado com base nos conceitos de: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000); Silva (1997) e Leiria (1993).

Concluindo os conceitos expostos neste capítulo, Silva (1997, p. 27 e 28) diz que “a terceirização somente será válida se houver seriedade na análise, planejamento e objetivos bem definidos: produtividade, qualidade, custos e especialidade comprada da contratada, devendo ser esta capaz de utilizar metodologias e tecnologias que a contratante não detém”.

Já que não é possível eliminar totalmente os riscos desta técnica administrativa, foram salientadas estas desvantagens a fim de que as organizações façam um comparativo. É de extrema importância conhecer as vantagens, bem como as desvantagens em adotar uma ferramenta administrativa, através da contratação de um prestador de serviços.

A fim de apresentar de forma mais clara o assunto até o momento abordado, o capítulo seguinte trará informações sobre serviços propriamente ditos.

2.2 SERVIÇO

Neste capítulo apresenta-se a diferença entre o mercado de bens e serviços, bem como o conceito de serviços. Detalhando-se o tema, mostra-se também, os serviços de exportação.

Serviços são produtos (...) que são intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Ser totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviço são frequentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo que são comprados e consumidos. São compostos de elementos intangíveis inseparáveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade, e não têm direito de posse (BOONE & KURTZ 1998, p.298).

De forma mais objetiva, Kotler (1998) expõe que um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

“O serviço não é um evento; é o processo de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto ao consumidor” (MCKENNA, 1993).

Segundo Kotler (1998, p.403) há uma classificação por natureza para compreender o que são os serviços propriamente ditos. Uma empresa pode ou não oferecer produtos e serviços como somente serviços:

- Bem tangível acompanhado de serviço (exemplo: produção produto x e venda desse produto);

- Híbrido (exemplo: restaurante tem a produção da comida e o serviço de garçons) a satisfação deste tipo se dá 50% para produtos e 50% para serviços;
- Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários: serviços de transportes são um bom exemplo, pois a contratação é de um transporte, mas há aplicação intensiva de capital no caminhão/avião.
- Serviço: é somente o serviço em si, os únicos elementos tangíveis são o escritório e seus bens físicos.

Existem diversos tipos de serviços que uma empresa pode fornecer a outra, porém o objeto de estudo deste trabalho são os serviços de exportação. Logo, no subitem da seqüência, mostra-se o que é um serviço de exportação, como é realizado, bem como todo o processo que uma empresa especializada fornece nesta área.

2.2.1 Serviços de Exportação

Devido à alta burocracia no segmento de comércio exterior, as organizações brasileiras optam por terceirizar seus departamentos de exportação e importação, contratam um operador logístico que conheça o serviço e mantenha-se atualizado, sobre as leis, decretos que surgem diariamente para utilizarem em seu benefício.

Tendo em vista que o Comércio Internacional é o setor de primordial importância, e partindo de um pressuposto que o Brasil está voltado para o desenvolvimento econômico, é imprescindível que se tenha uma elevação das exportações dentro do país (BIZZELI & BARBOSA, 2002).

Para que se possa entender um dos funcionamentos de uma exportação brasileira, através de um operador logístico, note o esquema que a Celiberto Logística Internacional segue com alguns de seus clientes:

- 1) Exportador informa à Celiberto que terá uma exportação;
- 2) Exportador solicita a emissão da fatura *pro forma*;
- 3) Importador aceita a *pro forma*;
- 4) A Celiberto faz a cotação do frete internacional e demais custos;
- 5) O exportador aprova os custos;
- 6) A Celiberto emite a documentação necessária e coleta a mercadoria, reserva espaço no navio/avião/caminhão;
- 7) O exportador recebe da Celiberto o *follow up* do processo, dando-lhe as previsões de liberação (desembaraço) e chegada da carga no destino;
- 8) A Celiberto faz o desembaraço da mercadoria;
- 9) A Celiberto embarca a mercadoria no modal escolhido pelo cliente: rodoviário, marítimo ou aéreo;
- 10) O agente, no exterior, recebe a documentação e a mercadoria;
- 11) O agente, no exterior, desembaraça a mercadoria;
- 12) O agente o contrata transporte no país em questão;
- 13) Importador recebe a mercadoria.

Este processo é flexível, conforme as necessidades de cada um de seus clientes.

2.2.2 Emissão da Documentação

Existem alguns documentos que são necessários e até imprescindíveis para realizar exportações. Estes serão vistos a seguir:

2.2.2.1 Fatura

A fatura é um documento de extrema importância em uma comercialização internacional e como emissão de documentos é um serviço muitas vezes terceirizado. Apresenta-se neste subitem, informações sobre este documento indispensável.

Segundo Bizelli & Barbosa (2002), diz que:

A fatura *pro forma*, também denominada de *pro forma invoice*, é geralmente confeccionada em impresso próprio, não podendo ser confundida com a fatura comercial (*commercial invoice*). A primeira formaliza a cotação do produto e a segunda é o documento hábil que define, na compra e na venda, as condições da transação comercial.

Este autor complementa ainda que “(...) a operação comercial (fatura comercial) deverá refletir tudo aquilo que foi pactuado, para não provocar desavenças entre as partes”.

Conforme o Regulamento Aduaneiro (2005), Art. 497 – A fatura comercial deverá conter as seguintes indicações:

- I – nome e endereço, completos, do exportador;
- II – nome e endereço, completos, do importador;
- III – especificação das mercadorias em português ou idioma oficial do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio, ou, se em outro idioma, acompanhada de tradução em língua portuguesa, a critério da autoridade aduaneira, contendo as denominações próprias e comerciais, com a indicação dos elementos indispensáveis a sua perfeita identificação;
- IV – marca, numeração e, se houver, número de referência dos volumes;

- V – quantidade e espécie dos volumes;
- VI – peso bruto dos volumes, entendendo-se, como tal, o da mercadoria com todos seus recipientes, embalagens e demais envoltórios;
- VII – peso líquido, assim considerado o da mercadoria livre de todo e qualquer envoltório;
- VIII – país de origem, como tal entendido aquele onde houver sido produzida a mercadoria ou onde tiver ocorrido a última transformação substancial;
- IX – país de aquisição, assim considerado aquele do qual a mercadoria foi adquirida para ser exportada para o Brasil, independente do país de origem da mercadoria ou de seus insumos;
- X – país de procedência, assim considerado aquele onde se encontrava a mercadoria no momento de sua aquisição;
- XI – preço unitário e total de cada espécie de mercadoria e, se houver, o montante e a natureza das reduções e dos descontos concedidos ao importador;
- XII – frete e demais despesas relativas às mercadorias especificadas na fatura;
- XIII – condições e moeda de pagamento; e
- XIV – termo da condição de venda (Incoterm).

Tendo todos estes itens em uma fatura, este documento está apto para suprir as necessidades para as quais se destina.

2.2.2.2. *Packing List*

O *Packing List* é um documento exigido pela Receita Federal Brasileira, assim como a Fatura comercial e o Conhecimento de Transporte Internacional, porém, não existe nenhuma legislação que forneça os itens que devem constar neste documento.

Conforme Apex Brasil (2009), o romaneio ou *Packing List* “descreve o conteúdo de cada volume, facilitando a fiscalização e localização da mercadoria. Acompanha a mercadoria durante o trânsito interno e para o embarque ao exterior”.

Já a Aduaneiras (2009), diz que o *Packing List* deverá conter:

(...) uma lista das embalagens, descrevendo tanto a embalagem primária da mercadoria, quanto à secundária, a de transporte. Deverá ser mencionado neste documento também, o tipo; material; tamanho; medida; etc. das embalagens, bem

como a quantidade de volumes ou embalagens primárias constantes em cada embalagem secundária e qualquer informação relevante que se refira à embalagem unitizada.

Estes são os dados exigidos pela Receita Federal Brasileira, ou seja, ao ser conferida a carga e a documentação, caso o exportador não tenha disponibilizado este documento desta forma, isto poderá resultar em multas previstas em lei.

É muito importante a apresentação da fatura, conhecimento de transporte internacional e do *Packing List* no momento do desembaraço da carga junto à receita Federal Brasileira.

2.2.2.3. Conhecimento de Transporte Internacional

O conhecimento de Transporte Internacional de cargas é um dos mais importantes. Cada modal possui seu próprio documento com características similares.

Abaixo se tem a característica de cada um desses:

MARÍTIMO	AÉREO	RODOVIÁRIO
B/L = <i>Bill of Lading</i>	AWB = <i>Air Waybill</i>	CRT = Conhecimento Rodoviário de Transporte
Pode ser emitido em várias vias (negociáveis e não negociáveis)	3 vias originais não negociáveis	3 vias originais
Tem os seguintes dados: nome do exportador; nome e endereço da companhia de navegação; nome do importador; porte de embarque; porto de destino; notificado da chegada; total de volumes; nome da mercadoria; peso bruto; volume cúbico; forma de pagamento do frete; nome do agente com carimbo e assinatura.	Dados similares ao marítimo	Dados Similares ao marítimo
Serve como recibo de entrega da carga ao transportador; evidencia um contrato de transporte entre a companhia marítima e o usuário; representa um título de propriedade da mercadoria (transferível e negociável)	Dados similares ao marítimo	Idêntico ao do marítimo

Figura 4 - Comparativo entre os Conhecimentos de Transportes Internacionais

Fonte: Elaborado com base no conceito do MDIC (2009).

