

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Suziane Giacobbo

O Serviço ao Cliente em uma Empresa do Setor Aviônico

Porto Alegre
2009

Suziane Giacobbo

O Serviço ao Cliente em uma Empresa do Setor Aviônico

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre
2009

Suziane Giacobbo

O Serviço ao Cliente em uma Empresa do Setor Aviônico

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
em Administração na Universidade Federal do
Rio Grande do Sul.**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e minha família, que sempre me incentivaram a aprimorar meus conhecimentos e a enfrentar desafios; ao meu orientador, Luiz Antônio Slongo, que me auxiliou em todas as etapas da construção deste trabalho de conclusão; aos representantes da FAB, que com muita presteza se dispuseram a contribuir com esta pesquisa; e a Aeroeletrônica, que permitiu a realização deste trabalho.

RESUMO

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Trata-se de um estudo de caso em uma empresa do setor aviônico de Porto Alegre, a Aeroeletrônica, versando sobre o serviço ao cliente prestado a Força Aérea Brasileira para a terceirização das atividades logísticas aplicadas às aeronaves F-5 e A-29. O trabalho analisa a opinião do fornecedor e do cliente, revisa a literatura e apresenta os resultados obtidos através das entrevistas. Além disso, é analisado o relacionamento entre as partes envolvidas no processo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Organograma da Aeroeletrônica.....	15
Quadro 1 -	Diferenças Básicas entre Bens Específicos e Serviços.....	27
Figura 2 -	Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucro.....	32
Figura 3 -	Elementos de serviço ao cliente.....	33
Quadro 2 -	Participantes da Pesquisa.....	38
Figura 4 -	Os serviços logístico do CLS.....	44
Figura 5 -	Aeronave F-5.....	44
Figura 6 -	Aeronave A-29.	44
Figura 7 -	Aeronave T-27 (Tucano).	46
Figura 8 -	Localização dos COMBS.....	48
Quadro 3 -	Performance do CLS até Janeiro/2009.....	50
Figura 9 -	Aeronave C-95.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEL – Aeroeletrônica

CBERS – *China-Brazil Earth Resources Satellite*

CLS – *Contractor Logistic Support*

COMBS – *Customer Operated and Maintained Base Supply*

COMFAEL – Comissão de Fiscalização da Aeroeletrônica

COMFIREM – Comissão de Fiscalização e Recebimento de Material e Serviço

CTA - Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial

EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica

FAB – Força Aérea Brasileira

IAQG – *International Aerospace Quality Group*

INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

MECB - Missão Espacial Completa Brasileira

SILOMS – Sistema Integrado de Logística, de Material e Serviços

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE.....	10
2.1	DADOS GERAIS	10
2.2	HISTÓRICO.....	10
2.3	MISSÃO	12
2.4	VISÃO.....	12
2.5	VALORES.....	12
2.6	NEGÓCIOS REALIZADOS PELA EMPRESA	13
2.6.1	Elbit.....	13
2.6.2	Aviônicos	14
2.6.3	Espacial.....	14
2.6.4	Automotiva	14
2.7	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA FUNCIONAL	15
2.8	MERCADO DE ATUAÇÃO	16
2.9	MICROAMBIENTE	16
2.9.1	Principais Clientes	17
2.9.2	Principais Fornecedores.....	17
3	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	19
4	OBJETIVOS	21
4.1	OBJETIVO GERAL.....	21
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
5	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	22
6	REVISÃO TEÓRICA	24
6.1	MARKETING	24
6.1.1	Marketing de Serviço	26
6.1.2	Serviços ao Cliente.....	28
6.1.3	Marketing de Relacionamento	34
7	MÉTODO.....	38
7.1	UNIDADE DE ESTUDO	38
7.2	ELEMENTOS DA PESQUISA	39
7.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	40
7.3.1	Fontes Primárias.....	40
7.3.2	Dados Secundários.....	41
7.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	42
8	ANÁLISE	43
8.1	O SERVIÇO DE LOGÍSTICA CONTRATADA	43
8.2	O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	52
9	CONCLUSÃO.....	54
9.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
	ANEXO A.....	62

1 INTRODUÇÃO

No avançado nível de globalização em que o mundo se encontra, as organizações modernas buscam, gradativamente, aumentar seu índice de competitividade. Esse fator é decorrente da vontade de obter um crescimento no mercado mundial, oferecendo produtos e serviços de maior qualidade e de mais fácil acesso ao cliente.

Este trabalho apresenta um estudo sobre a empresa Aeroeletrônica Ltda., aqui chamada de Aeroeletrônica (AEL). O principal objetivo dessa pesquisa é apresentar o serviço ao cliente no *case* Aeroeletrônica/Força Aérea Brasileira.

Operações que requeiram controle, precisão, segurança e confiabilidade constituem-se em desafios que só podem ser superados com conhecimento, tecnologia e compromisso com a qualidade. Esses são os princípios que norteiam as atividades da Aeroeletrônica, empresa brasileira dedicada ao projeto, desenvolvimento, fabricação e manutenção de equipamentos eletrônicos de alta tecnologia para as indústrias de defesa, aeroespacial e de transporte.

Em operações militares ou industriais, as atividades que requerem informações precisas e confiáveis para aumentar o controle, evitar desperdícios e minimizar situações de perigo constituem-se no foco de especialização da Aeroeletrônica com soluções fundamentadas em mais de duas décadas de experiência e conhecimento.

A Aeroeletrônica está estruturada no Brasil para prestar suporte logístico completo às Forças Armadas e está apta a restabelecer, em poucos minutos, a disponibilidade de determinados veículos em caso de falha em algum equipamento. Para tal, conta com bases de suporte estrategicamente estabelecidas, sobressalentes, ferramentas e *softwares* de controle, além de uma equipe técnica capacitada nas diversas operações. O suporte logístico abrange também os equipamentos de apoio de terra e os simuladores de vôo.

A Aeroeletrônica é reconhecida como um centro de excelência na produção, manutenção e suporte logístico de produtos eletrônicos, civis e militares para aplicações aéreas, marítimas e terrestres.

O primeiro capítulo desta pesquisa aborda a parte introdutória do trabalho, apresentando o contexto e a atual conjuntura. Já no segundo capítulo, constam as

informações gerais da empresa, a fim de proporcionar um melhor entendimento da mesma e do ambiente onde ela está inserida.

No terceiro capítulo é apresentada a situação problemática deste estudo, citando os pontos críticos identificados e relacionados com o tema em questão. Esse capítulo se destina, principalmente, a descrever de maneira clara e objetiva qual é o tema que será estudado nessa pesquisa. O problema de pesquisa aponta para o lugar específico que se quer visitar no amplo espaço de acomodações de tema.

Os capítulos 4 e 5 apresentam, respectivamente, os principais objetivos que se busca alcançar com esta pesquisa, bem como a justificativa deste trabalho.

O sexto capítulo apresentará as principais idéias referentes ao tema que o estudo engloba. Entre essas idéias e conceitos, fornecidos por diversas fontes, pode-se citar o conceito de marketing, marketing de serviço, serviço ao cliente e marketing de relacionamento.

No sétimo capítulo, serão descritos os métodos usados para formação desta pesquisa. Serão definidos a unidade de estudo, os elementos de pesquisa, as técnicas de análise e coleta dados.

O Capítulo 8 debate os resultados obtidos com a pesquisa. É onde serão descritas as contribuições dos entrevistados e serão apresentados os dados coletados.

Para fins de encerramento da composição da pesquisa, o nono capítulo apresenta a conclusão sobre os assuntos que o trabalho envolve.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE

Nesse capítulo são apresentadas informações gerais sobre a empresa, seus dados históricos e suas áreas de atuação. São referências de grande importância para se entender o cenário e o contexto em que a empresa se situa.

2.1 DADOS GERAIS

Empresa: Aeroeletrônica Ltda.

CNPJ: 88.031.593/0001-59

Endereço: Avenida Sertório, 4400 – Porto Alegre, RS – Brasil

Telefone: (51) 2101 1200

Website: www.ael.com.br

2.2 HISTÓRICO

A empresa foi fundada quando o grupo Aeronaves e Motores Ltda – AEROMOT, até o momento um grupo familiar, foi selecionado pela EMBRAER para desenvolver e fabricar onze diferentes unidades de componentes aviônicos para a aeronave T-27 (Tucano). Nesta ocasião, passou a ser denominada de Aeroeletrônica - Indústria de Componentes Aviônicos Ltda. Em 1987, seu nome mudou para Aeroeletrônica – Indústria de Componentes Aviônicos S/A e foi transformada em Sociedade Anônima de capital fechado. Recentemente, em agosto de 2008, sua razão social foi novamente alterada para Aeroeletrônica Ltda.

A partir desse momento iniciou sua participação ativa no programa AM-X, jato militar de projeto ítalo-brasileiro, fornecendo 13 unidades e sistemas aviônicos, alguns de projeto próprio e outros conseguidos através de transferência de tecnologia com empresas do exterior. Desta forma, assumiu posição de destaque no cenário nacional, tendo participado de importantes programas estratégicos.

Já em outro ramo e, após vencer concorrências do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE, participou do projeto, desenvolvimento e fabricação de

sistemas de controle e suprimento de energia que equipam os satélites da Missão Espacial Completa Brasileira – MECB e *China-Brazil Earth Resources Satellite - CBERS*. Estes satélites se encontram em atividade desde o seu lançamento.

Aproveitando a infraestrutura e *know-how* no setor aeroespacial, a Aeroeletrônica decidiu gerar novos segmentos. Partindo do uso de tecnologia de ponta, projetou-se para o mercado civil criando sistemas de gerenciamento de frotas e de controle e automação de processos em geral, priorizando a área ligada com o transporte e movimentação de mercadorias.

Foi assim que no ano de 2001, após vencer concorrência do governo brasileiro para modernização de algumas de suas aeronaves, a Elbit Systems Ltd., maior empresa privada israelense de capital aberto de produtos de defesa, com ações negociadas nas Bolsas de Nova Iorque e Tel Aviv, adquiriu do grupo Aeromot o controle acionário da Aeroeletrônica, passando esta a ser sua subsidiária no Brasil.

A Elbit Systems Ltd. é uma organização que desenvolve, fabrica e integra equipamentos eletrônicos sofisticados e de alta performance utilizados em aeronaves e veículos de defesa. A empresa foca em mercadorias de alta tecnologia como sistemas inteligentes de controle, comando e comunicação.

A Aeroeletrônica foi adquirida com a idéia de cumprir as exigências de *offset* colocadas pelo governo brasileiro. Essas exigências se desenvolveram no fechamento de um contrato com o objetivo de operacionalizar as atividades de suporte, produção e manutenção de modernos sistemas aviônicos comprados pela Força Aérea Brasileira, que visava modernizar suas aeronaves do modelo F-5 e para equipar suas novas aeronaves do modelo A-29. *Offset* significa uma prática de compensação no mercado de defesa, a qual é requerida em fechamento de acordos internacionais como termos de compra de serviços e produtos do ramo. Tais exigências devem ser cumpridas pela empresa contratada, visto que são impostas pelo país comprador. A partir daí, uma adequação na infraestrutura, construção de uma linha de produção e treinamento de pessoal, tanto no Brasil quanto no exterior, tornaram-se pontuais na Aeroeletrônica e foram fortemente alavancadas por expressivos investimentos provenientes de sua matriz.

No ano de 2002, a empresa foi certificada pelo Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial - CTA para realização de desenvolvimento, produção e manutenção de produtos aeroespaciais de utilização militar, obtendo certificações RBQA 2110 e

NBR 15100. Dessa maneira, tornou-se apta a integrar a lista de fornecedores nomeados pelo *International Aerospace Quality Group* – IAQG.

Atualmente, a Aeroeletrônica permanece executando tarefas acordadas para os projetos de *Contractor Logistic Support* (CLS) para os aviões A-29 e F-5 com a Força Aérea Brasileira (FAB) e produz a maioria dos itens de instalação previstos para a modernização dessas aeronaves.