Juntamente com os outros dois principais documentos exigidos, o conhecimento de transporte internacional deve ser apresentado pelo despachante na chegada da mercadoria nos armazéns da Receita Federal, para que se possa iniciar o processo de desembaraço aduaneiro.

2.2.3. Desembaraço

Neste subitem que se inicia, conceitua-se um desembaraço, também chamado como um despacho aduaneiro de exportação.

Com base no Decreto nº. 91.030/85, artigo 411, conceitua-se o despacho aduaneiro como acessado no IN (2009):

O procedimento fiscal através do qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo exportador em relação à mercadoria exportada, aos documentos apresentados e à legislação vigente, com o escopo de dar-se o seu desembaraço aduaneiro, ou seja, a autorização da saída da mercadoria do país.

Complementando a informação do Decreto acima citado, Segundo Bizelli & Barbosa (2002, p.49) afirmam que desembaraço é o “procedimento fiscal mediante o qual se processa o desembaraço aduaneiro de mercadoria destinada ao exterior, seja exportada a título definitivo ou não”. Complementando a citação acima, Jus Navigandi (2009) complementa dizendo ainda que o desembaraço “tem por finalidade a verificação da precisão dos dados declarados pelo importador ou exportador em relação à mercadoria importada ou exportada, já que é com base nesta declaração é que serão calculados os impostos porventura devidos”.

Ainda Jus Navigandi (2009), com base na legislação vigente, diz que:

o ato que determina o início do despacho aduaneiro é o Registro de Exportação no *Siscomex* – Sistema Integrado de Comércio Exterior, um *software* usado em todo o território nacional que integra as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior, através de fluxo único computadorizado, de informações.

Esta declaração citada acima é formulada pelo exportador e/ou seu representante legal constando informações sobre o exportador, transporte, carga, pagamento e nas informações específicas, contará o cliente no exterior, mercadoria, valor aduaneiro, *incoterm*, tributos e câmbio (BIZELLI & BARBOSA 2002).

Ainda Bizelli & Barbosa (2002) continuam explicando o procedimento de desembaraço. Informando que após o registro do RE, o SISCOMEX aleatória e automaticamente fará a parametrização da carga. Estes canais são três:

- Verde: não há necessidade de conferência de nenhum modo;
- Laranja: exigência de conferência documental;
- Vermelho: análise dos documentos e mercadoria;

Após todo o “registro no sistema, a autoridade fiscal emitirá Comprovante de Exportação, que será entregue ao exportador ou seu representante, constituindo-se, este documento, em prova da saída regular da mercadoria no país” (BIZELLI & BARBOSA 2002, 176).

Existem, também, regimes aduaneiros especiais, previstos em lei, vinculados à importação e a exportação. Abaixo, Bizelli & Barbosa (2002) citam estes:

- Exportação Temporária;
- Entrepasto Aduaneiro;
- Trânsito Aduaneiro;
- *Drawback*
- Zona Franca de Manaus;
- Loja Franca;
- Áreas de Livre Comércio;

Tendo conhecido os principais serviços de exportação, terceirizado por empresas clientes, tem-se no próximo capítulo, conceitos e teorias sobre o marketing aplicado no cenário internacional.

2.3 MARKETING INTERNACIONAL

Devido à globalização, empresas inicialmente nacionais viram-se obrigadas a ampliar seus mercados de atuação, visando a sobrevivência ou uma maior lucratividade. Sendo assim, exportar está se tornando cada vez mais importante, à medida que as empresas em todas as partes do mundo acentuam os esforços para suprir e atender mercados situados fora dos limites de seus países (KEEGAN e GREEN, 2000). Como diz Cobra (1995), hoje em dia as empresas são forçadas a competir com produtos internacionais até mesmo em seus mercados regionais.

Mediante esta nova realidade, surgiu a necessidade de avaliar novos mercados, a fim de obter informações significativas para introduzir os produtos nesses países.

Na busca por novos nichos de mercado, o empreendedor deve, além de obter um produto único no mercado, ter algum tipo de vantagem competitiva sobre os demais. (COBRA, 1995).

É importante ressaltar que a fim de assegurar um processo de internacionalização com sucesso, a empresa deve decidir como se posicionará nos mercados externos em relação aos seus clientes e quanto às ofertas competitivas dos concorrentes. A empresa deverá optar pelo

posicionamento que vai oferecer maior satisfação das necessidades do grupo escolhido de clientes (PIPKIN, 2000).

Segundo Keegan e Green (2000), marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, determinação de preços, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para gerar intercâmbio que atendam às metas individuais e organizacionais.

Marketing é definido por Kotler (2000) como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Ainda segundo Kotler (2000), marketing é a chave para atingir as metas organizacionais. Consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes.

Para McCarthy e Perreault (1997), o conceito de marketing indica que uma organização destina todos os seus esforços para satisfazer aos seus consumidores ou clientes a certo lucro. Porém, para Cobra (1995), o marketing integrado só começa quando, através da pesquisa de mercado, busca-se identificar necessidades de consumo não satisfeitas, procurando dimensionar o potencial de mercado.

Cobra (1995) sugere que há uma falta de informação sobre a importância e o custo de marketing. A empresa dedica muito tempo, esforço e recurso para o desenvolvimento do produto ou serviço dando pouca ênfase ao mercado e seus anseios.

A organização que se envolve em marketing global canaliza recursos para identificação das oportunidades e riscos no mercado global. Entretanto, é necessário destacar que marketing global ou internacional não significa entrar em todos os países. Significa ampliar horizontes de negócios de modo a identificar oportunidades e riscos (KEEGAN; GREEN, 2000).

A partir disso, uma empresa que atua nos mercados internacionais necessita desenvolver uma estratégia de marketing internacional que lhe assegure que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo de um determinado mercado internacional (PIPKIN, 2000).

Independentemente do mercado em que atuam, para que as empresas consigam obter sucesso é preciso possuir uma estratégia com objetivos e políticas de marketing bastantes estruturadas. Além disso, é necessário entender a visão da empresa pela ótica dos seus clientes. Os próximos capítulos versarão sobre os atributos relevantes da Celiberto como uma prestadora de serviços de exportação para empresas que atuam no âmbito internacional.

2.4 ATRIBUTOS

Nesta seção são apresentados os atributos mais frequentemente associados à prestação de serviços de desembaraço de exportação: estrutura da organização, agilidade e tempo de retorno, reconhecimento, certificações, conhecimento, comprometimento, confiança e preço. Na seqüência, uma breve definição de cada atributo mencionado.

2.4.1 – Estrutura empresarial

Uma empresa de logística internacional oferece para seus clientes diversos serviços. Entre eles, podemos citar serviços de armazenagem, onde a empresa possui um armazém ou depósito que, dependendo da necessidade do cliente, a mercadoria pode ficar guardada neles.

Segundo Kotler (1998), a empresa prestadora de serviços pode diferenciar a prestação de serviços de três maneiras: através de funcionários, ambiente físico e processo.

2.4.2 – Agilidade e tempo de retorno por processo

Na logística, o tempo é um dos principais atributos destacados. Segundo Silva (1997), o ciclo de execução do pedido, está relacionado diretamente com o compromisso de realizar todo o trabalho necessário para entregar um pedido específico no tempo acordado com o cliente. Vale salientar que até a entrega do pedido, existem prazos documentais e físicos que devem ser atendidos a fim de contribuir para o bom andamento do processo e, no fim, ter o produto entregue no exterior no tempo previamente estabelecido.

Além disso, faz-se necessário o envio de um *follow up* ao cliente, informando o mesmo sobre o status do seu processo para que ele possa estar acompanhando a exportação.

Segundo Silva (1997) o *follow up* é um critério que se utilizado corretamente poderá gerar satisfação no cliente, iniciando o relacionamento com o cliente.

2.4.3 – Parcerias

Na logística, todo o processo até a entrega da mercadoria no cliente se faz através de uma cadeia em que todas as partes devem trabalhar em conjunto com o mesmo objetivo: levar a mercadoria ao destino final dentro do prazo de entrega previamente estabelecido. Logo,

conforme Bowersox e Closs (2001 p. 98), “somente por meio da cooperação no âmbito de todo o canal podem ser plenamente satisfeitas as necessidades logísticas e de marketing para uma distribuição bem sucedida.”

Quanto melhor for a capacidade das empresas envolvidas em realizar o compartilhamento das informações e o planejamento conjunto, mais eficiente será a cadeia de abastecimentos (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

“As alianças estratégicas podem ajudar as empresas a dividirem os custos e conhecimentos e, portanto, a levantar os recursos necessários à conquista conjunta de um mercado” (MCKENNA 1998, p.112). Ainda, esse autor comenta que embora estas alianças sejam atraentes, não estão isentas de problemas.

Todos esses elos fazem parte de um processo comum com um objetivo comum: servir ao cliente. O que uma empresa faz em um estágio do processo pode afetar o que acontece em muitos outros estágios. A produção afeta o marketing, que afeta as vendas. Se qualquer elo da cadeia for rompido, o principal objetivo da cadeia – servir ao cliente – não será atendido (MCKENNA 1998, p.188).

2.4.4 – Certificação

No atual panorama da globalização em que as empresas competem arduamente entre si e buscam pelo melhor serviço e produto oferecido, surgiram as certificações que garantem a qualidade do que é oferecido.

Embora Silva (1997) diga que o mercado indica quem são os melhores. E são esses que serão escolhidos, as certificações funcionam como um sistema de gestão de qualidade.

Hoje em dia, muitas empresas exigem que seus fornecedores/parceiros as tenham de acordo com as funções exercidas.

2.4.5 – Conhecimento sobre produtos, serviços e rotinas

Não há dúvidas que profissionais capacitados sejam necessários nas áreas de atuação do comércio exterior. Devido não só a legislação em constante mudança, mas também aos idiomas distintos e as peculiaridades envolvendo cada processo e cada produto que está sendo desenvolvido.

Romanoschi (1994) afirma que terceirizar a atividade-meio é fundamental para que a empresa possa concentrar sua atenção no motivo principal do trabalho. Sendo assim, é imprescindível que a prestadora de serviços demonstre todo o domínio no serviço que está sendo oferecido, podendo a empresa se focar única e exclusivamente na sua atividade fim.

2.4.6 – Atendimento ao cliente

Para qualquer empresa focada em marketing, é importante entender como o cliente se sente com relação a ela. A qualidade no atendimento oferecido, nesse contexto, é fundamental. Comprometimento, agilidade, cordialidade são palavras-chaves para designar se a empresa bem atende os seus clientes.

Para melhor compreender a idéia acima, Peppers (1997, p.119) afirma que “...o que os clientes querem, sejam eles clientes individuais ou empresas, é que você saiba o que eles querem, e quando e como eles o querem”.

Já para Kotler (2000), o mais importante é que o diálogo cliente-empresa gera boa vontade e boa vontade leva à satisfação, assim como satisfação gera mais lealdade por parte do cliente.

Ainda segundo Kotler (2000), o atendimento é a principal ferramenta de uma empresa para a conquista de todo e qualquer cliente, sendo que a qualidade deste é indiscutível para o resultado final, ou seja, a compra de um determinado produto. O cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado e tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito as suas decisões e opiniões.

2.4.7 – Confiança

É de extrema importância que haja confiança das partes envolvida, primeiro porque a empresa recebe procuração para responder pelo cliente e segundo que, tendo havido algum erro de processo, o valor de uma multa aplicada pela Receita Federal pode ser relativamente alta.

Ou seja, é necessário haver confiabilidade, que conforme Kotler (1998) é a mensuração da probabilidade de que um produto não apresentará defeitos dentro de um período de tempo específico, que neste caso é até chegar à fábrica.

Mckenna (1998) sugere que os consumidores devem sentir confiança nos funcionários, através de decisões rápidas e autonomia para sanar problemas.

Em casos assim se supõe que ao terceirizar o serviço de desembaraço o cliente confie que seu representante não vá cometer qualquer erro que possibilite multa ou mesmo despesas extras.

Além disso, existe o fator preço do serviço oferecido, que será melhor visto abaixo, mas que o prestador de serviço deve passar confiabilidade de que não estará super-faturando em cima de determinados processos.

2.4.8 - Preço

No panorama atual de alta competitividade, as empresas buscam cada vez mais otimizar seus processos, aumentar a eficiência de suas operações e reduzir seus custos. Segundo Bowersox e Closs (2001), fica evidente que a competitividade não está mais ocorrendo entre as empresas, e sim, entre as cadeias de abastecimento.

Partindo de um princípio que a empresa está terceirizando serviços tendo como um dos fins reduzir seus custos, pode-se supor que na hora de contratar e manter um prestador de serviços ela estará interessada em saber se, de fato, a função “custos x benefícios” está de acordo com o seu planejamento.

Ajustando-se a esta mesma idéia, Silva (1997, p.36) afirma que “um dos argumentos mais freqüentes para terceirizar atividades é o alto custo da mão-de-obra de alguns setores”.

Para tanto deve-se levar em consideração como os clientes estão percebendo o valor dos serviços oferecidos pela Celiberto.

Mckenna (1998) sugere que se o prestador de serviços oferecer flexibilidade em cada um dos critérios acima expostos, seus clientes têm grande probabilidade de sentirem-se satisfeitos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo tem-se, a partir dos itens a seguir, a apresentação do método e dos procedimentos utilizados para a realização deste trabalho: o delineamento da pesquisa; a definição da população, da amostra; técnicas de coleta de dados e de análise de dados; bem como limitações do método.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa visa proporcionar maior compreensão do problema de pesquisa e melhor visão deste. Ainda conforme Malhotra (2001, p.69), a pesquisa qualitativa é “uma metodologia de pesquisa exploratória, não estruturada e com amostras pequenas, para prover critérios e compreensão do cenário do problema”.

Segundo Albrecht & Bradford(1992, p.98) diz que:

De modo simples, através dos métodos qualitativos você pode avaliar como seu cliente organiza o mundo dele. Eles permitem que você enxergue com os olhos do cliente. Os dados obtidos através dos métodos qualitativos raramente são definitivos; não são usados para comprovação estatística. Com os métodos qualitativos você descobre o esquema de referências do cliente e consegue um retrato mais claro dos seus valores, expectativas e assim por esquema de referências dele.

Em relação à pesquisa qualitativa, Sheth *et al.* (2001) afirmam que este tipo de pesquisa não impõe limites na resposta de seus clientes, com utilização de categorias pré-definidas. As respostas são verbais e não numéricas. Esta abordagem permite que se descubram: os valores do cliente, motivos, opiniões, preferências e intenções futuras.

Utiliza-se neste trabalho a pesquisa exploratória, pois conforme Mattar (2001) esta serve para:

- Conhecer e aumentar o entendimento do problema de pesquisa;
- Auxiliar na elaboração de questões de pesquisa importantes para responder aos objetivos;
- Ajudar na escolha de variáveis importantes para a pesquisa;
- Cooperar para futuras pesquisas.

Concordando com o autor acima referido, Roesch (1999) afirma que “um estudo com caráter exploratório deve ser adotado quando o propósito é explorar um tema que foi pouco estudado”.

Malhotra (2001, p.156) complementa a idéia acima, indicando que uma pesquisa qualitativa de abordagem direta é “(...) um tipo de pesquisa em que os objetivos do projeto ou são revelados ao respondente, ou são óbvios pela própria natureza da entrevista”. Para o desenvolvimento, opta-se pela abordagem direta, pois o estudo desenvolvido exige transparência em todo seu desenvolvimento junto às organizações a serem analisadas.

Dessa forma, por esta pesquisa abordar uma pequena amplitude (três empresas clientes) que devem ser entrevistadas com profundidade e detalhamento a fim de que se obtenham os resultados esperados (manutenção dos clientes que somam um elevado percentual de faturamento), opta-se por um estudo exploratório.

3.2 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa consistem em três organizações clientes da Celiberto que respondem por 35% do faturamento total das exportações da empresa.

Conforme Boone & Kurtz (1998, p.148),

Uma organização de vendas contém informações valiosas. A análise desses dados poderia proporcionar uma base para a obtenção de uma visão geral da eficiência da companhia e de uma pista para o problema em questão. (...) A pesquisa exploratória normalmente envolve avaliação de dados da companhia, como vendas e análises de lucros (...).

A análise será realizada junto às empresas que possuem o maior volume de faturamento em terceirização de serviços de desembaraço de exportação: Cia Minuano de Alimentos Congelados, Brasilit – Matérias de Construção e Saint-Gobain Vidros.

Em cada uma das três empresas foram selecionados dois funcionários voltados para a área de comércio exterior (auxiliar de Comércio Exterior, supervisor e/ou gerente de Comércio Exterior ou Exportação e diretor da empresa).

Segue figura para visualização dos profissionais entrevistados em cada empresa:

NOME DA EMPRESA ENTREVISTADA	CARGO DO ENTREVISTADO	NOME DO ENTREVISTADO
Celiberto	Diretor-presidente	Antônio Aydos Celiberto
Cia Minuano	Gerente de Comércio Exterior	Giovana Pandolfo
Cia Minuano	Auxiliar de exportação	Paulo Dalpian
Saint-Gobain Vidros	Auxiliar de exportação	Hellen Fonseca
Saint- Gobain Vidros	Auxiliar de exportação	Elizabete Satô
Brasilit	Diretor do depto. De Comércio Exterior	Eduardo Enrietti
Brasilit	Encarregada de exportação	Adriana Malatesta

Figura 5 – Relação dos Entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora da monografia.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Adotaram-se as seguintes técnicas de pesquisa: entrevistas em profundidade com roteiros semi-estruturados, pesquisas telefônicas (para complementação de algumas informações e quando não for possível a entrevista pessoal) e pesquisa documental.

“Entre as ferramentas mais comuns de pesquisa qualitativa temos as entrevistas mais aprofundadas, entrevistas de oportunidade, pesquisas telefônicas, entrevistas no local, e entrevistas de grupos” (ALBRECHT & BRADFORD 1992, p.99). Para Roesch (1999) este tipo de entrevista é primordial no método qualitativo.