2.3 MISSÃO

A missão da Aeroeletrônica é: “Executar as atividades de pesquisa, desenvolvimento, projetos, fabricação e certificação, serviços de manutenção, apoio logístico, comercialização, representação, distribuição, assessorias técnicas, treinamento e de prestação de serviços afetos, para componentes e equipamentos eletrônicos, analógicos, digitais e opto-eletrônicos visando o fornecimento de soluções de alta tecnologia para aplicações diversas, no estado da arte”.

2.4 VISÃO

A visão da empresa consiste em: “Ser um centro de excelência em eletrônica, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico do Brasil, buscando soluções simples, atualizadas e factíveis às realidades orçamentárias do mercado”.

2.5 VALORES

Os valores da Aeroeletrônica são: valorização dos integrantes da instituição; comprometimento ético; transparência nas ações; compromisso com seus clientes e acionistas; envolvimento com a Missão da Instituição; compromisso com o meio ambiente.

2.6 NEGÓCIOS REALIZADOS PELA EMPRESA

Após ser adquirida pelo grupo Elbit Systems, a Aeroeletrônica foi estruturada em quatro campos de atuação a fim de gerar aos seus participantes e interessados um entendimento mais abrangente de seus planos e negócios. As quatro áreas de atuação são (1) Elbit, (2) Aviônicos, (3) Espacial e (4) Automotiva.

O sistema orçamental da Aeroeletrônica está baseado na divisão de programas e sua lucratividade é estimada pelos centros de custo. Esses orçamentos, realizados pelos gestores da empresa, dependem da aprovação da matriz. A mesma, por esperar o retorno de todo capital investido na subsidiária, aposta normalmente nas metas mais desafiadoras.

Os anos de 2006, 2007 e 2008 foram os primeiros em que a subsidiária Aeroeletrônica apresentou resultados financeiros positivos, desde que foi adquirida pela Elbit Systems, e os próximos anos apresentam planos ambiciosos. Elbit, Aviônicos e Espacial são os centros de custos mais previsíveis, visto que seus negócios estão amarrados a enormes contratos. Já o centro de custo Automotiva não apresenta tal estabilidade, pois seus resultados dependem muito da eficiência dos setores de marketing e pós-vendas, que sempre procuram fidelizar novos clientes assim como manter os antigos.

2.6.1 Elbit

A Aeroeletrônica é subcontratada pela Elbit a fim de prestar serviços e produzir componentes necessários na área de aviônicos militares, portanto, esse centro de custo engloba contratos entre a matriz e sua subsidiária. A matriz também fecha contratos, normalmente de longo prazo, com empresas ou órgãos públicos brasileiros ou da América Latina, em que a Elbit solicita a Aeroeletrônica a elaboração de uma proposta de valor, que é negociado entre as partes. Dessa maneira, necessita-se de uma empresa brasileira tanto por ser uma escolha estratégica devido à localização e baixo custo de mão-de-obra, quanto para se adequar às cláusulas dos contratos. Após os contratos estabelecidos é possível fazer uma previsão, bem próxima da realidade, do faturamento, visto que o valor a

ser pago por cada serviço e produto é pré-acordado com os clientes. Este campo de atuação movimenta altas quantias financeiras para a Elbit e para a Aeroeletrônica, representando a maior porção do faturamento da empresa.

2.6.2 Aviônicos

Esta área é formada por reparos ou serviços em equipamentos aviônicos pertencentes ao cliente final, que geralmente são a Força Aérea Brasileira e EMBRAER ou outros órgãos do governo brasileiro. Esses serviços e reparos estavam presentes nos contratos entre a Elbit e seus clientes, porém a matriz tem o interesse de que os mesmos sejam, gradualmente, renovados diretamente com a Aeroeletrônica, a fim de diminuir intermediários nas operações e facilitar os acordos e negociações. A organização procura criar novas parcerias e buscar novos clientes tanto no Brasil quanto na América Latina, com o objetivo de diminuir a dependência de contratos com a matriz. O centro de custo Aviônicos será o enfoque desse trabalho.

2.6.3 Espacial

A atuação da empresa nesta área resume-se a contratos estabelecidos com o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, o CBERS 3 & 4, e um projeto em parceria com a China. As principais atividades do setor são desenvolvimento e pesquisa em equipamentos como satélites e painéis solares.

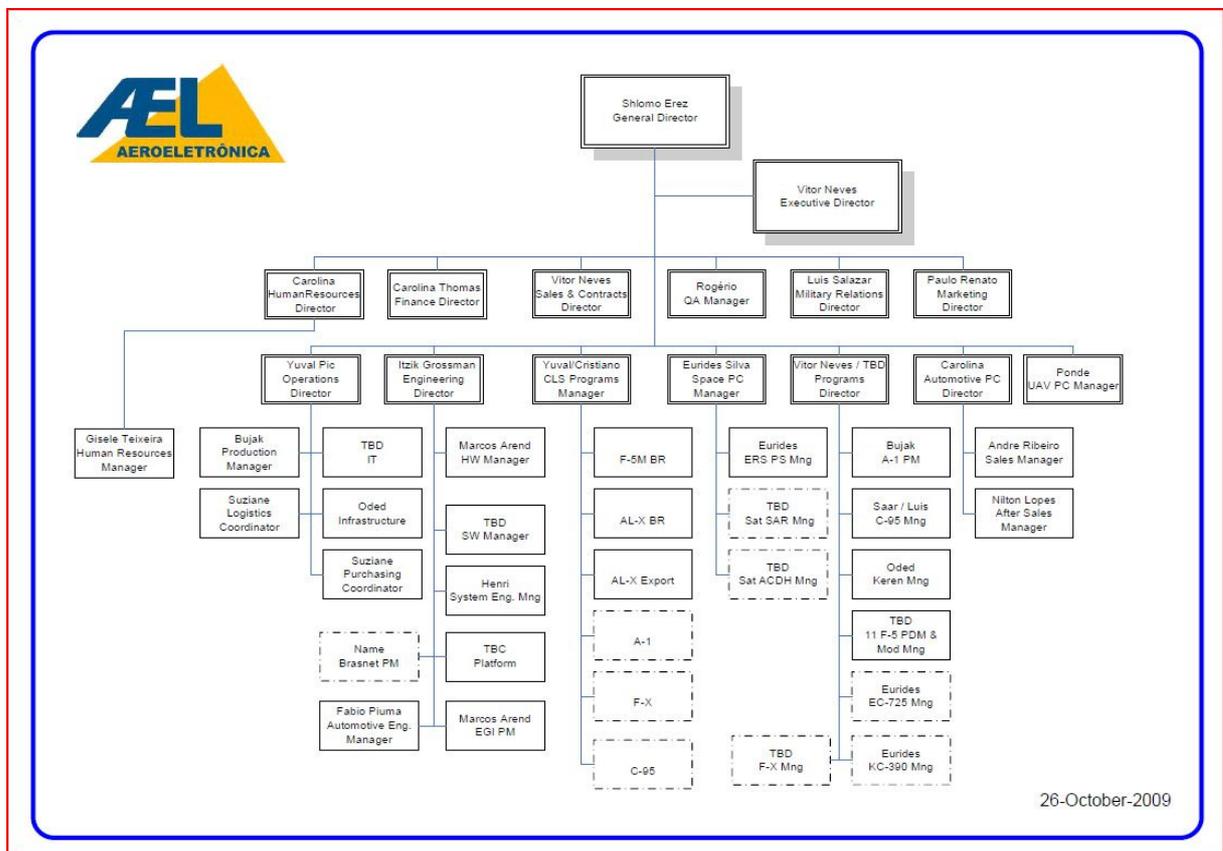
2.6.4 Automotiva

A área automotiva é de extrema importância para a empresa, não apenas por representar uma boa fatia de seu faturamento, mas também porque nesta área a Aeroeletrônica possui tecnologia, clientes e projetos próprios, ou seja, independentes da matriz. A atuação nesse setor engloba as vendas, aluguéis e

contratos de manutenção dos produtos para o mercado civil, sendo geralmente ligada a transportes rodoviários ou automação dos processos. Por outro lado, esta área, diferentemente das outras, é responsável por uma grande quantidade de clientes, com pequenos faturamentos, além de depender exclusivamente da variação da demanda de mercado e da sazonalidade, tornando-se assim, a área mais imprevisível da companhia.

2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA FUNCIONAL

A Aeroeletrônica possui um quadro funcional hoje composto de 143 funcionários, 10 estagiários, 8 diretores estatutários e em torno de 15 colaboradores terceirizados. A estrutura organizacional apresentada na Figura 1 foi montada baseada no estatuto da empresa, aprovada pelo Conselho de Administração.



26-October-2009

Figura 1 - Organograma da Aeroeletrônica
Fonte: Aeroeletrônica (2009)

2.8 MERCADO DE ATUAÇÃO

O mercado de atuação das áreas Elbit e Aviônicos engloba empresas de fabricação e utilização de aeronaves destinadas à defesa, tanto no Brasil quanto no exterior. Como exemplos desses modelos de aeronaves, pode-se citar os caças A-29 e F-5.

O mercado aeronáutico é de interesse de praticamente todas as nações que possuem algum poder de aquisição, visto que a aeronáutica é um segmento do Exército. Como todos os países necessitam de um Exército próprio, tanto para proteção contra fatores externos (conflitos, guerras), quanto para fins de ajuda e auxílio a sua própria comunidade em caso de acontecimentos inesperados (conflito civil, tragédias), este é um mercado em expansão no mundo inteiro.

Ao mesmo tempo, com a expressiva evolução da tecnologia das últimas décadas, muitos equipamentos aeronáuticos foram criados e outros apenas sofisticados. Dessa maneira, os países possuidores de aeronaves tendem a procurar uma modernização de suas frotas, tornando o mercado propício para novos negócios e investimentos.

Nos próximos tópicos serão apresentados alguns fatores fundamentais do mercado em que a Aeroeletrônica está inserida, bem como, seus clientes e fornecedores.

2.9 MICROAMBIENTE

Neste tópico serão apresentados os principais fatores de microambiente em que se situa a empresa Aeroeletrônica, tais como principais clientes e principais fornecedores.

2.9.1 Principais Clientes

Os principais clientes das áreas Elbit e Aviônicos são a Força Aérea Brasileira – FAB, a qual envolve praticamente todas as bases aéreas do país, e a Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A – EMBRAER.

A FAB é uma instituição do governo que possui como principal objetivo “manter a soberania no espaço aéreo nacional com vistas à defesa da pátria”. Esse órgão possui inúmeras aeronaves, unidades e bases aéreas espalhadas pelo território nacional a fim de fornecer proteção ao nosso país, sempre considerando as atribuições legais da Aeronáutica brasileira.

A EMBRAER é uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo, possuindo 38 anos de experiência em projeto, fabricação, comercialização e pós-venda de aeronaves. A empresa contabiliza já ter produzido, aproximadamente, 4.100 aviões que hoje operam em 69 países, sendo eleita como a maior exportadora brasileira nos anos de 1999, 2000 e 2001, e ocupando a segunda colocação nos anos de 2002, 2003 e 2004. Além disso, a EMBRAER é responsável por um papel estratégico no sistema de defesa brasileiro, tendo fornecido mais da metade da frota da força aérea brasileira.

2.9.2 Principais Fornecedores

Os principais fornecedores das áreas referidas são: Elbit Systems (Israel), Electro-Optics - ELOP (Israel), Galileo Avionica (Itália), Honeywell (EUA), Arrow (EUA) e Alphatex (EUA).

Atualmente, a Elbit Systems, ou seja, a própria matriz da Aeroeletrônica, é seu maior fornecedor. A mesma está localizada no país de Israel e suas principais instalações ficam nas cidades de Karmiel e Haifa. A Elbit Systems é uma das maiores e mais desenvolvidas empresas de tecnologia em produtos eletrônicos, também classificados como “a parte inteligente”, de veículos de defesa militar. Entre os principais equipamentos elaborados pela empresa pode-se citar: computadores

de bordo, sistemas de navegação, sistemas de comunicação e rádio e sistemas de controle de armamento.

Já a ELOP é uma empresa que pertence ao grupo Elbit Systems. Sua sede principal também está em Israel, mais precisamente na cidade de Rehovot. A especialidade da empresa se baseia na pesquisa em tecnologia de ótica eletrônica, englobando mercadorias de *displays* e terminais de imagens através de *lasers*, bem como *softwares* de orientação ao piloto do veículo.