Boone & Kurtz (1998, p. 155) diz que “a melhor maneira de obter informações detalhadas é usualmente a entrevista, dado que o entrevistador tem a oportunidade de estabelecer um relacionamento com cada respondente e explicar questões vagas ou confusas”.

Por ser uma técnica pouco estruturada (MATTAR 2001), a entrevista em profundidade funciona da seguinte forma: “Em determinada ocasião você se reúne com um ou dois clientes e analisa todos os aspectos do seu produto ou serviço em profundidade”

Já as entrevistas por telefone, são conceituadas por Mattar (2001, p.170) “obtenção dos dados da pesquisa através do telefone, ao invés do contato pessoal”. Ainda Mattar (2001) diz que de todos os métodos de coletar dados, a entrevista por telefone é que atualmente predomina, pois este tipo de pesquisa tem grande eficiência e baixo custo quando comparada às entrevistas pessoais.

Para Roesch (1999, p.117) “o pesquisador qualitativo sai a campo não estruturado, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas. Neste caso a reflexão teórica ocorre durante ou quase no final do processo de coleta de dados”.

Já as pesquisas documentais, conforme Roesch (1999, p.165) diz que “são fontes utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados”.

Para auxiliar na coleta e análise dos dados elaborou-se um instrumento, com base nos conceitos do referencial teórico, cuja estrutura apresenta-se na sequência.

Assunto	Dados a serem coletados	Referência no Trabalho
ATRIBUTOS NOS SERVIÇOS DE EXPORTAÇÃO	PERGUNTAS:	
Estrutura	Como a empresa considera a estrutura oferecida pela Celiberto?	Atributo definido pela diretoria; Kotler (2000).
Agilidade e Tempo de retorno	Como a empresa classifica o <i>follow up</i> da prestadora de serviços?	Atributo definido pela diretoria; Silva (1997).
Parcerias	Como a empresa vê os parceiros utilizados pela Celiberto?	Atributo definido pela diretoria; Bowersox e Closs (2001); McKenna (1998).
Certificação	A empresa considera importante que a Celiberto possua certificações? (ex: ISO 9001)	Atributo definido pela diretoria; Silva (1997).
Conhecimento	Como a empresa classifica o conhecimento dos funcionários sobre os produtos e/ou serviços da empresa assim como as rotinas dos procedimentos?	Atributo definido pela diretoria; Romanoschi (1994).
Atendimento	Como é o atendimento oferecido pela Celiberto?	Atributo definido pela diretoria; Kotler (1998); Peppers (1997).
Confiança	A empresa sente segurança na transmissão das informações à Celiberto e vice-versa?	Atributo definido pela diretoria; Kotler (2000); McKenna (1998).
Preço	O prestador de serviços cobra pelos serviços os preços que considero justos?	Atributo definido pela diretoria; Bowersox e Closs (2001); Silva (1997).
Geral	Quais os critérios acima são mais relevantes para a empresa?	Atributo definido pela diretoria; McKenna (1998).

Figura 6 – Instrumento para coleta e análise dos dados

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa com base nos conceitos dos autores acima expostos.

A coleta de dados deu-se com base nas questões apresentadas na Figura 6.

No próximo capítulo se apresentará a empresa objeto desse estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA CELIBERTO LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Este capítulo visa caracterizar a empresa Celiberto Logística Internacional, sua história, evolução e serviços oferecidos nos dias atuais, bem como apresentar principais clientes de desembarço de exportação.

A Celiberto Logística Internacional caracteriza-se por ser uma empresa líder de mercado em embarques e desembarços aduaneiros de importação de material médico-hospitalar no Rio Grande do Sul e uma das líderes na exportação de carnes congeladas, além de atuar no segmento de matérias de construção, metal-mecânico, têxtil, vidros, entre outros.

Em agosto de 2009, a Celiberto completou 27 anos.

4.1 HISTÓRICO

Em agosto de 1982, a empresa iniciou suas atividades na área de despachos aduaneiros dando continuidade a atuação de seu sócio fundador, o Sr. Pedro Antonio Celiberto, despachante aduaneiro desde 1936.

A empresa oferece uma completa prestação de serviços de desembarços aduaneiros de importação e exportação nos principais portos, aeroportos, pontos de fronteira do Brasil, transportes rodoviários nacionais, serviços de contratação de câmbio, seguros e permanente assessoria e consultoria em comércio exterior. Visando prestar toda a gama de serviços para

os clientes, ou seja, prestação de serviço integral: desembaraço, logística internacional, câmbio e seguro.

Inicialmente a empresa chamava-se Celiberto Comissária de Despachos Ltda. Porém, como a atividade de *freight forwarder* sempre esteve muito presente tanto na carreira profissional dos diretores, quanto dentro do escritório, em 2006 a empresa decidiu alterar sua razão social para Celiberto Logística Internacional Ltda. Ou seja, posicionou-se no mercado para atender demandas de logística internacional de seus clientes e empresas em geral, passando a oferecer, além dos serviços de despachante, o de agenciador de cargas. Unindo a técnica aduaneira com a agilidade de um *freight forwarder*. Trabalhando com uma rede de agentes especializados e de médio porte em todos os continentes.

Historicamente, a Celiberto Logística Internacional tem atendido empresas de médio e grande porte. Todavia, as demais empresas individuais ou de pequeno porte, aproveitam-se igualmente da estrutura de atendimento, pois a empresa possui grande capacidade de adequação para o atendimento das diferentes necessidades de cada uma.

4.2 NEGÓCIO

Oferecer uma completa e eficiente prestação de serviços de desembaraços aduaneiros de importação e exportação nos principais portos, aeroportos e pontos de fronteiras do Sul do Brasil; coordenação de embarques no exterior; contratação de transportes rodoviários nacionais; contratação de câmbio e seguro; e permanente assessoria e consultoria na área de comércio exterior.

4.3 MISSÃO

A Missão da Celiberto é: “Agregar inteligência em todos os processos de logística internacional de forma que possa desenvolver e personalizar soluções de qualidade em comércio exterior a seus clientes atuais e potenciais”.

4.4 VISÃO

A Celiberto tem como visão ser líder de mercado nos segmentos em que participa, e continuar sendo nos que já atua como, por exemplo, na área médico-hospitalar e exportação de congelados, ambos com mais de 30 anos de participação no mercado.

4.5 VALORES

A Celiberto preza pelos seguintes valores: ética, honestidade, customização, diferenciação e satisfação dos clientes.

4.6 SERVIÇOS

Os principais serviços oferecidos pela Celiberto são, segundo informações disponibilizadas no site da organização:

Na Importação:

- Credenciamento junto ao Sistema de Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (Radar) / Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex);
- Classificação aduaneira segundo a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM);
- Cálculo de custos e viabilidade de processo de importação;
- Elaboração e aprovação da Licença de Importação (LI);
- Preparação e aprovação do Ato Concessório de *Draw-Back*;
- Operacionalidade do pagamento ao exterior com emissão de Registro de Operação Financeira (ROF);
- Escolha do modal de transporte adequado;
- Coordenação e embarque no exterior;
- Averbação do seguro de transporte internacional;
- Coordenação junto ao fornecedor para o embarque;
- *Follow-up* do embarque;
- Acompanhamento da chegada da carga;
- Marcar e acompanhar a vistoria aduaneira, caso existam avarias;
- Remoção para Estações Aduaneiras de Interior (Eadis) nos casos que o importador instruir;
- Finalização das anuências junto aos órgãos competentes;
- Preparação e registro da Declaração de Importação (DI) no Siscomex;
- Pagamento dos impostos e taxas;
- Desembaraço aduaneiro junto a Receita Federal;
- Pagamento das taxas de armazenagens;
- Emissão da Nota Fiscal de entrada;
- Transporte até o local indicado pelo importador.

Na Exportação:

- Credenciamento junto ao Radar / Siscomex;
- Classificação aduaneira segundo a NCM;
- Cálculo de custos e viabilidade do processo de exportação;
- Escolha do modal de transporte adequado;
- Contratação do frete internacional;
- Análise da embalagem adequada ao modal escolhido;
- Emissão da Fatura Comercial;
- Emissão do *Packing List*;
- Emissão da Nota Fiscal de saída;
- Elaboração dos Registros de Exportação (REs) no Siscomex;
- Emissão do Certificado de Origem;
- Emissão de Certificados Sanitários ou outros;
- Emissão do Certificado de seguro (embarques com seguro no Brasil);
- Emissão do conhecimento de embarque;

- Desembaraço aduaneiro junto à Receita Federal;
- Confirmação de embarque;
- Entrega no Banco dos documentos para remessa ao importador;
- Averbações dos embarques junto aos órgãos competentes.

4.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA FUNCIONAL

A empresa atende com estrutura própria em duas cidades: Porto Alegre (matriz, mais focada na importação), e Rio Grande (filial, focada na exportação), ambas no Estado do Rio Grande do Sul.

Recentemente, ampliou seu quadro de sócios e a empresa familiar hoje conta com uma equipe em torno de 30 pessoas, entre diretores, funcionários e estagiários, que proporcionam um atendimento “personalizado” para cada cliente. Um dos diferenciais é o envolvimento constante dos diretores na área operacional da empresa, o que permite a pronta resolução de problemas e um atendimento próximo ao cliente.