Outros grandes fornecedores, em termos de valores, são a Galileo Avionica e a Honeywell. A Galileo Avionica é sediada na cidade de Milão, Itália. Sua área primordial resume-se a equipamentos de radar e seus demais componentes para aeronaves militares. A Honeywell, por sua vez, localiza-se nos EUA, possuindo indústrias nos estados de Arizona (Tucson) e Flórida (Clearwater). O principal tipo de material fornecido são equipamentos de Sistema de Posicionamento Global (*Global Positioning System* – GPS). Tanto os produtos da Galileo quanto os da Honeywell caracterizam-se por possuírem um alto valor agregado.

Os mais antigos e tradicionais fornecedores da Aeroeletrônica são a Arrow e a Alphatex. Ambas situam-se nos EUA e são grandes empresas, reconhecidas internacionalmente na área de componentes eletrônicos. Seus produtos, por se tratarem de componentes em geral, não são usados apenas no setor aeronáutico, mas também nos demais ramos em que a empresa atua, como o espacial e automotiva. Entre estes, são fornecidos semicondutores, conectores, capacitores e resistores.

3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Desde os primórdios da aviação militar no Brasil, o interesse é reforçar a defesa da pátria e, dentro desse conceito, a formação de pilotos capazes de defender a nação se torna indispensável. O exército brasileiro foi o primeiro a demonstrar interesse em atividades aeronáuticas para fins militares. O cenário hoje não é de guerra interna ou diretamente ligada ao Brasil, e o desenvolvimento de tecnologia militar nacional, que era prioridade no período do governo militar, deixou de ser o foco das políticas do governo. Porém, a necessidade de alta tecnologia e equipamentos modernos é uma crescente no país, e a Força Aérea Brasileira (FAB) procura incrementar suas forças para fazer frente a essa situação e para demonstrar soberania. Com esses interesses e a preocupação de treinamentos constantes, as bases aéreas nacionais não cessam suas atividades. Com a frequente utilização dos aviões, é preciso manter seus equipamentos com qualidade e atualizados para que o treinamento dos pilotos da Força Aérea Brasileira seja efetuado com segurança, constância e agilidade.

A Aeroeletrônica (AEL) tem a função de fazer a manutenção dos equipamentos aviônicos - equipamentos que permitem o controle da aeronave e o uso de sistemas específicos para cumprir determinada finalidade e/ou missão de acordo com o projeto pré-estabelecido para cada modelo de aeronave - de alguns modelos de aeronaves da Força Aérea Brasileira, incluindo total responsabilidade e prestação de serviços logísticos. Nesse contexto, a Aeroeletrônica promove a padronização de tecnologia e a modernização da frota de alguns modelos de aeronaves militares. A empresa de origem brasileira há mais de duas décadas dedica-se ao projeto, desenvolvimento, fabricação manutenção e suporte logístico de produtos eletrônicos militares e civis, para aplicações em veículos aéreos, marítimos e terrestres. A empresa também desenvolve programas da indústria espacial, fornecendo projetos e equipamentos para o sistema de suprimento de energia dos satélites.

A Força Aérea Brasileira teve seu contato inicial com a Aeroeletrônica devido à assinatura de dois grandes contratos: a aquisição das aeronaves A-29 e a modernização das aeronaves F-5. Dentro desses dois contratos, a Elbit Systems Ltd., a contratada escolhida pela Força Aérea Brasileira para fornecer os

equipamentos aviônicos e prestar serviços para a Força Aérea Brasileira, assinou cláusulas de *offset* (contrapartida comercial) que obrigavam a Elbit a investir parte do valor do contrato no Brasil. Apareceu, então, a opção de adquirir a Aeroeletrônica para produzir e reparar as unidades acima citadas. Assim se deu o início do relacionamento entre a Aeroeletrônica e a Força Aérea Brasileira.

A Força Aérea Brasileira, durante o processo de aquisição e modernização de suas aeronaves, demonstrou interesse por um modelo de fornecimento de serviço customizado, com índices de desempenho bastante elevados. Diante desta necessidade, a Elbit Systems Ltd., através de sua subsidiária brasileira, a Aeroeletrônica, desenvolveu o CLS (*Contractor Logistic Support*), um serviço de logística contratada especialmente elaborado para atender a Força Aérea Brasileira. Esta peculiaridade, ou seja, o fato do desenvolvimento desse serviço ser direcionado exclusivamente para um cliente, encerra a problemática dessa pesquisa.

Todo serviço desenvolvido por uma empresa para o atendimento de um cliente envolve questões vitais para seus resultados. Sendo este serviço o processo logístico total, as preocupações com custos e com a satisfação ficam ainda mais evidentes. De acordo com Bertaglia (2003), o gerenciamento efetivo e apropriado dos processos logísticos deve considerar todos os aspectos relevantes e suas peças fundamentais de tal forma que seja o mais ágil possível, sem comprometer a qualidade do serviço ou a satisfação do cliente, mantendo, ainda, um custo total competitivo.

Este estudo objetiva examinar as relações existentes entre a oferta de serviços ao cliente e os atributos de Marketing de Relacionamento nas transações entre um fornecedor e seu cliente exclusivo.

Na busca do entendimento do serviço ao cliente, em um caso em que se tem apenas um cliente, e da compreensão do relacionamento entre o cliente Força Aérea Brasileira e o fornecedor Aeroeletrônica Ltda., é definida a questão-problema a ser respondida nessa pesquisa: Como se apresenta o serviço ao cliente no *case* Aeroeletrônica/Força Aérea Brasileira?

4 OBJETIVOS

No seguimento deste item será especificado o que se espera alcançar com o estudo que se propõe nesta pesquisa, ou seja, serão definidos os objetivos geral e específicos.

4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o serviço ao cliente no *case* Aeroeletrônica/Força Aérea Brasileira.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apresentar o CLS – Contrato de Suporte Logístico (*Contractor Logistic Support*);

Descrever os principais serviços logísticos desenvolvidos pela Aeroeletrônica para atender a Força Aérea Brasileira;

Analisar o serviço ao cliente prestado a Força Aérea Brasileira e determinar quais são os fatores essenciais levados em conta pelo cliente;

Avaliar os efeitos da orientação ao serviço ao cliente do CLS no que tange o relacionamento dos envolvidos;

Avaliar o risco da empresa em ter um setor desenvolvido para atender apenas um cliente;

Descrever o relacionamento com o cliente e questionar a satisfação do mesmo em relação ao serviço prestado.

5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A busca por vantagens competitivas é essencial para as organizações na situação atual em que o mercado se encontra. Ter um diferencial que posicione a empresa em situação de destaque em relação aos concorrentes pode ser o fator determinante na hora da escolha do cliente. Quando se trata de um serviço, a importância é ainda mais significativa, pois ele permite diferenciação.

Segundo Lovelock (1994) a orientação para o cliente é o aspecto mais evidente de serviços ao cliente, uma vez que estes são definidos a partir de um conjunto de ações diretamente sobre ele. Nesse contexto se encaixa a situação em que a Aeroeletrônica se coloca frente à Força Aérea Brasileira. Compreendendo a importância da citação do autor, faz-se clara a oportunidade do estudo em questão, uma vez que a empresa coloca à disposição de seu cliente um serviço com exclusividade e está voltada a entender e suprir as necessidades do mesmo.

As empresas que irão se destacar e que conseguirão manter sua lucratividade são aquelas que estão preocupadas, além de vender, em integrar o cliente à empresa visando criar um relacionamento que traga benefício a ambas as partes por um longo período de tempo. Pois, assim como afirmou McKenna (1992), “As relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa.”

Depois de conquistar, o trabalho da empresa passa a ser de retenção do cliente, mediante a criação e manutenção de um bom relacionamento. O objetivo é transformar o cliente em um apoiador, ou seja, alguém que tem sentimentos positivos em relação à empresa. O marketing de relacionamento, embasado em relacionamentos de longo prazo, duradouros e na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, tem sido a estratégia cada vez mais utilizada para a fidelização e retenção de clientes. A retenção é ainda mais importante quando o número de clientes é reduzido. Ou é fundamental quando a empresa desenvolve um setor especialmente para atender a um cliente, como é o caso em descrição.

A pesquisa em questão é de suma importância para a Aeroeletrônica, que deve ter claros os benefícios e os riscos que corre em desenvolver todo um setor empresarial para apenas um cliente. Também é levantada necessidade dos gestores do CLS terem conhecimento do seu negócio e da importância do cliente para a

continuidade de todo um setor empresarial. Outro ponto que vem a ser levantado é a possibilidade de o CLS expandir suas atividades.

Poderá ser útil para o cliente também, que poderá ter uma visão acadêmica da situação em que está inserido. A Força Aérea Brasileira coloca que os estudos administrativos aplicados à corporação são muito específicos e direcionados a atividades militares. Por isso, essa pesquisa é inovadora para a FAB. Esta será a primeira pesquisa acadêmica desenvolvida com o apoio da FAB na Aeroeletrônica e dará aos oficiais a oportunidade de ver um estudo sobre a atuação do Contrato de Serviço Logístico - CLS.

Vive-se em uma época onde o tempo é um fator de enorme valor nas operações das empresas para a conquista de seus clientes e eficácia de seus negócios. Segundo Ballou (1995), na economia global que estamos vivendo, os sistemas logísticos eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Existe uma concorrência elevada entre as empresas e o processo logístico pode determinar o sucesso das mesmas.

A confiabilidade desenvolvida pela empresa e o atendimento rápido e eficiente de uma organização oferecendo suporte logístico para o cliente cria sua diferenciação. Considerando a relevância do assunto tratado para o desenvolvimento de uma estratégia competente em relação à logística, rapidez de processos e gerenciamento de estoques, é de grande importância para este estudo de caso relatar os processos envolvidos na manutenção dos equipamentos da Força Aérea Brasileira.

Essa pesquisa se torna viável uma vez que conta com o apoio dos dois atores principais: o cliente (Força Aérea Brasileira) e o fornecedor (Aeroeletrônica) e é do interesse de ambos desfrutar dos resultados que ela propiciará. Ela será possível também, devido à disponibilidade de informações da empresa e do cliente. Outro fato que viabiliza a pesquisa é o fato do CLS já estar em atividade há 5 anos, e esse período é considerado uma boa amostra de tempo para que se possa obter conclusões a respeito da situação em questão.

6 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo de revisão de literatura será desenvolvido com base nos conceitos dos principais autores nas áreas relacionadas ao trabalho, com o fim de construir um embasamento teórico que possa contribuir de maneira clara e eficiente com o cumprimento dos objetivos desta pesquisa. Conforme Azevedo (2000, p. 26), “[...] a revisão de literatura visa, por meio de uma compilação crítica e retrospectiva de várias obras, demonstrar o estágio atual da pesquisa em torno de determinado objeto”.

6.1 MARKETING

Diante de inúmeras definições para o marketing expostas pelos acadêmicos, Kotler (1996, p.34) utiliza-se das propostas de vários autores e afirma:

O conceito de marketing assume que 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 do que os concorrentes.

Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos que envolvem a criação, a comunicação, a entrega e as trocas de ofertas que tem valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral. (AMA - *American Marketing Association* - Definição de 2008).

Essa definição é a mais atual e foi formulada a partir de aprimoramentos e muita análise pelo órgão que disciplina o marketing no mundo, que tem sede nos Estados Unidos. Desde 1960, quando a AMA publicou sua primeira definição de marketing, “o desempenho das atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”, até os dias de hoje, as definições do marketing foram tendo diferentes orientações, de acordo com as necessidades que o mercado demonstrava ter. Primeiramente, as orientações tradicionais de marketing focavam a produção, depois as vendas e, finalmente, o marketing propriamente dito.

A orientação para a produção centrava-se basicamente em produzir bens e serviços e disponibilizá-los aos clientes. Bons produtos vendiam por si mesmos, os investimentos e o foco eram na produção.

Quando a orientação passou a ser para a venda, a preocupação era oferecer produtos e serviços com objetivo de que os clientes os comprassem. Nessa época surgiram os primeiros estudos sobre mercadologia. Na era das vendas, o negócio era vender o que se produzia em oposição a produzir aquilo que poderia ser vendido, ou seja aquilo que o mercado realmente queria.

Por fim, a orientação ao marketing concentra-se em descobrir o que os clientes precisam e desejam, e produzi-los para oferecê-los aos clientes potenciais. Fatores como o que o cliente quer e a satisfação do cliente começaram a contar pontos em detrimento ao querer vender a todo custo o que se produzia. Com a necessidade em dar destaque a sua oferta em relação a de seus concorrentes, as empresas passaram a prestar atenção aos seus clientes, que eram negligenciados até então, dando origem a Era do Marketing (KEITH, 1960).

O marketing era considerado, inicialmente, “a arte de vender produtos”, e agora passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade (KOTLER, 2000).

Marketing, se observado de forma pragmática, assume sua tradução literal: mercado. É possível, então, afirmar que Marketing é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços. Mantendo-se a mesma linha de raciocínio, para os autores Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado baseia-se na geração de inteligência de marketing (visando antecipar as necessidades dos clientes) e na disseminação da inteligência pela organização como condições fundamentais para satisfazer o cliente e gerar lucratividade para a empresa.

Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

O conceito contemporâneo de Marketing, mais moderno e atualizado, engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo ganha-ganha no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. Esse conceito que tem como foco o cliente e o relacionamento de longo prazo é essencial para a

pesquisa em questão, haja vista que foi desenvolvido um setor empresarial para atender a apenas um cliente. A importância de se manter bom relacionamento, nesse caso, passa de importante para fundamental.

O marketing se originou para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para “vender” idéias e programas sociais. Técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida. Outro caso em que o marketing se aplica é nos serviços. Este será o próximo tópico abordado na pesquisa.

6.1.1 Marketing de Serviço

Partindo-se para uma análise mais direcionada com foco no estudo em questão, é importante a definição de marketing de serviço. Kotler (2000) define serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico.

Uma empresa orientada para o serviço tem como meta atingir clientes e estabelecer relacionamentos tão próximos de forma que os mesmos possam ser chamados de parceiros, porque quanto maior a proximidade, maior será a lealdade e o valor do ponto de vista do cliente.

Há algumas diferenças entre o marketing de produtos e o marketing de serviços que devem ser levadas em consideração ao se examinar as possibilidades da adoção do marketing em serviços profissionais de qualquer natureza.

O marketing de produtos destina-se a bens de consumo não duráveis, como alimentação, produtos de higiene pessoal, vestuário, e produtos duráveis, como eletrodomésticos, automóveis, objetos de arte, móveis. Estes bens têm uma característica tangível, ou seja, podem ser produzidos, examinados, colocados em estoque, transportados pelo comprador antes que a transação seja finalizada com o vendedor que oferece e, eventualmente efetua a venda. Em virtude deste atributo pode-se afirmar que produtos diferem de serviços em vários aspectos, mas principalmente, por serem tangíveis. Além disso, a satisfação com o consumo de um produto pode ser em lugares e períodos de tempo muito posteriores ao momento exato em que foram comprados. Ex.: podemos comprar um bom vinho na Europa e

vir a consumi-lo quatro anos depois em outro lugar. Outro atributo dos produtos diz respeito a sua condição de poder ser produzido e vendido por pessoas com as quais não há necessidade de haver contato interpessoal. Os produtos têm agregado uma quantidade crescente de serviços como forma de criação de diferenciais competitivos. (OLIVEIRA LIMA FILHO, 2001)

A terceira diferença entre serviços e produtos está no fato de que quem presta o serviço deverá necessariamente estar em contato com quem recebe: existe contato interpessoal. Finalmente pode-se afirmar que os serviços, ao contrário dos produtos, variam muito mais em termos de qualidade e eficiência, por estas razões, afirmam os mercadólogos, que os serviços são de natureza "inconsistente". (OLIVEIRA LIMA FILHO, 2001)

Grönroos define serviço, que foi resumido por Téboul (1999, p. 20): "um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente".

As primeiras pesquisas sobre os serviços procuravam diferenciá-los dos bens, concentrando-se particularmente em quatro diferenças genéricas: intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), perecibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo. Face à simplificação e ao caráter acadêmico destas características, Lovelock (2001) listou nove diferenças básicas nas tarefas entre marketing de serviços e bens específicos, especificadas no Quadro 1.

- a) Os clientes não têm propriedade sobre os serviços;
- b) Os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
- c) Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- d) Outras pessoas podem fazer parte do produto;
- e) Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- f) Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;
- g) Normalmente há uma ausência de estoques;
- h) O fator tempo é relativamente mais importante;
- i) Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Quadro 1 - Diferenças Básicas entre Bens Específicos e Serviços

Fonte: Lovelock (2001, p. 17)

Ao se discutir uma estratégia para comercializar produtos industrializados, utilizam-se os quatro elementos estratégicos básicos: preço, praça (distribuição), produto e promoção (comunicação) (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Para serviços, frente às diferenças apresentadas e face à natureza dos serviços, que envolve aspectos como envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, uma estratégia exige a inclusão de outros elementos. Este é o modelo 8P's: Elementos do Produto, Lugar e Tempo, Processo, Produtividade, Qualidade, Pessoas, Promoção e Educação, Evidência Física, Preço e outros custos do serviço. Estes são os 8P's utilizados para o marketing de serviços (LOVELOCK, 2001).

6.1.2 Serviços ao Cliente

Existem muitas definições de serviços ao cliente e como fator comum presente em todas as definições está a satisfação do cliente – objetivo principal das organizações segundo os acadêmicos. São apresentados, nesta seção, os conceitos propostos por diversos autores, uma vez que cada conceito caracteriza uma especificidade de serviço ao cliente.

Serviços ao cliente, segundo Lovelock (1994), definem um conjunto de tarefas que envolvem interações com clientes, sejam elas face a face, por telecomunicações, ou via postal, sendo executadas com dois objetivos principais: eficiência operacional e satisfação do cliente na transação.

Para Kotler (1996), os serviços ao cliente são fortes ferramentas que auxiliam as empresas a satisfazer os consumidores, uma vez que têm por definição a função de ajustar a oferta às necessidades dos compradores.

Outros autores, como Levy e Weitz (1992), propõem que a utilização de serviços aos clientes tenha o objetivo fundamental de aumentar o valor recebido quando compram mercadorias. Segundo os autores, os serviços têm sido muito procurados pelos clientes, que percebem neles um diferencial, refletindo-se assim em uma vantagem competitiva da organização. Atualmente, por força de uma competição cada vez mais agressiva, assiste-se a uma uniformização dos produtos em termos de características, qualidade e preço. A diferenciação via serviço ao cliente fornece às empresas a possibilidade de obterem vantagens competitivas.

Grönroos (1993) trata os serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação desses serviços.

Todo o esforço de marketing pode ser neutralizado por uma política de serviço ao cliente mal concebida ou implementada. É essencial que a política de serviço ao cliente seja baseada nas exigências do cliente e que suporte a estratégia global de marketing.

A partir dos conceitos estudados, pode-se destacar os principais elementos componentes dos serviços ao cliente como sendo: a interação direta com o cliente, a criação de valor, a diferenciação da oferta e a satisfação do cliente. Depreende-se também que seu objetivo, através da criação de valor e diferenciação da oferta, é a atração ou retenção do cliente para a maximização das vendas.

Segundo Ballou (2001), o conceito de serviço ao cliente é o resultado de todas as atividades logísticas ou do processo da cadeia de abastecimento. De uma forma abrangente, serviço ao cliente é um processo de prover significativo benefício de valor agregado para todos os membros da cadeia de abastecimento dentro de um custo efetivo. (LA LONDE; MASTER; POHLEN, 1991).

Nesse sentido, a mensuração da eficiência das atividades logísticas, tanto internamente, como ao longo da cadeia de abastecimento é uma variável importante para se alcançar os objetivos estratégicos das entidades envolvidas. Segundo Dornier *et al.* (2000) é fundamental controlar a atividade logística quando se pretende comparar o desempenho da ação realizada com o desempenho que a empresa propõe a atingir e, por outro lado, explorar a alternativa para obter nível de serviço ao menor custo.

Segundo Ballou (2007), a logística estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

O serviço é um instrumento poderoso de se adicionar valor a partir do desenvolvimento de relações com os clientes através da disponibilidade de uma oferta incrementada, proporcionando vantagem competitiva à empresa. (CHRISTOPHER, 2002)

As práticas convencionais do marketing vêm sendo questionadas principalmente em relação à marca e ao posicionamento, uma vez que no mercado

atual há uma tendência cada vez maior de os clientes exigirem mais, especificamente, na área de serviços (CHRISTOPHER, 1999). Para este autor, inclusive, o serviço ao cliente representaria o novo campo de batalha da competição.

É interessante a análise dos autores a respeito dos serviços ao cliente, com a idéia de que em toda a oferta de um bem, sempre existe um serviço atrelado. Kotler (1996) define as ofertas, levando em consideração os serviços prestados e propõe uma classificação de cinco níveis:

- Benefício-núcleo – o serviço ou benefício fundamental que o consumidor busca;
- Produto genérico – a versão básica da oferta;
- Produto esperado – conjunto de atributos que normalmente compõem o produto e são esperados pelo consumidor;
- Produto ampliado – esforços de diferenciação, agregando serviços ou benefícios adicionais a fim de distinguir sua oferta dos concorrentes;
- Produto potencial – ampliações e modificações que o produto pode vir a sofrer.

Para Kotler (1996), os serviços ao cliente estariam presentes no conceito de produto ampliado, fazendo parte da oferta com o objetivo de diferenciá-la dos concorrentes e satisfazer o cliente. Contrariando essa proposta, Berman e Evans (1995) e Grönroos (1993) defendem que os serviços ao cliente integrem o conceito de produto genérico, uma vez que os consumidores já esperam um serviço atrelado ao produto fornecido.

Complementando os conceitos apresentados, aborda-se uma proposta um tanto quanto antiga, mas de suma importância para a análise em questão. La Londe e Zinszer (1976) caracterizam a multidimensionalidade da ocorrência dos serviços ao cliente. Segundo esses autores, tal característica pode ser evidenciada nas empresas como:

- Serviços ao cliente como uma filosofia da organização;
- Serviços ao cliente como uma atividade;
- Serviços ao cliente como níveis de desempenho a serem atingidos por fornecedores.

Essa caracterização é muito importante na pesquisa, uma vez que a empresa desenvolveu um setor organizacional que trata o serviço ao cliente como uma filosofia da organização para atender a apenas um cliente.

Heskett *et al.* (1997) abordam os serviços ao cliente como uma visão estratégica da empresa, orientando através dessas duas ações no mercado. Segundo a proposta, as empresas orientadas para os serviços ao cliente desenvolvem uma cadeia de valor através da qual identificam as necessidades dos clientes, promovem uma oferta que exceda às expectativas dos mesmos, aumentando assim a satisfação e a lealdade dos consumidores. Além disso, as empresas monitoram os movimentos dos competidores a fim de identificar e antecipar suas ações. A visão estratégica de serviços ao cliente proposta por esse autor baseia-se em quatro elementos básicos: o serviço de entrega (logística), a estratégia operacional (coordenação interfuncional), o conceito do serviço (agregação de valor à oferta) e os segmentos de mercado alvo (características, necessidades e competidores).

A figura abaixo mostra a Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucro, proposta por Heskett *et al.* (1997). Segundo essa idéia, a visão estratégica de serviços ao cliente capacita a empresa a desenvolver competências, produtividade e serviços distintos (gerando um menor custo relativo) e a ofertar um valor superior aos seus compradores, o que deve resultar em maior satisfação (valor para o cliente). O resultado dessa proposta é a geração de lucros para a empresa através da satisfação e lealdade do cliente, o que gera situações de recompra e de uma oferta de valor superior, produzida a partir das competências geradas sem que se necessite uma estrutura de custos elevada.