5 CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES

Neste capítulo tem-se uma breve caracterização das empresas clientes da Celiberto, sujeitos desta pesquisa, de um modo que se compreenda o principal negócio destas.

5.1 CIA MINUANO

Com a matriz situada na cidade de Lajeado - RS, Brasil, a controlada Companhia Minuano de Alimentos foi fundada no ano de 1946 e é cliente da Celiberto há aproximadamente 20 anos. De uma pequena fábrica de embalagens passou, em 1955, a produzir pintos de 1 dia e posteriormente a criar e abater frangos de corte. Na década de 70 tornou-se uma das maiores produtoras de carnes de aves do Brasil, chegando a fundar a ABEF e ser pioneira na exportação de frangos inteiros e em cortes para a Europa, Japão e Oriente Médio. A primeira exportação aconteceu em 1976 para o mercado Árabe.

Através de um processo de aquisições, na década de 80, a Companhia Minuano de Alimentos expandiu seu parque industrial além da região do Vale do Taquari - localização da cidade de Lajeado - RS e Arroio do Meio - RS, para a cidade de Passo Fundo - RS. Na década de 90 foi adquirida através da Minupar Participações S/A a empresa Frigumz Alimentos S/A localizada na cidade de Jaraguá do Sul - SC com plantas industriais na própria matriz, bem como na cidade de Armazém-SC (sul do Estado).

Atualmente, a Companhia Minuano de Alimentos é uma operação verticalizada na

integração avícola, possuindo desde granja de matrizes, produção e abate de aves garantindo a qualidade em cada processo. Não temos dúvidas de que a empresa é reconhecida nacionalmente como uma eficiente produtora de carnes processadas.

O parque industrial é composto por 3 abatedouros de frango e suínos, 2 fábricas de processados, fábrica de rações, incubatório de aves, granja de matrizes e poedeiras comerciais e central de ovos para consumo tanto in-natura quanto de ovos líquidos.

O negócio da empresa é direcionado para o crescimento de valor aos acionistas, compromissos de produtividade e ganhos operacionais, investimento em pessoas e tecnologia e um flexível e adaptável processo de aquisição de matérias-primas combinado em um ambiente agradável para trabalhar.

5.2 BRASILIT

Fundada em 1937, e sendo cliente da Celiberto a partir do ano 2000, a Brasilit tem uma história de pioneirismo e sucesso no país. Foi a pioneira ao lançar telhas de fibrocimento no mercado brasileiro, em 1940. O produto conquistou o Brasil de ponta a ponta, por sua qualidade e custo/benefício. Atualmente, a Brasilit mantém sua posição como líder de mercado, produzindo telhas e caixas-d'água. São mais de 70 anos crescendo e ajudando a construir um país cada vez melhor. "Preferida pelo consumidor, consagrada pelo mercado, marca de referência no segmento".

A Brasilit é uma empresa que faz parte de um dos mais tradicionais grupos da Europa, o Grupo Saint-Gobain. Trata-se de um dos 10 maiores conglomerados da França e um dos 100 maiores em todo o mundo.

O Grupo está presente em mais de 40 países, trabalhando com uma enorme diversidade de tecnologias nas seguintes atividades: vidro plano; isolamento; fibras de reforço; embalagens; canalização; materiais de construção; cerâmicas industriais; abrasivos; distribuição de materiais de construção.

A Saint-Gobain está presente no Brasil desde 1937, e além da Brasilit, atua com empresas como: Saint Gobain Vidros, Quartzolit, Telhanorte, Saint-Gobain Abrasivos (Norton, Carborundum e Winter), e Santa Marina.

5.3 SAINT – GOBAIN VIDROS

A Saint-Gobain Vidros, fundada em 1896 sob o nome de Vidraria Santa Marina, faz parte do grupo Saint-Gobain, criado na França há mais de três séculos. Dos três clientes apresentados, a Saint-Gobain Vidros é a mais nova cliente, utilizando os serviços da Celiberto há apenas 2 anos, desde 2007.

A história da Saint-Gobain teve início em 1665, quando Colbert fundou a Compagnie de Saint-Gobain por determinação do rei Luís XIV da França, para o fornecimento de espelhos para o Palácio de Versalhes. Ao longo dos anos, o Grupo Saint-Gobain diversificou suas atividades até se tornar hoje um dos maiores conglomerados industriais do mundo atual, através de 1.200 empresas subdivididas em 5 grandes pólos de atuação: vidros planos, embalagens, produtos para construção, distribuição de materiais de construção e materiais de alta performance.

Especializado em materiais de qualidade e alta tecnologia, o Grupo Saint-Gobain lidera na Europa o setor de materiais de construção e detém a liderança mundial da produção de vidros, abrasivos, ferro fundido, cerâmicas avançadas e plásticos de alta performance.

Hoje, a Saint-Gobain Vidros é um dos maiores fabricantes de vidro plano no mundo, com quase três séculos e meio de experiência a tradição na fabricação de vidros, com uma reputação conquistada ao longo de sua história.

A Saint-Gobain Glass, detentora de grande know-how industrial e tecnológico, possui desde 1997 a certificação ISO 9001 e conquistou, em 2007, a certificação ISO 14001 e OHSAS 18001, pois acredita no desenvolvimento responsável e sustentável junto aos seus colaboradores, à comunidade e ao meio ambiente.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa (agosto de 2009).

Nas subseções que seguem são apresentadas dos clientes da Celiberto. Estas estão separadas por cliente, seguindo a ordem do instrumento de coleta e análise de dados conforme a opinião dos entrevistados.

6.1 CIA MINUANO

6.1.1 Estrutura Física Organizacional

A Celiberto terceiriza esse tipo de serviço quando vê a necessidade de armazenagem dos produtos de determinado cliente. A empresa não possui qualquer tipo de armazém ou terminal destinado a isso. Sendo assim, a empresa considera necessário avaliar o grau de importância que os clientes dão a essa estrutura física.

Segundo a Sra. Giovana e o senhor Paulo, a estrutura organizacional da Celiberto embora satisfatória, poderia apresentar melhorias no que se refere à filial de Rio Grande. Como a maioria dos embarques marítimos sai pelo porto de Rio Grande, os entrevistados informaram que às vezes ocorrem problemas devido aos atrasos dos navios e como não há

terminal próprio da Celiberto, a empresa acaba tendo que pagar estadia para outros terminais terceirizados.

6.1.2 Agilidade e tempo de retorno por processo

Segundo os entrevistados, muitas vezes a Minuano não recebe retorno rápido automático sobre situações diversas, recebendo muitas vezes informações em cima da hora.

De acordo com o senhor Paulo “ às vezes ficamos sabendo da saída de um navio por outros meios que não são do *follow up* da Celiberto”.

6.1.3 Parcerias

Os entrevistados disseram estar satisfeitos com os parceiros contratados pela Celiberto, não tendo havido qualquer problema de que se tenha conhecimento. Para enfatizar o senhor Paulo comenta que “por se tratar de embarques marítimos poderia haver problemas já que o número de envolvidos muitas vezes é grande, mas desde que me possa lembrar sempre ocorreu tudo OK.”.

6.1.4 Certificação

Para o Sr. Paulo não faz diferença a empresa ter certificações desde que o serviço oferecido esteja de acordo com o estipulado pelo cliente. Já a Sra. Giovana informou que,

hoje em dia, certificações dão mais credibilidade para a empresa embora não ache que, muitas vezes, interfere no serviço oferecido

6.1.5 Conhecimento sobre os produtos, serviços e rotinas

Ambos os entrevistados elogiaram o conhecimento dos funcionários da Celiberto referente aos produtos congelados e também referentes às rotinas de exportação.

6.1.6 Atendimento

Com relação ao atendimento oferecido ambos demonstraram certa indecisão na hora de classificar esse atributo. Para eles existem setores da Celiberto que poderiam melhor atender a empresa, enquanto outros atendem muito bem, gerando assim certo desequilíbrio interno.

Segundo a senhora Giovana “...os atendimentos são bem diferentes de Porto Alegre e de Rio Grande, talvez porque tenhamos mais contato com o pessoal de Rio Grande e questionamos mais, o pessoal não é sempre que é simpático, paciente, e isso é algo que fica claro aos nossos olhos.”

6.1.7 Confiança

Ambos os entrevistados consideram esse ponto muito positivo a respeito da Celiberto. Pois nesses quase 20 anos de atendimento a empresa não teve quaisquer problemas referentes

a extravios de informações, recebendo um bom suporte e bastante comprometimento da empresa nos processos de exportação.

Segundo a Sra. Giovana “esse é o ponto alto da nossa parceria, em muitos aspectos sabemos que podemos confiar de olhos fechados na Celiberto.”

6.1.8 Preço

De acordo com a Sra. Giovana, “embora a Cia. Minuano não trabalhe com outros prestadores de serviço nesse setor, os preços cobrados pela Celiberto estão dentro do satisfatório”. Além disso, ela salienta também a flexibilidade e a facilidade de pagamento dos serviços para a Celiberto.