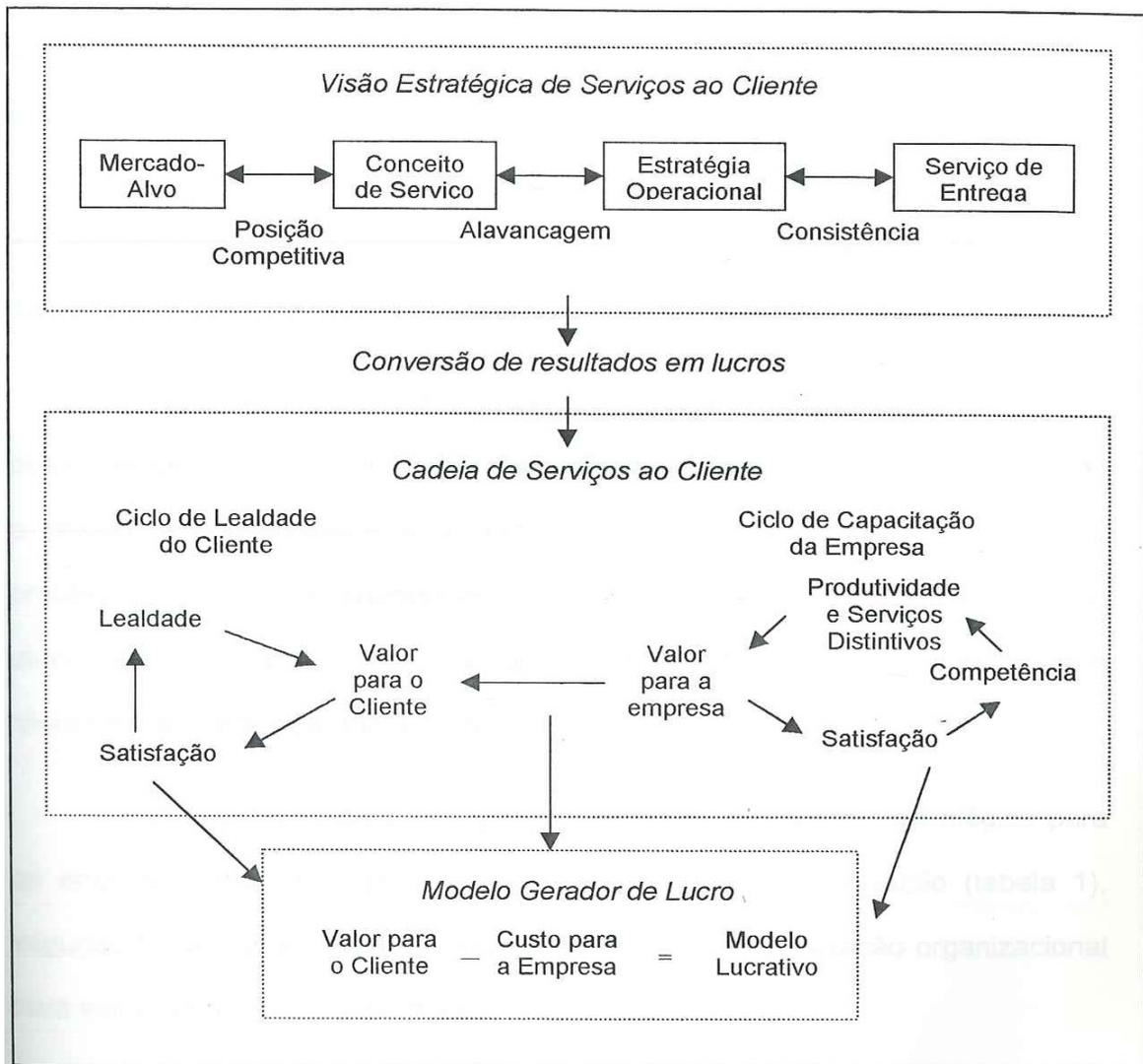


Figura 2 – Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucro.

Fonte: adaptado de Heskett *et al.* (1997, p. 254).

A compreensão dessa estrutura é importante, uma vez que explica a geração de resultados a partir da orientação para serviços ao cliente.

Os autores Berman e Evans (1995) introduzem uma categorização para serviços ao cliente, separando-os em primários e secundários (auxiliares), de acordo com a função exercida na composição da oferta. Serviços primários seriam aqueles considerados como parte integrante do *mix* de produtos, ou do produto genérico. Esses serviços são considerados parte integrante da oferta, impossibilitando a permanência no mercado a quem não os ofertar. Os serviços auxiliares são extras, ou componentes do produto ampliado, incluídos no *mix* do produto em ocasiões determinadas com a finalidade de diferenciar a oferta. Os autores ressaltam que

esse tipo de serviços somente deve ser oferecido quando proporcionar um aumento na vendas e nos lucros, visto que acarretam custos adicionais.

Ballou (2001, p. 78), tratando de serviço ao cliente discorre:

A partir de uma perspectiva ampla da empresa, o serviço ao cliente tem sido visto como um ingrediente essencial na estratégia de marketing. Quais elementos constituem o serviço ao cliente e como eles influenciam o comportamento do comprador têm sido foco de muitas pesquisas ao longo dos anos.

De acordo com o mesmo autor, um estudo sobre serviço ao cliente, patrocinado pelo *National Council of Physical Distribution Management*, identificou os elementos de serviço ao cliente de acordo com o momento em que a transação entre o fornecedor e o cliente aconteceu. Esses elementos, listados na figura abaixo estão agrupados em categorias de pré-transação, transação e pós-transação.

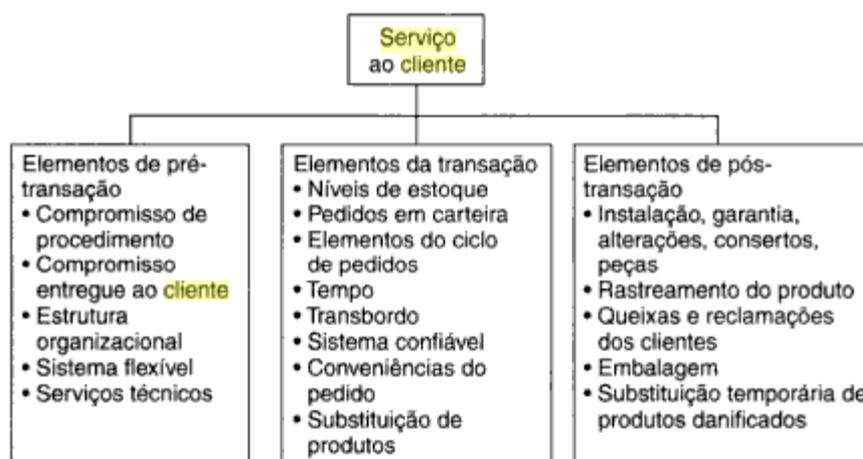


Figura 3: Elementos de serviço ao cliente.

Fonte: Ballou 2001, pg. 79

Os elementos de pré-transação ocorrem antes da negociação e proporcionam um ambiente propício para um bom serviço ao cliente. Deixar clara a política de serviços ao cliente da empresa, o procedimento para o manuseio de devoluções e de pedidos em aberto e métodos de embarque, permite ao cliente conhecer que tipo de serviço esperar. Criar estruturas organizacionais para implementar a política de serviço ao cliente e proporcionar treinamento técnico e manuais para clientes também contribuem para um boa relação comprador-vendedor.

Os elementos de transação são aqueles que resultam na entrega do produto ao cliente (BALLOU, 2001). O autor ilustra citando a organização dos níveis de

estoque, seleção dos modais de transporte e estabelecimento dos procedimentos de processamento de pedidos.

Os elementos de pós-transação aparecem após a venda do produto, mas devem ser planejados nos estágios de pré-transação e transação para que fiquem em sintonia. Eles representam os serviços necessários para dar suporte ao produto pós-venda, para proteger consumidores de produtos defeituosos, para providenciar o retorno de embalagens (garrafas retornáveis, paletes etc.) e para administrar reclamações, reivindicações e devoluções.

Ballou (2001, pg.78) afirma e questiona: “serviços corporativos ao cliente é a soma de todos esses elementos porque os clientes reagem ao composto total. É claro que alguns elementos são mais importantes do que outros. Mas, qual dos elementos parece ser o mais importante para gerenciar?”. Cada segmento de mercado deve analisar sua situação individualmente para responder à questão do autor.

Grönroos (1993) propõe que as organizações devam adequar-se para o mercado, orientando-se para o cliente através dos serviços, segundo o autor, como único diferencial sustentável, a longo prazo, frente aos concorrentes.

6.1.3 Marketing de Relacionamento

Alguns autores defendem que o marketing de relacionamento é parte do marketing de serviços, enquanto outros argumentam que o primeiro originou-se do segundo e agora está se tornando uma disciplina em si. Independente desse debate há elementos em ambas as áreas que são importantes, complementares e merecem atenção especial. (SLONGO, 2004)

A tecnologia tornou os consumidores mais exigentes: eles querem uma empresa que consiga adaptar constantemente os seus produtos e serviços as suas necessidades, que estão sempre em transformação, acompanhando a velocidade do mundo moderno. Consumidores mais exigentes, a capacidade de ter uma produção flexível e uma variedade muito grande de ofertas trouxeram um grande desafio às empresas, que é o de manter seus consumidores fiéis.

As empresas que irão se destacar e que conseguirão manter sua lucratividade são aquelas que estão preocupadas, além de vender, em integrar o cliente à empresa visando criar um relacionamento que traga benefício a ambas as partes por um longo período de tempo. McKenna (1992) alerta que as relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa.

Para Joseph e McBurnie (1991) o marketing é uma filosofia de administração total, que envolve todas as pessoas de uma organização, no intuito de compreender e assegurar a satisfação das necessidades do consumidor. A meta de marketing, seria então, assegurar a sustentabilidade das empresas em ambientes de mudanças constantes. Assim, desenvolver relacionamentos é a base do sucesso da empresa baseada no marketing com visão de futuro, que se alia a tecnologia para fidelizar os clientes. Rapp (2000) entende que, no futuro, o valor se dará pelo retorno do investimento que for feito no desenvolvimento das relações com os clientes.

Descrito de várias formas, todas elas mencionam que o marketing de relacionamento é a criação de interações entre os componentes da cadeia produtiva de uma maneira em que haja criação de valor para todas as partes. Seu principal objetivo, de acordo com Hooley *et al.* (2001) “está em construir laços entre a organização e seus clientes para melhorar o *feedback* e finalmente enriquecer os prospectos da lealdade do cliente”. Pensando um pouco além da lealdade, podemos afirmar que o objetivo básico é a construção e a manutenção de uma base de clientes que sejam rentáveis para a organização. A construção desta base de clientes somente será possível à medida que eles percebam que estão “ganhando” algo com esta relação, por isso a necessidade de criação de valor.

Depois de conquistar, o trabalho da empresa passa a ser de retenção do cliente, mediante a criação e manutenção de um relacionamento. Dependendo do nível de relacionamento, este apoiador pode tornar-se uma pessoa que irá recomendar ativamente o seu fornecedor. No último degrau da escada encontra-se o parceiro, e este é o nível em que o fornecedor e o cliente trabalham em conjunto buscando benefícios para ambas as partes. O foco do marketing de relacionamento é trazer os consumidores dos níveis mais baixos da escada para os níveis mais altos, por meio de um relacionamento que traga valor para todos. Mas nem todos os consumidores de todos os mercados valem o esforço da empresa para movê-los para os níveis mais altos da escada. E por isso a empresa deve buscar a segmentação do mercado que ela quer atuar, identificar as características dos seus

consumidores e definir sua estratégia de posicionamento, para então pensar no relacionamento com seus clientes.

No novo paradigma das ações de marketing de relacionamento, as empresas fornecedoras devem concentrar seus esforços no desenvolvimento de uma oferta que cause impacto na percepção do cliente, uma vez que a ênfase deixa de ser, progressivamente, a marca, e passa a se instituir sob a forma de um valor “percebido” pelo cliente. O cliente está muito mais sensível ao serviço, de forma que os métodos tradicionais de diferenciação de ofertas com propagandas e afirmações da superioridade do produto precisam ser ampliados para uma ênfase na construção de relacionamentos e gestão do valor por meio de serviços. (CHRISTOPHER e PAYNE, 2005). Dessa forma, os fornecedores buscam desenvolver serviços diferenciados dos serviços prestados por seus concorrentes.

De acordo com Gordon (1999), o marketing de relacionamento deriva do marketing tradicional, porém, possui algumas dimensões que diferem das definições históricas do marketing, as quais são citadas a seguir:

- a) Procura criar um novo valor para o cliente e compartilhar este valor entre fornecedor e cliente;
- b) Reconhece que os clientes individuais têm um papel fundamental para a definição do valor que desejam. Antes esse valor era identificado pela empresa fornecedora. Com o marketing de relacionamento o cliente ajuda a empresa a fornecer o que ele valoriza, assim o valor é criado com o cliente;
- c) Exige que a empresa defina suas estratégias, alinhe seus processos, comunicações, tecnologia e pessoal para manter o valor que o cliente deseja;
- d) É um esforço colaborativo entre comprador e vendedor;
- e) Reconhece que os clientes têm valor por seu período de vida de consumo, e não apenas em cada compra. Isso faz com que a empresa busque sempre preservar os clientes que já possui;
- f) Procura construir uma cadeia de relacionamentos entre a empresa e seus principais envolvidos, o que inclui os fornecedores, clientes, canais de distribuição intermediários e os acionistas.

A mensuração do Marketing de Relacionamento é feita através de constructos como dependência do cliente, nível de comparação com clientes alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento.

Isso tudo faz com que a empresa se concentre em algumas atividades: tecnologia e clientes individuais, seleção e rejeição de clientes, cadeia de relacionamentos. O marketing de relacionamento exige que a empresa tenha pessoas preparadas, que tenham uma função expandida em relação aos profissionais do marketing tradicional. Estes profissionais devem ser sempre avaliados com o foco sobre o cliente, sobre a possibilidade de um crescimento lucrativo e de longo prazo para a empresa.

7 MÉTODO

Este capítulo tem como finalidade apresentar os métodos de pesquisa utilizados para atingir os objetivos desse estudo.

A metodologia, para Roesch (1999), é o elemento que descreve os meios pelo qual ou de que forma se pretende alcançar os objetivos da pesquisa.

Para tanto, será especificada a forma em que o estudo será realizado para analisar e entender o serviço ao cliente e a influência do mesmo no relacionamento da Aeroeletrônica e da Força Aérea Brasileira.

7.1 UNIDADE DE ESTUDO

O universo da realização da pesquisa foi a empresa Aeroeletrônica Ltda., localizada na cidade de Porto Alegre. Somou-se a Aeroeletrônica, seu cliente, Força Aérea Brasileira, que terá importância fundamental no desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Roesch (1999), para determinar a área e população de estudo é preciso definir o grupo de pessoas ou empresas que se interessa em entrevistar, a fim de atingir o propósito característico de um estudo.

Ao desenvolver este estudo, com o fim de coleta de dados práticos, foi necessária a colaboração das pessoas envolvidas diretamente no serviço ao cliente, assim como os gerenciadores da organização e o próprio cliente, como segue na tabela abaixo.

SETOR	NÚMERO DE ENTREVISTADOS	TIPO DE ENTREVISTA
DIRETORIA	2	ENTREVISTA PRESENCIAL
CLS	2	ENTREVISTA PRESENCIAL
LOGÍSTICA	1	ENTREVISTA PRESENCIAL
CLIENTE - FAB	2	ENTREVISTA PRESENCIAL

Quadro 2: Participantes da Pesquisa.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

7.2 ELEMENTOS DA PESQUISA

Conforme Roesch (1999), não há um método de pesquisa mais correto que o outro, ele apenas deve ser coerente com a maneira que o problema foi formulado e outras limitações de tempo, disponibilidade de dados e custos.

Ainda Roesch (1999), aponta que o estudo qualitativo propõe explorar os significados de formas em contextos que não estruturam de maneira rigorosa a coleta de dados. Traz a possibilidade de descrever, entender, explicar e interpretar um processo sem qualquer preocupação de análise de resultados do plano ou programa. Contudo, a pesquisa foi desenvolvida através do método qualitativo.

Quanto ao nível de pesquisa, o estudo se classifica como um estudo descritivo e a estratégia utilizada é o estudo de caso, como será fundamentado a seguir. Na pesquisa descritiva, o principal objetivo é a exposição das características de uma população, a cultura de um determinado grupo e tem como finalidade “[...] descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência política partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade” (GIL, 1999, p.43). O estudo de caso descritivo possibilita que o pesquisador compile e apresente de forma sistemática os dados para dar a idéia de uma determinada situação a ser apresentada. Esse tipo de estudo, segundo Roesch (1999, pg. 155) “[...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.”

Yin (2001), afirma que o estudo de caso proporciona ao pesquisador conseguir com maior profundidade e detalhamento os aspectos salientes ao problema, permitindo uma tradução mais pontual do caso, haja vista que se trata de uma investigação baseada na experiência de um fenômeno contemporâneo relacionado com a vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto estão bem determinados.

De acordo com Bonoma (1985), o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial que envolve um ciclo de revisão de teoria-dados-teoria, o que o torna passível de ser utilizado na situação da pesquisa pretendida.

Farina (1996) observa que a elaboração de um estudo de caso deve ser feita em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando apresentar uma

situação-problema que exija tomada de decisão, pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na empresa pesquisada.

7.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Após a definição do sistema conceitual da pesquisa (formulação do problema, construção de hipóteses e a identificação das relações entre variáveis), torna-se necessário definir o delineamento da pesquisa, com o objetivo de “confrontar a visão teórica do problema, com os dados da realidade” (GIL, 1999, p. 70). Conforme Gil (1999), “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”, podendo ser separados em dois grupos: o primeiro faz relação às chamadas “fontes de papel”, compreendendo a pesquisa bibliográfica e documental de materiais já publicado de alguma forma, seja em livros, periódicos, ou disponibilizado na internet. No segundo grupo temos a obtenção dos dados através das pessoas envolvidas.

Malhotra (2001) define que os dados primários são necessários para a tomada de decisão, não estando disponíveis nas fontes secundárias. Os dados secundários, ainda segundo Malhotra (2001), são dados e números que já foram coletados para um outro propósito, ou seja, documentos já existentes e, portanto, fáceis e rápidos de serem coletados. Esses foram utilizados neste estudo através de pesquisa bibliográfica de livros, artigos, reportagens, teses e documentos do departamento da qualidade, que mapeia os processos da organização.

Como métodos de coleta de dados primários e secundários foram utilizadas entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado e análise de documentos.

7.3.1 Fontes Primárias

A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, com objetivo de entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados a partir das suposições do pesquisador. (ROESCH, 1999, p. 159).

Foram realizadas entrevistas com os colaboradores diretamente envolvidos nos processos da empresa e relacionados ao CLS e também foi importante a contribuição do cliente. Essas foram as fontes primária da pesquisa. Estes entrevistados assumiram papel fundamental na pesquisa, visto que suas opiniões e idéias foram essenciais para que se pudesse arquitetar um conceito sobre o serviço ao cliente desenvolvido pelo CLS. O roteiro da pesquisa encontra-se nos anexos.

Utilizando-se entrevistas semi-estruturadas o entrevistado tem mais liberdade para responder, algumas vezes passando até informações além da pergunta realizada pelo entrevistador e, conseqüentemente, as questões abertas evitam que o autor influencie a opinião do entrevistado.

As entrevistas foram marcadas pessoalmente ou por e-mail, com cada um dos participantes. Foram também realizadas pessoalmente, com o auxílio de um gravador, em cada departamento envolvido nos processos.

7.3.2 Dados Secundários

Além de entrevistas, foi utilizada a metodologia de análise de documentos. Mais claramente, foram utilizados registros institucionais escritos que, de acordo com Gil (1999), são os registros fornecidos por instituições governamentais ou não, como projetos de lei, relatórios de órgãos governamentais, sentenças judiciais, documentos registrados. De acordo com Roesch (1999, p. 168) "o pesquisador ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, que se materializam em forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar." O objetivo principal da análise, para Gil (1999), é organizar os dados coletados de maneira que viabilize o fornecimento de respostas ao problema pretendido pela pesquisa.

Dessa forma, procurou-se uma rica coleta de dados a fim de proporcionar elementos importantes que serão analisados nos próximos capítulos. Sobre a coleta de dados, Yin (2001) destaca a importância de se utilizar diversas fontes de evidências para um estudo de caso, destacando-se: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos

físicos. Dessa forma, foi feita uma rica coleta de dados secundários a fim de proporcionar elementos importantes que nortearam a pesquisa.

O propósito deste estudo é a análise do serviço ao cliente e dos seus efeitos no relacionamento de fornecedor e cliente em um caso particular onde a necessidade de fornecimento de um serviço customizado, com índices de desempenho bastante elevados, fizeram com que a Aeroeletrônica desenvolvesse o CLS (*Contractor Logistic Service*), um serviço de logística contratada especialmente elaborado para atender a Força Aérea Brasileira. Deste modo, a estratégia a ser empregada exige atenção ao modo de como os envolvidos desenrolam suas negociações, além da opinião dos mesmos.

7.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Como técnica de análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de discurso, que avalia os indivíduos considerando o contexto a que pertencem. Essa análise permite analisar o tom do discurso, não apenas o que foi dito, mas também o que se subentende.

Após a coleta de dados, foram levantadas e organizadas as informações mais relevantes de maneira coerente buscando o caráter do estudo tratado. Roesch (1999) apresenta a técnica de análise de discurso como a técnica em que se pretende encontrar a diversidade e fragmentação do discurso individual. Ainda segundo a autora, desta forma a entrevista é tida como uma interação social entre entrevistado e entrevistador, já que a atuação de ambos é importante na elaboração dos dados que serão analisados.

Segundo Roesch (1999, p.173), este método é melhor aplicado em amostras pequenas, o que justifica o seu uso nesta pesquisa. A mesma autora, diz que o foco principal da análise de discurso é o exame da variação, ou seja, verificar como e quando a variação surge no discurso e para que ela serve.

8 ANÁLISE

8.1 O SERVIÇO DE LOGÍSTICA CONTRATADA

CLS – *Contractor Logistic Support* - é a nomenclatura adotada internacionalmente para definir o conceito de manutenção, executada ou coordenada, total ou parcialmente, por uma empresa contratada. Esse conceito organiza a manutenção em três níveis:

- *O-Level* (Nível Operacional): reparos em nível operacional, de substituição de produto.
- *I-Level* (Nível Intermediário): Neste nível se remove um módulo de um produto e substitui-se por outro.
- *D-Level* (Nível Remanufatura): No nível de remanufatura, são substituídas ou reparadas partes dos módulos do produto.

O primeiro nível seriam os reparos realizados nas próprias bases aéreas pelos técnicos da FAB. Esses reparos são de responsabilidade da FAB. No segundo nível, no qual se remove uma parte de um equipamento e substitui-se por outra, a responsabilidade é da Aeroeletrônica. O terceiro nível é ainda mais específico, e trabalha-se em peças que compõem as partes de um equipamento maior. A Aeroeletrônica também é responsável por esse nível. No processo acima mencionado, a Aeroeletrônica é a empresa contratada para prover o suporte logístico a determinados equipamentos da FAB.

A Aeroeletrônica provê o serviço de CLS a Força Aérea Brasileira para as aeronaves F-5 e A-29 e para seus respectivos simuladores de vôo e equipamentos de apoio. A FAB dispõe de 46 aeronaves F-5 e 99 aeronaves A-29. O serviço inclui atividades de reposição imediata de equipamentos em pane, encaminhamento para oficinas de reparo, serviços de manutenção e assistência técnica, reposição de estoques estratégicos e gerenciamento total do processo logístico dos aviônicos produzidos pela empresa.



Figura 4: Os serviços logístico do CLS

Fonte: Documentos da empresa

O programa CLS é um suporte logístico ágil e eficiente dos modernos sistemas aviônicos instalados nas aeronaves pertencentes a Força Aérea Brasileira (FAB), que tem como propósito aumentar a funcionalidade e a disponibilidade da frota de aeronaves F-5 e A-29.