Paulo informa que os preços de alguns serviços poderiam ser mais baixos. Entre eles foram citados: emissão de certificado Form A, taxas no destino (emissão do conhecimento de embarque) e retificação dos Registros de Exportação, quando necessários.

6.1.9 Atributos mais relevantes

Na hora de contratar um despachante os atributos que o cliente Cia Minuano leva mais em consideração dizem respeito à qualidade do atendimento oferecido. São eles: Agilidade e tempo de retorno por processo; Conhecimento das rotinas; Qualidade no atendimento e Confiança.

Ajustando-se à idéia acima, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) diz que as vantagens mais valorizadas na terceirização de serviços são: Confiabilidade, qualidade, rapidez e personalização.

Dos três pontos citados, o único que a empresa demonstra plena satisfação com a Celiberto é o atributo relativo à confiança.

Nos outros dois atributos, foram apontadas algumas críticas informando que os serviços podem ser melhorados.

Kotler (2000) afirma que “a qualidade exige compromisso total dos funcionários”.

Ainda Kotler (2000, p.64) diz que:

Existe uma conexão direta entre qualidade do produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa. Níveis mais altos de qualidade resultam em níveis mais altos de satisfação do consumidor que, ao mesmo tempo, suportam preços maiores e, frequentemente, custos menores. Todavia, programas de melhoria de qualidade, normalmente, aumentarão a rentabilidade.

Conforme os entrevistados, a empresa dá maior importância para a agilidade e qualidade no atendimento, assim como na confiança como falado anteriormente. Apesar de não estar plenamente satisfeita com os serviços oferecidos, a empresa valoriza o prestador de serviços, pois entende que o mesmo está sempre em busca de melhorias.

6.2 BRASILIT

6.2.1 Estrutura Física Organizacional

A Srta. Adriana se referiu à estrutura da empresa como “compacta e eficaz para o que se propõe”, a mesma ainda disse que em dias atuais melhor ter pouca estrutura física, para diminuir os riscos de excesso de custos fixos e terceirizar o que for e quando for preciso.

O Sr. Eduardo também é da opinião que a estrutura física da empresa está ok e dentro dos parâmetros que outros despachantes utilizam.

6.2.2 Agilidade e tempo de retorno por processo

Ambos os entrevistados responderam que não tem do que reclamar com relação ao atendimento. Conforme a Srta. Adriana “sempre tivemos nossas solicitações atendidas em tempo hábil e a Celiberto sempre encontrou a melhor solução e o melhor caminho para ambas as partes.”

6.2.3 Parcerias

Tanto nos embarques marítimos como nos embarques rodoviários os entrevistados se mostraram satisfeitos com os prestadores de serviço parceiros da Celiberto. Exceto em Foz do Iguaçu, que a Srta. Adriana demonstrou certa insatisfação com os processos de exportação em que o cruze se dava por essa fronteira. A Srta. Adriana reclamou que, antigamente, os processos que saíam por lá acabavam levando maior tempo para ter seu status informado, obrigando assim a Brasilit a ficar questionando o prestador de serviços. Inclusive o próprio faturamento acabava atrasando. Porém a Srta. Adriana esclarece: “hoje em dia as coisas já melhoraram, mas acabamos ficando com um pé atrás sempre que temos algum embarque por Foz.”

6.2.4 Certificação

Para ambos os entrevistados não faz diferença a empresa possuir certificação ou não.

Não é algo que eles levam em consideração na hora de terceirizar um serviço.

6.2.5 Conhecimento sobre os produtos, serviços e rotinas

Nesse aspecto o Sr. Eduardo deixou claro que se tratando de conhecimento de serviços e rotinas de exportação, nenhum despachante sabe tanto quanto à Celiberto. Ainda salientou que “a Celiberto deveria abrir uma filial em São Paulo ou Santos”, dizendo em seguida que assim a empresa poderia ganhar muito dinheiro visto que “lá não existem concorrentes a altura da Celiberto”.

Para completar a Srta. Adriana elogiou os funcionários da Celiberto, caracterizando a empresa como “modelo de despachante aduaneiro e agente logístico”.

6.2.6 Atendimento

Esse atributo também foi motivo de elogios por parte da Sr. Eduardo que enfatizou que sempre foi muito bem atendido pela Celiberto. A Srta. Adriana também fez questão de elogiar a qualidade do atendimento oferecido pelo prestador de serviços, “com cordialidade, educação e muito respeito.”

6.2.7 Confiança

Segundo a Srta Adriana “sem confiança no prestador de serviços seria impossível contratar uma empresa para exercer essa função.” O Sr. Eduardo relembra que “teve uma vez em que solicitamos a você que simulasse uma emissão de RE, somente para ter certeza que aquele valor não era possível de inserir, pois achávamos que o outro despachante estava nos enrolando e não sabia como fazer.”

6.2.8 Preço

De acordo com o respondido pela Brasilit, após um pequeno reajuste no começo de 2009, os valores ficaram dentro da média que a mesma costuma pagar para os outros despachantes com que trabalha.

6.2.9 Atributos mais relevantes

Ambos os entrevistados ressaltaram que para a contratação de um operador logístico deve-se levar em conta todo um conjunto de fatores e, que depois de alguns testes, se define quais serão os contratados.

Conforme a Srta. Adriana “não adianta o operador oferecer um preço mais baixo que a média do mercado se o atendimento não for de primeira qualidade ou se toda vez que for exportar houver algum tipo de problema no processo.” Complementando a idéia, o Sr. Eduardo afirma: “nesse tipo de operação em que lutamos contra o tempo, um dia de atraso

pode gerar grande custo para a empresa que precisa do material na sua cadeia de produção. Tudo é muito calculado e por isso, não se pode errar.”

Por fim os entrevistados disseram que todos os aspectos possuem relevância e acabaram classificando por ordem de importância os seguintes atributos: Atendimento, Conhecimento, Confiança, Preço, Agilidade e tempo de retorno por serviço prestado, Parcerias, Certificação e Estrutura Física Organizacional.

Como diz Mckenna (1998, p.7), não existe receita de bolo, e sim “(...) o consumidor tem que experimentar para apreciar”.

Um dos pontos determinantes de um serviço de qualidade é o atendimento dos funcionários de um prestador de serviços (KOTLER, 2000).

Ainda Kotler (1998, p.71) diz que:

Isto leva ao princípio de que uma empresa deve, pelo menos, esforçar-se para satisfazer as expectativas mínimas de cada grupo de interessados. (...) Ela pode entregar a qualquer interessado um nível aceitável, um nível de desempenho ou um nível de estímulo de satisfação. Assim a empresa pode querer encantar os consumidores, fazer bom desempenho frente aos funcionários e entregar um nível aceitável de satisfação aos fornecedores (...)

Conforme os entrevistados da Brasilit, o prestador de serviços de logística tem o *know-how* das operações de exportação, auxiliando a empresa nesse quesito. Dando assim, velocidade no atendimento.

Logo, observa-se que este cliente possui um nível elevado de satisfação com a Celiberto. Segundo Peppers (1997) ter um alto grau de satisfação significa que o cliente é no mínimo mais satisfeito com a empresa fornecedora do que com os concorrentes.

SAINT-GOBAIN VIDROS

6.3.1 Estrutura Física Organizacional

A estrutura física da empresa deve, na visão dos entrevistados, dar suporte para as necessidades dos seus clientes. De acordo com a Srta. Hellen, a Celiberto supre bem essas necessidades da Saint-Gobain.

6.3.2 Agilidade e tempo de retorno por processo

Segundo as entrevistadas, desde que a empresa começou a contar com os serviços da Celiberto, houve uma evolução considerável na agilidade e retorno por processo. Com relação a isso a Srta. Hellen explica que “houve uma evolução das primeiras exportações para hoje, porém as vezes ainda temos que solicitar cópia de alguns documentos, antes que a Celiberto nos mande”. Conforme nos explicou a Srta. Elisabete: “no começo precisávamos cobrar todas as informações, depois com o tempo, conforme a Celiberto se adaptou à maneira de trabalhar da Saint-Gobain Vidros, as coisas melhoraram e hoje em dia já quase não precisamos cobrar as informações, pois nosso operador se antecipa.”

6.3.3 Parcerias

Os entrevistados afirmam que, até o presente momento, nas exportações aéreas, rodoviárias e marítimas, não tiveram qualquer problema com as parcerias escolhidas pela Celiberto.

6.3.4 Certificação

Segundo a Srta Hellen, “a Saint-Gobain Vidros leva em conta se os seus parceiros possuem certificações que garantem a qualidade dos serviços oferecidos”. A mesma ainda informa que a partir de 2010 existe a intenção de trabalhar somente com parceiros certificados pela ISO. De acordo com a Srta. Elisabete “o certificado de qualidade ISO assegura um serviço padronizado mundialmente e muitas vezes essa exigência de trabalhar com parceiros que possuam certificações vem dos seus próprios clientes no exterior.

6.3.5 Conhecimento sobre os produtos, serviços e rotinas

É muito importante o conhecimento do operador logístico sobre a sua área de atuação, segundo as entrevistadas. Conforme informado pela Srta. Elisabete “não há nada pior do que o cliente ter que ficar ensinando como seu prestador de serviços deve agir e nesse aspecto a Celiberto até hoje nos surpreende entendendo sobre diversos assuntos e quando não sabe, pesquisa até encontrar.”