Figura 5: Aeronave F-5

Fonte: Documentos da empresa



Figura 6: Aeronave A-29

Fonte: Documentos da empresa

Na visão da Força Aérea Brasileira, o CLS, inicialmente, não foi uma escolha, mas a oferta de um serviço que a FAB desconhecia, oferecida pela Elbit Systems. Quando a proposta foi apresentada ao cliente, todas as vantagens em ter um serviço logístico contratado foram expostas. Essas vantagens foram, muitas vezes, colocadas em questionamento, pois era difícil de convencer os oficiais e os técnicos de que uma empresa do exterior, até então desconhecida, poderia oferecer um serviço melhor do que o que a FAB praticava. Durante as entrevistas com o cliente, ficou muito claro que, no início, o CLS era desacreditado e que o projeto foi aceito com certa parcimônia e descrédito.

Parte dessa desconfiança estava ligada ao fato de que a terceirização do serviço logístico tiraria a autonomia dos parques da aeronáutica. A descentralização das atividades faria com que os parques deixassem de receber pessoas e verbas, e essa ideia não era bem-vinda.

Outro fato colocado em questão era o fato de o projeto ser considerado caro. Essa constatação, na realidade, era muito difícil de ser feita devido à falta de parâmetros. O caro ou barato são definidos em relação a alguma comparação e, nesse caso, não existia nenhum serviço que pudesse servir de modelo de comparação. Além disso, existiam muitos custos indiretos envolvidos, o que dificultava ainda mais a análise do custo. A experiência da FAB no assunto é ainda pequena para uma análise mais completa. No entanto, em outros países (Estados Unidos e Inglaterra, por exemplo) em que o serviço de manutenção contratada foi aplicado, concluiu-se que a manutenção terceirizada traz reduções de custo além de uma melhora geral no serviço prestado.

Hoje, analisando os resultados, a Força Aérea Brasileira percebe que o dinheiro foi muito bem aplicado.

A Força Aérea Brasileira é o mais importante cliente da Aeroeletrônica atualmente e seu passado deve muito a ela. Na década de 80, quando o governo começou a dar incentivo à indústria nacional, para que ela pudesse se aprimorar tecnologicamente, a Aeromot, empresa que até então trabalhava com a parte eletrônica aviônica, teve a possibilidade de expandir seus negócios, ficando responsável pela modernização do T-27, aeronave conhecida como Tucano. Devido a esse crescimento, surgiu a Aeroeletrônica, em vista de uma necessidade da FAB de modernizar sua frota. Este foi o primeiro contrato assinado entre a FAB e a Aeroeletrônica.



Figura 7: Aeronave T-27 – Tucano

Fonte: Documentos da empresa

O primeiro contrato de prestação de serviço logístico, nos moldes do CLS, foi assinado em 2004, e a sua duração estava vinculada a um tempo determinado ou a horas de voo. No caso do F-5, as horas de voo foram atingidas antes do que tempo pré-definido e, no ano de 2008, o contrato foi renovado pela primeira vez. Essa renovação foi muito importante, pois foi efetuada diretamente com a Aeroeletrônica, e não mais com a Elbit Systems. A renovação do ALX está prevista para ser feita no próximo ano, quando o contrato completará 6 anos. A cada renovação do contrato do CLS, a FAB tem a licitação dispensada por considerar que a empresa atual tem toda a capacidade e *know-how* para atendê-la e por julgar que ela desconhece outra instituição que possa atendê-la com mais capacidade.

Os contratos militares que a Aeroeletrônica tem atualmente são todos com a FAB. A Aeroeletrônica considera arriscado estar dependendo de um único cliente, mas, por outro lado, não vê nenhum concorrente no Brasil que possa atender a FAB nos moldes em que a Aeroeletrônica atende. Outra garantia que a empresa tem é o fato de os contratos serem de longo prazo, e isto possibilita uma certa previsibilidade. Voltar ao processo logístico tradicional seria um retrocesso para a Força Aérea Brasileira.

Já o cliente, não se sente desconfortável por ser o único. A precaução tomada é o treinamento dos técnicos, tarefa que está estabelecida contratualmente, para que, caso a Aeroeletrônica venha, por algum motivo, a parar as suas atividades, a FAB possa estar capacitada a dar continuidade aos serviços.

A Embraer, outro cliente de grande importância, foi uma oportunidade de negócio que surgiu devido ao relacionamento com a FAB, mas não possui um

contrato de CLS com a Aeroeletrônica. Nesse caso, são feitos apenas serviços de reparo esporádicos.

Outro motivo pelo qual a FAB é muito importante é que ela é a porta de entrada para que a Aeroeletrônica apresente os produtos de suas outras áreas – automotiva e espacial a outros órgãos de defesa como a Marinha e o Exército Brasileiro. Ela possibilita o estreitamento das relações com órgãos da defesa do país.

Para o CLS ser possível, a Aeroeletrônica foi equipada com diversos equipamentos de teste de propriedade da FAB que apóiam a produção e a manutenção dos aviônicos das aeronaves. A FAB como um órgão público e sujeito a fiscalização Federal, para cumprir a lei, necessita de um poder fiscalizador dentro da empresa para certificar que as atividades realizadas pela Aeroeletrônica cumpram todas as normas internas da Força Aérea e, conseqüentemente, do Governo Federal. Esta responsabilidade está intimamente ligada ao valor dos contratos, às responsabilidades com referência ao material de propriedade da FAB e à conferência de que todos os itens produzidos ou reparados na Aeroeletrônica devem estar de acordo com as normas pré-estabelecidas. Desta forma, a FAB designou dois oficiais da reserva e um da ativa para compor a COMFIREM – Comissão de Fiscalização e Recebimento de Material e Serviço - ou COMFAEL (Comissão de Fiscalização AEL). Esses oficiais contribuíram atenciosamente com esta pesquisa. Enquanto existir um contrato da FAB com a Aeroeletrônica existirá uma COMFIREM na empresa, atestando a qualidade dos serviços.

A qualidade dos serviços oferecidos pela Aeroeletrônica é assegurada através do desenvolvimento e controle de seus processos produtivos com base no sistema de gestão de qualidade certificados conforme padrões ISO 9001 e NBR 15100.

A COMFIREM é responsável pelo recebimento, conferência e expedição junto ao SILOMS (Sistema Integrado de Logística, de Material e Serviços), um sistema da Força Aérea que gerencia toda a logística da FAB, em tempos de paz ou de guerra, de todos os componentes aviônicos do F-5 e do A-29. Para isto foi necessário desenvolver uma interface com a Aeroeletrônica, permitindo assegurar um atendimento rápido e eficiente. Este sistema de comunicação e controle *online* permite informação de itens de pane, rastreamento das operações logísticas, gerenciamento das garantias e emissão de relatórios e armazenamento de dados. Assim, todos os equipamentos procedentes das Bases Aéreas passam pelo controle

da COMFIREM na chegada e na saída. Dessa forma, a COMFIREM coordena todas as atividades relativas aos simuladores e estações de planejamento.

Para a Aeroeletrônica, a presença dos oficiais da FAB é também um certificado de qualidade que assegura que os serviços executados estão dentro dos padrões esperados.

A agilidade, pronta-resposta e a complexidade dos equipamentos da FAB fazem com que o serviço de manutenção contratada seja a solução ideal. Para cada aeronave, determinados componentes são apoiados pelo CLS. No F-5, o contrato em vigência atende a 52 peças, e no ALX, 9 peças. Essa diferença tão grande em itens atendidos se dá, basicamente, porque o A-29 possui o sistema aviônico bem mais simples do que o F-5. Quando qualquer um deles apresenta uma pane, o equipamento é imediatamente trocado por um bom, previamente estocado no COMBS (*Customer Operated and Maintained Base Supply* – Suprimento de Base mantido e Operado pelo Cliente). O COMBS é um suprimento de componentes prontos para serem substituídos, e não suprimento de peças sobressalentes, como se poderia imaginar.

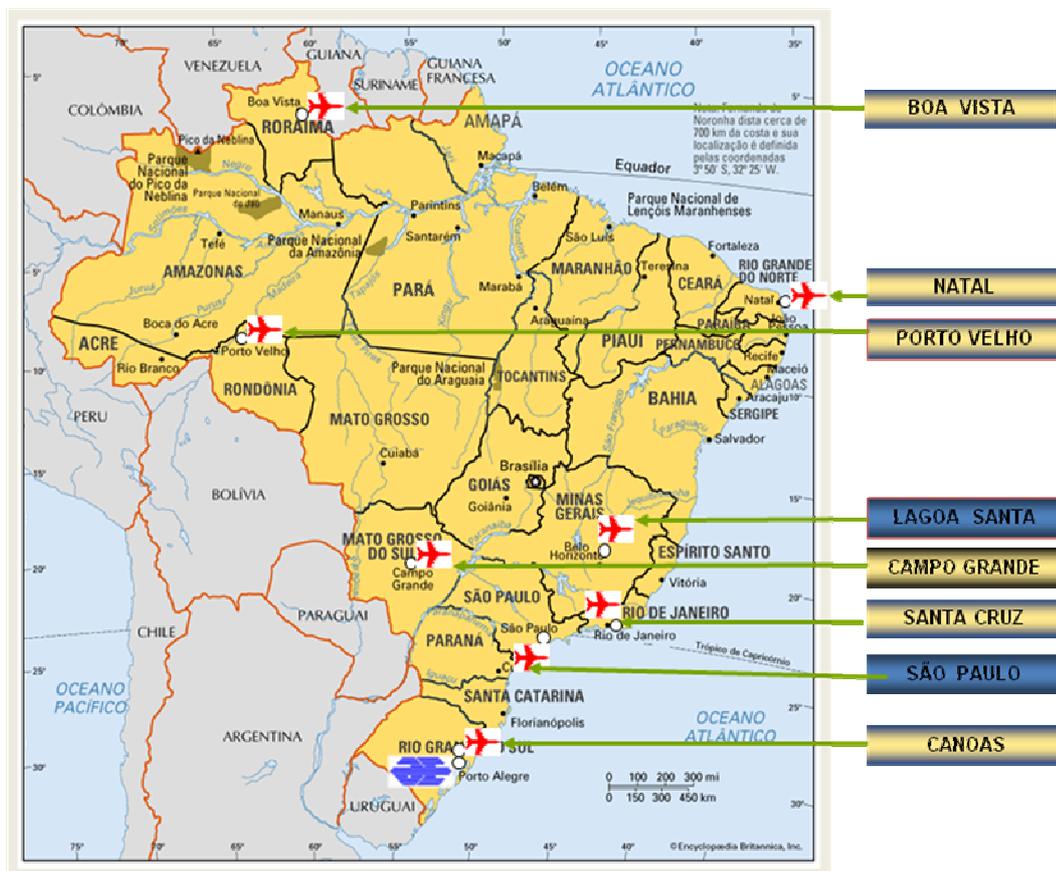


Figura 8: Localização dos COMBS
Fonte: Documentos Aeroeletrônica

Detectada a pane, a troca é realizada por um militar na Unidade Aérea, sendo que este processo não demora mais do que trinta minutos. Em trinta minutos a aeronave está pronta para cumprir outra missão. A partir da troca do componente em pane no COMBS, todo um processo logístico está por trás do sistema, de modo a fazer chegar no prazo máximo de 48 horas, outro equipamento bom para o lugar daquele que estava em pane. Este, por sua vez, faz o caminho inverso até a Aeroeletrônica, onde será reparado.

Caso o equipamento em pane não esteja disponível no COMBS, ele é registrado imediatamente no sistema para que seja encaminhado a Aeroeletrônica para ser reparado. Se for um caso de extrema urgência, casos em que não haja alguma outra aeronave na Base Aérea para realizar determinada operação, a Aeroeletrônica se encarrega de providenciar o envio do item crítico de sua base, em Porto Alegre, ou até mesmo, de outra Base Aérea, como se fosse um “empréstimo”.

O equipamento em pane, ao chegar na Aeroeletrônica, passa por uma bateria de testes até ser encontrado o defeito. Identificado o defeito, trocado o componente, o equipamento está em condições de ser remetido a outro COMBS, não necessariamente o de origem. E todo este processo será visível através do sistema citado anteriormente, o SILOMS.

Se o equipamento não puder ser reparado na Aeroeletrônica, ela se encarregará de enviá-lo ao fabricante do equipamento (geralmente no exterior) que fará a manutenção adequada.