6.3.6 Atendimento

Segundo a Srta. Hellen o atendimento é plenamente satisfatório, “porém às vezes seria melhor que a Celiberto se antecipasse frente alguns casos e envios de informações.” Já para a

Srta. Elisabete esse é um aspecto fortemente positivo no operador logístico visto que “sempre somos atendidos com muita paciência, simpatia e intimidade pela Celiberto. Quando ligamos com alguma dúvida, somos prontamente atendidos com muita eficiência e além disso, simpatia.”

6.3.7 Confiança

De acordo com as entrevistadas a Celiberto “não deixa dúvidas referentes à sua transparência e tampouco causou algum tipo de transtorno desde que trabalhamos juntos.” A Srta. Hellen define confiança da seguinte forma: “a confiança está para a empresa e seu prestador de serviços na área logística, assim como o mar está para peixe, não há qualquer espécie de trabalho em conjunto sem que exista total confiança de ambas as partes.”

6.3.8 Preço

Partindo do princípio que devido ao grande volume de exportações da Saint-Gobain Vidros, a Celiberto baixou seus preços, pois nesse caso ganha através do volume de processos e não pelo preço de cada processo, o parecer das entrevistadas foi o seguinte: “ em épocas de crise como a que vivemos seria hipocrisia dizer que não devemos considerar o preço na hora de contratar qualquer serviço. Nosso acordo com a Celiberto é uma espécie de Ganha-Ganha, acreditamos que ambas as partes saem lucrando no que foi decidido.” A Srta. Hellen ainda nos traz: “o que também não significa que não estejamos abertos para discutir qualquer

reajuste que seja necessário. Quando alguma das partes sentir essa necessidade, existe uma total liberdade para que se reveja esse assunto.”

6.3.9 Atributos mais relevantes

Para a Saint-Gobain Vidros nada pode superar a confiança entre as partes envolvidas. Em segundo lugar, o atributo mais relevante foi a agilidade e o atendimento assim como o conhecimento sobre o serviço oferecido. Por fim não descartaram “a grande importância de um preço acessível, parcerias competentes e a futura certificação da ISO.”

“ Um dos pontos cruciais para o bom funcionamento de um serviço é o *follow-up* e o *feedback* das operações” (KOTLER, 1996).

Albrecht (1992, p.77) diz que não é seguro somente esperar que o cliente dê um *feedback* mas, “você precisa sempre estar tomando o pulso dos clientes porque suas expectativas estão sempre mudando, assim como constantemente ocorrem variações nas condições econômicas e nas necessidades do mercado”.

A empresa prestadora de serviços espera e busca melhoria contínua, mesmo com os resultados considerados em ascendência pelos entrevistados da Saint-Gobain Vidros, a Celiberto.

6.4 QUADRO COMPARATIVO

Analisando os resultados através das entrevistas, pode-se notar que algumas vezes os clientes citaram os mesmos pontos positivos e os mesmos pontos negativos sobre a empresa, assim como, em outras situações, iguais aspectos divergentes.

Peppers (1997) salienta que é deveras importante saber que devido às diferentes necessidades dos clientes, cada um representa um conjunto de valor para a empresa. Logo, revela-se a importância em descobrir as necessidades e desejos de cada um de seus clientes como um ser único.

A fim de melhor visualizar as respostas dos clientes, segue abaixo quadro elaborado pela autora da pesquisa:

	Cia. Minuano	Brasilit	Saint- Gobain Vidros
Estrutura Organizacional	A melhorar	Bom	Bom
Agilidade e Tempo de Retorno por Processo	Ruim	Bom	A melhorar
Parcerias	Bom	Bom	Bom
Certificação	Indiferente	Indiferente	Bom
Conhecimento sobre os Produtos, Serviços e Rotinas	Bom	Bom	Bom
Atendimento	A melhorar	Bom	Bom
Confiança	Bom	Bom	Bom
Preço	A melhorar	Bom	Bom
Atributos mais relevantes	Agilidade e tempo de retorno por processo, Atendimento, Confiança e Conhecimento.	Atendimento, Conhecimento, Confiança e Preço.	Confiança, Atendimento, Conhecimento e Preço.

Figura 7 – Instrumento para coleta e análise dos dados

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa com base nas respostas dos entrevistados.

Na Figura 7 percebe-se que alguns clientes têm a mesma opinião sobre a importância de certos atributos, assim como classificam do mesmo modo alguns serviços prestados pela Celiberto.

Todos eles avaliaram como de suma importância os atributos de Atendimento, Confiança e Conhecimento na hora de contratar um despachante e operador logístico. Destes três atributos, todos os clientes consideraram positivos na Celiberto, a Confiança e o Conhecimento. A diretoria da Celiberto acredita que esses sejam alguns dos seus pontos-fortes e para ratificar esta impressão, foi necessário verificar como os clientes vêem esse aspecto da empresa.

Já no aspecto Atendimento, a Cia Minuano supõe que deve haver uma melhoria para o mesmo ser considerado satisfatório.

Um dos pontos determinantes de um serviço de qualidade é o atendimento dos funcionários de um prestador de serviços (KOTLER, 1996).

Peppers (1997, p.75) afirma que “uma vez identificadas as necessidades de seus mais valiosos clientes, a providência seguinte será lançar alguns programas específicos por necessidades para mantê-los fiéis à empresa”. Dos três clientes o que se mostrou mais satisfeito com os serviços da Celiberto foi a Brasilit, enquanto o mais insatisfeito foi a Cia Minuano. A Saint-Gobain Vidros se mostrou muito satisfeita, porém em um ponto acha necessário que haja melhorias.

A Saint-Gobain Vidros e a Cia. Minuano classificaram negativamente o atributo “Agilidade e tempo de retorno por processo”. Sendo esse o atributo que merece maior atenção por parte da Celiberto.

Finalizando o capítulo, embora os três clientes sejam diferentes e conforme Peppers (1997, p.114) “clientes não querem ser tratados igualmente. Eles querem ser tratados individualmente”, não se pode duvidar que haja algumas semelhanças nas suas necessidades e pontos de vista. Devendo assim o prestador de serviços estar atento a elas, pois as mesmas estarão apontando determinada visão mercadológica.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo visa fornecer uma conclusão da autora da pesquisa, para o qual se destinava este trabalho, com base na bibliografia pesquisada, com os dados coletados nas entrevistas. Respondendo neste, os objetivos específicos e por fim o objetivo geral desta pesquisa, para que enfim se possa responder a questão de pesquisa: *Como os principais clientes da Celiberto Logística Internacional avaliam os atributos relativos aos serviços de desembaraço de exportação que recebem?*

7.1 CONCLUSÃO

Tomando por base os dados coletados nas entrevistas com os principais clientes da Celiberto nos serviços de desembaraço de exportação, verificaram-se os atributos mais relevantes pelos quais as empresas buscam os serviços do operador logístico.

“Uma empresa pode diferenciar seus produtos com base em muitos fatores: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças” (MCKENNA 1998, p.58).

Primeiramente foram citados os atributos mais atraentes, que é o conhecimento dos colaboradores desta empresa, visto que esses conhecem vastamente os produtos exportados e os serviços e rotinas referentes à exportação. O conhecimento desta, representa maior agilidade dos desembaraços de exportação, qualidade e otimização, resultando em menores custos para os clientes, gerando desta forma maior competitividade para os contratantes, podendo estes concentrarem seus esforços em suas atividades principais. Pois, se uma empresa tivesse que manter um profissional somente para serviços de desembaraço de

exportação, teria que realizar investimentos contínuos em cursos, o que elevaria seus custos com pessoal. Os três clientes concordaram neste ponto, por este motivo foi o mais citado e com maior valor para os clientes juntamente com o bom atendimento e a confiança no prestador de serviços.

A confiança também é outro ponto de extrema importância no momento da terceirização do prestador de serviços. Devido à grande necessidade de troca de informações confidenciais, além do total acesso a procurações, onde o prestador de serviços responde constantemente em nome do seu contratante. Os clientes dizem que a confiança torna-se um grande diferencial na hora de contratar um operador logístico que possua imaculada reputação no mercado. Pois acaba repassando a ele tarefas que exigem total domínio, onde qualquer erro pode ocasionar altas multas para a empresa.

O último atributo considerado importante pelas três empresas é o atendimento prestado. Neste ponto, além da cordialidade, respeito e prontidão oferecidos, percebe-se a importância de manter um ciclo de *feedback* com o cliente, tornando-o ainda mais integrado e relacionado com o prestador de serviços. Concordando com esta idéia, Peppers (1997) diz que o ciclo do *feedback* com cada cliente forma um relacionamento comercial.

Por isto, salienta-se a importância em discutir regularmente quais pontos os clientes consideram importantes e manter continuidade nas análises da satisfação dos clientes. Além disto, é importante manter-se presente na vida dos clientes. Segundo Kotler (2000) as empresas precisam trabalhar muito para alinhar sua estrutura, políticas e cultura às mudanças exigidas pela estratégia do negócio.

Estes três pontos buscam resumir os critérios citados e utilizados pelos principais clientes da Celiberto, na hora de contratar e manter uma relação de fidelidade com seus prestadores de serviços.

Concordando com os entrevistados, mostrou-se um quadro na revisão de literatura e será apresentado novamente para melhor visualizar estes critérios:

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000)	Silva (1997)	Leiria (1993)
QUALIDADE	QUALIDADE	PREÇO
CONFIABILIDADE	AGILIDADE	CONHECIMENTO
RAPIDEZ	TECNOLOGIA	QUALIDADE
PREÇO	MELHORIA CONTÍNUA	AGILIDADE
PERSONALIZAÇÃO	QUALIDADE	QUALIDADE

Figura 8 – Instrumento para coleta e análise dos dados

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa com base nos conceitos dos autores estudados.

Analisando cada caso parcialmente, devido ao longo tempo de serviços prestados para a Cia. Minuano, a mesma possui uma visão mais ampla e crítica dos serviços da Celiberto. Nos 20 anos de atendimento, a empresa pôde perceber a avaliar cada aspecto do prestador de serviços em diversos momentos e situações da empresa.

Já a empresa Brasilit merece atenção especial, pois se percebe que em médio tempo de atendimento a empresa se sente plenamente satisfeita com os serviços oferecidos. Deve-se levar em conta que a Celiberto quer manter os clientes cada vez mais tempo e mais satisfeitos com os serviços oferecidos, para tanto, deve-se ter em mente que cada cliente possui suas necessidades e que deverão ser acompanhadas e redescobertas continuamente, em especial a Brasilit, que possui alto nível de satisfação com esse prestador de serviços.

A Saint-Gobain Vidros é a que trabalha há menos tempo com a Celiberto e já mostra sinais de satisfação contínuos com seu operador logístico. Fato que serve de incentivo á

empresa para que continue buscando manter ou mesmo aumentar o nível de satisfação desse cliente.

Porém, não basta ter um alto grau de satisfação, pois somente isto não leva o cliente à lealdade dos serviços. O que ele diz com esta alta satisfação é que ele está no mínimo com o mesmo nível de satisfação que com os concorrentes deste prestador de serviços. (PEPPERS, 1997). É importante ressaltar que “...com os ouvidos nos consumidores, várias empresas estão mudando radicalmente seus métodos de controle de qualidade” (SILVA 1997, p.48).

Concluindo a idéia dos autores acima, Mckenna (1997) diz que a empresa que tiver a maior capacidade de inovação e criatividade provavelmente conseguirá se diferenciar e ganhar o mercado desejado. Até mesmo por que, segundo Peppers (1997) a empresa cliente busca que o fornecedor adivinhe o que ela quer e como querem.

Com base nos conceitos e nas respostas das entrevistas acima, percebe-se que o estudo foi válido devido a extrema importância em identificar os atributos que os clientes consideram mais importantes, assim com o modo que eles classificam esses atributos dentro dos serviços oferecidos, devendo o operador logístico estar aberto às críticas, dúvidas e reclamações, manter um relacionamento sincero com os clientes, para que se possa gerar e manter a alta satisfação de seus clientes.

7.2 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A EMPRESA

Com o desenvolvimento desse estudo e tendo informações sobre a Celiberto Logística Internacional bem como seus principais clientes, alguns aspectos tornam-se claros para a pesquisadora, que irá fornecer alguns pontos que podem ser melhorados.

É extremamente valioso para um empresa, manter um banco de dados de todos os seus clientes, podendo perceber todas as necessidades de cada um, com o perfil de como cada um deles gostaria de ser tratado. Particularidades de cada um deles, contendo todo o tipo de informação para aproximar os clientes e os funcionários da empresa.

Em uma empresa de serviços o fundamental é a mão-de-obra, sendo assim é de extrema importância fornecer treinamento e cursos de especialização para os funcionários, podendo assim auxiliar na especialização da empresa como um todo. Permitindo que seus funcionários possam fornecer um melhor atendimento técnico profissional para as empresas clientes, bem como estar mais preparados para dar suporte a uma reclamação ou crítica de um cliente. Devido a alta burocracia no segmento de comércio exterior, é necessário que os clientes sintam confiança de que a empresa possui conhecimento sempre atualizado.

Sendo assim, segundo Peppers (1997), é muito saber que somente manter a satisfação de um cliente, é geralmente insuficiente para fidelizar um cliente.

Sendo assim, a empresa deve buscar principalmente melhoria contínua e especialização contínua de pessoal.

Além disso a implementação de um sistema de *Intra Net* no site da empresa, onde os clientes possam verificar o status dos seus processos ajudaria na troca de informações entre as partes envolvidas. Contatos regulares por parte da diretoria junto aos clientes e pesquisas de satisfação freqüentes também seriam de grande valia para entender e acompanhar como os clientes se sentem em relação a Celiberto.

7.3 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Devido à busca contínua de melhorias e aperfeiçoamento dos processos, a autora sugere aprofundar estudos no sentido de verificar a disponibilidade da empresa em implementar as melhorias sugeridas do sub-capítulo anterior.

Ou ainda, poderá ser realizada uma pesquisa quantitativa referentes aos atributos dos serviços da Celiberto de um modo geral, com mais clientes, a fim de se quantificar numericamente, como os mesmos classificam os serviços prestados nos variados segmentos e também ter uma mais visão global para todos os serviços que a empresa fornece.

REFERÊNCIAS

ADUANEIRAS. Apresenta Textos que falam sobre documentação e termos. Disponível em <<http://www.aduaneiras.com.br>>. Acesso em: 26 jul. 2009.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J.; *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. Tradução: Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Serviço ao cliente: a reinvenção de gestão do atendimento ao cliente. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

APEX (Agência de Promoções de Exportação do Brasil) Textos sobre documentação de Comércio Exterior. Disponível em <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 25 jul. 2009.

BIZELLI, João S.; BARBOSA, Ricardo. *Noções Básicas de Importação e Exportação*. 9. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., *Marketing Contemporâneo*, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRASILIT (Brasilit). Apresenta textos de Caracterização da empresa. Disponível em: [<http://www.brasilit.com.br>]. Acesso em 10 de agosto de 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J., *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. Tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves; coordenação da revisão técnica Paulo Fernando Fleury, César Lavale. – São Paulo: Atlas, 2001.

CELIBERTO (Celiberto). Apresenta textos de Caracterização da empresa. Disponível em: [<http://www.celiberto.com.br>]. Acesso em 10 de agosto de 2009.

CIA MINUANO (Cia. Minuano). Apresenta textos de Caracterização da empresa. Disponível em: [<http://www.minuano.com.br>]. Acesso em 10 de agosto de 2009.

COBRA, Marcos. Ensaio de Marketing Global. São Paulo: Marcos Cobra, 1995.

FITSIMMONS, James A.; FITSIMMONS, Mona. *A Administração de serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

FREITAS, Henrique M. R.. *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

IN (Imprensa Nacional). Apresenta os Diários Oficiais publicados. Disponível em <<http://www.in.gov.br>>. Acesso em: 25 jul. 2009.

JUS NAVIGANDI. Apresenta Textos sobre: *Exportação: Procedimento de Despacho Aduaneiro*. Disponível em <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/lista.asp?assunto=1212>>. Acesso em 26 de jul. de 2009.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. Tradução: Meyer Stilman e Danilo A. Nogueira. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo, Atlas, 2000.

LEIRIA, Jerônimo S.; *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 6 ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing – Uma orientação Aplicada*. Tradução: Nivaldo Monigelli Júnior e Alfredo Alves de Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Frauze N.. *Pesquisa de Marketing- edição compacta*. 3^a ed., São Paulo: Atlas, 2001.

McCARTHY, E. Jerome e PERREAULT Jr., William D. *Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Régis. *Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito*. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998

MDIC (Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior). Apresenta Textos de LOPES, José M. C. e de FORTES, Luis E. N. S. que falam de Logística. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 26 jul. 2009.

PEPPERS, Don. *Empresa 1:1: instrumentos para competir na era da interatividade*. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

PIPKIN, Alex. *Marketing internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

REGULAMENTO ADUANEIRO. *Decreto n.º 4.543, de 26 de dezembro de 2002*. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

ROESCH, Sylvia M. A.. Projeto de estágio e de pesquisa em administração. Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso.. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANOSCHI, Paulo O.. *Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada?*. São Paulo: Maltese, 1994.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valerie A.; LEMON, Katherine N. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia comparativa*. Tradução: Nivaldo Montigelli Júnior. Porto Alegre? Bookman, 2001.

SAINT-GOBAIN VIDROS (Saint-Gobain Vidros). Apresenta textos de Caracterização da empresa. Disponível em: [<http://www.saint-gobain-glass.com.br/>]. Acesso em 10 de agosto de 2009.

SEWELL, Carl; BROWN, Paul B. Clientes para sempre – Como o atendimento em algumas concessionárias GM consegue transformar compradores ocasionais em clientes frequentes. São Paulo: Harbra, 1993.

SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce. *Comportamento do Cliente*. Tradução: Lenita Esteves. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

SILVA, Ciro P.. A terceirização responsável: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997

SLONGO, Luiz Antonio; LIBERALI, Guilherme. *Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições*. São Paulo Atlas, 2004.