O estoque de materiais disponível nos COMBS é de propriedade da Força Aérea. A Aeroeletrônica é encarregada de fazer a gestão logística desses materiais de acordo com a necessidade do cliente. Também os equipamentos de teste que estão na Aeroeletrônica são da Força Aérea Brasileira. A FAB estima que tem um valor aproximado de USD 25 milhões em bancadas de teste. A Aeroeletrônica é responsável pelas calibrações e atualizações periódicas desses equipamentos.

Toda a gestão dos estoques da Força Aérea Brasileira está sob responsabilidade da Aeroeletrônica. É importante saber o número certo de unidades a serem deixadas de reserva nos COMBS e também quais são as unidades que mais falham. Esta atividade é definida através de pesquisas, em que são colocados em testes os equipamentos e é verificado o tempo médio entre falhas. Esses testes vão instruir a Aeroeletrônica a disponibilizar a quantidade correta e o modelo adequado de equipamentos nas bases aéreas. É muito importante ter a informação

correta sobre a localização dos itens, para que eles possam ser encaminhados corretamente para onde haja necessidade. Segundo Ballou (2001), o conceito de serviço ao cliente é o resultado de todas as atividades logísticas ou do processo da cadeia de abastecimento.

Quando imaginamos que os prazos de entrega de componentes de tamanha especificidade, no caso de uma compra, podem chegar a anos, é possível avaliar a diferença entre um sistema tradicional e o CLS.

Abaixo segue um quadro que mostra o desempenho do CLS Aeroeletrônica até janeiro de 2009. No contrato, está estabelecido que 90% das partes devem ser atendidas em 30 minutos, 95% em 48 horas e o restante, 5%, fica com tempo indeterminado.

Aeronaves:	A-29		F-5	
				
Total de unidades substituídas até Jan/2009	892		139	
Menos de 30 minutos	867	97,20%	132	95,00%
Menos de 48 horas	872	97,80%	0	95,00%
Acima de 48 horas	20	2,20%	7	5%

Quadro 3: Performance do CLS até Janeiro/2009

Fonte: Documentos Aeroeletrônica

Dos equipamentos em pane, 97,2% estavam disponíveis no COMBS da base aérea em que ocorreu a pane para as aeronaves A-29. Isso significa que em menos de 30 minutos o item em pane pôde ser substituído. 0,6% a mais dos itens foram recolocados em até 48 horas, e 2,2% foram substituídos com prazo indefinido. Esta é a realidade do A-29 até janeiro de 2009. Para o modelo F-5, 95% foram substituídos imediatamente e os 5% restantes tiveram tempo indeterminado para a substituição. Os números comprovam o sucesso. Todo o serviço está acima das exigências contratuais e os números superam as expectativas. Caso as exigências do contrato não fossem atendidas, a FAB aplicaria multas a Aeroeletrônica e, até hoje, isso nunca ocorreu. A empresa nunca ultrapassou os padrões contratuais

estabelecidos como mínimos necessários e esse dado é um orgulho para os oficiais da FAB.

A grande vantagem do CLS para a FAB é a maior disponibilidade de aeronaves em funcionamento, prontas para operações. Essa é a principal constatação dos oficiais da FAB. A Aeroeletrônica vê o aumento de disponibilidade das aeronaves F-5 e A-29 com fator crítico de sucesso do CLS. A desburocratização está relacionada à agilidade. Comenta-se que a manutenção contratada aumentou a disponibilidade média da aeronave F-5 em mais 20% dos índices anteriores, o que é algo muito significativo. A segunda vantagem percebida é a desburocratização dos processos internos da FAB. Com o CLS, existe apenas um processo em que a FAB é responsável – o de assinatura do contrato. Todo o resto da operação é por conta da Aeroeletrônica. Seria inviável a FAB ter licitações para cada serviço a ser realizado, e isso seria necessário, caso o CLS não existisse.

A qualidade dos serviços prestados é muito importante e é uma exigência do mercado em si, pois está relacionada principalmente à segurança. Nesse contexto, não adianta fazer um serviço rápido que possa comprometer a segurança dos pilotos. Outro benefício encontrado pelo cliente é a tranquilidade em ter a certeza de que o serviço está sendo feito por uma empresa qualificada que procura satisfazer o cliente sempre.

A FAB argumenta que os benefícios são percebidos em toda a cadeia da corporação. Não apenas os oficiais, mas também os técnicos, envolvidos diretamente na operação pensam que se tudo funcionasse como o CLS, seria uma maravilha.

Para Kotler (1996), os serviços ao cliente são fortes ferramentas que auxiliam as empresas a satisfazer os consumidores, uma vez que têm por definição a função de ajustar a oferta às necessidades dos compradores. Durante as entrevistas, questionei os representantes da FAB qual era o sentimento que eles tinham em relação a Aeroeletrônica. Um deles relata que não pode dizer nada abaixo do encantamento e o outro se diz muito satisfeito e afirma que prefere não dar conceito máximo, pois todos ainda têm muito que aprender.

Para a FAB, o CLS do F-5 e do ALX foi um projeto piloto e, como está dando certo, existe a possibilidade de ser estendida para outros modelos de aeronaves da FAB, como por exemplo, o C-95, popular Bandeirante. Também está sendo

estudada a idéia de expandir o CLS para mais peças das aeronaves com contrato de CLS em vigência: F-5 e A-29.



Figura 9: Aeronave C-95
Fonte: Documentos da empresa

8.2 O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O relacionamento da FAB com a Aeroeletrônica é considerado muito bom pela funcionária do CLS entrevistada. De acordo com ela, a Aeroeletrônica é bem vista pelo cliente e a satisfação é percebida até mesmo quando existe algum outro projeto em vista, e a FAB indica a Aeroeletrônica, pois ela já conhece a qualidade do serviço e já adquiriu credibilidade em seu fornecedor.

O gerente do CLS, diz que o relacionamento entre as partes envolvidas é excelente. O diretor de marketing da empresa acredita que o bom relacionamento com a Força Aérea Brasileira é um instrumento vital para a empresa, pois ela possibilita a abertura de novos negócios devido à grande influência que a FAB tem no mercado militar do país.

As duas partes, fornecedor e cliente, concordam que o relacionamento sempre foi muito aberto. Qualquer discussão levantada sempre é atendida com presteza pelos dois lados. É natural surgirem questões não previstas e, nesses casos, é muito importante que ambas as partes estejam dispostas a negociar para que se chegue a um denominador comum. O diálogo entre as partes envolvidas sempre foi presente, o que proporciona um clima favorável.

Na visão do Capitão da FAB, o relacionamento entre a FAB e a Aeroeletrônica “é o melhor possível”. Para ele, existe a troca de experiências e onde existem trocas, os benefícios são para os dois lados.

Conforme já mencionado anteriormente no referencial teórico, página 23, McKenna (1992) alerta que as relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa. Essa colocação deixa claro o quão importante é o fato do relacionamento entre a FAB e a Aeroeletrônica ser satisfatório.

9 CONCLUSÃO

As palavras do Coronel representante da FAB afirmam que o Contrato de Suporte Logístico - CLS é uma tendência mundial. De acordo com sua vasta experiência, nenhuma empresa hoje compra uma aeronave sem o serviço logístico. As empresas dão prioridade a reduzir o número de aeronaves compradas para que o serviço logístico também possa estar incluso. O objetivo, dentro desta concepção, é aumentar a disponibilidade das aeronaves em funcionamento, reduzindo o tempo desperdiçado em reparos e manutenções e direcionando esses serviços a empresas especializadas.

A mudança de doutrina adotada pela FAB em direcionar o militar ao serviço militar e deixar os outros serviços em mãos de empresas terceiras é o cerne da ideia do suporte logístico. Manter o foco nas atividades principais e fazer somente o que se sabe fazer melhor é a ideia tida pela FAB quando iniciou a terceirização do serviço logístico.

Para tanto, a Aeroeletrônica foi chamada para atender essa necessidade da FAB e hoje presta um serviço de excelência que atende ao cliente muito acima das expectativas. O CLS é hoje o principal produto da Aeroeletrônica como empresa independente, diz-se sem o apoio da Elbit System, e ele é considerado a espinha dorsal que sustenta a empresa.

O CLS é um controle logístico dos aviônicos das aeronaves F-5 e A-29 da Força Aérea Brasileira. É o controle e movimentação, via sistema, de itens a serem reparados, nos quais é feito o trâmite de reposição por um item em funcionamento e o item a ser consertado é levado para a Aeroeletrônica. Os atores envolvidos diretamente nesse processo são os funcionários da Aeroeletrônica: parte administrativa, técnica e de engenharia e os funcionários da CONFIREM, que é a base da FAB, dentro da Aeroeletrônica.

A globalização da economia mundial ampliou possibilidades de negócios, mas também passou a exigir muito mais competência e dinamismo, principalmente para empresas prestadoras de serviços.

O serviço ao cliente do CLS inclui atividades de reposição imediata de equipamentos em pane, encaminhamento para oficinas de reparo, serviços de manutenção e assistência técnica, reposição de estoques estratégicos e

gerenciamento total do processo logístico dos aviônicos produzidos pela empresa. Toda a gestão dos estoques de equipamentos da FAB para as aeronaves F-5 e A-29 é responsabilidade da Aeroeletrônica.

A internacionalização dos mercados somada ao aumento dos padrões de qualidade de produtos e serviços é fator marcante da era da globalização. Esse cenário moderno pode ser positivo para as organizações até certo ponto. A evolução da tecnologia da informação e do transporte estimulou a busca por fornecedores, clientes e parceiros estrangeiros. Por outro lado, percebe-se uma disputa intensa entre as empresas que procuram crescer e melhorar constantemente a fim de conquistar novos espaços. É dessa maneira que a empresa Aeroeletrônica busca, gradativamente, atingir um nível cada vez mais elevado de competitividade.

Com uma sofisticada integração homem x máquina, a Aeroeletrônica trabalha junto a seus clientes, aprende com suas necessidades em seu ambiente operacional, traduzindo-as em especificações técnicas detalhadas, estabelecendo metas e criando soluções inteligentes.

A qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Aeroeletrônica é assegurada através do desenvolvimento e controle de seus processos produtivos com base no sistema de gestão de qualidade certificados conforme padrões ISO 9001 e NBR 15100.

A manutenção terceirizada ou *Contractor Logistic Support* - CLS é uma atividade relativamente nova no Brasil. Surgiu com a aquisição das aeronaves A-29 e com a modernização das aeronaves F-5. Por ser nova, desde o seu início, trouxe dúvidas quanto à eficiência e à eficácia e quanto ao seu papel no que concerne a ajudar a Força Aérea Brasileira - FAB no cumprimento de sua missão constitucional. Hoje, após cinco anos de vigência de contrato, o serviço de manutenção contratada é um *case* de sucesso. A FAB não se imagina tendo que retroceder e voltar ao modelo de manutenção praticado anteriormente.

São palavras do Coronel que os benefícios do CLS são indiscutíveis, pois o programa possibilitou o aumento de disponibilidade de aeronaves em funcionamento.

Tamanha satisfação do cliente em vista do serviço prestado, o relacionamento entre a Força Aérea Brasileira e seu fornecedor Aeroeletrônica é considerado ótimo. Ambas as partes estão muito satisfeitas com as trocas que o relacionamento está proporcionando.

Nas entrevistas realizadas foi possível perceber o quão encantado os oficiais da FAB estão em relação ao serviço prestado pela Aeroeletrônica. Tanto em relação ao serviço de suporte logístico, quanto ao relacionamento existente entre as partes, conclui-se que a satisfação e o contentamento são eminentes.

O fato dessa pesquisa ter sido realizada com o apoio da empresa fornecedora e do cliente exime qualquer possibilidade de análise tendenciosa. A realidade é muito favorável a Aeroeletrônica e a Força Aérea Brasileira.

Recomenda-se a continuidade do estudo na empresa por outros alunos. Fica sugerido que seja estudada a aplicação de serviço aos clientes nas outras áreas da empresa.

9.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo realizado foi limitado por alguns fatores, os quais serão mencionados abaixo:

O fato de os entrevistados, principalmente os da empresa, estarem envolvidos em novas oportunidades de negócio que a empresa está tendo, fez com que fosse difícil encontrarmos tempo para realização das entrevistas. A disponibilidade dos entrevistados da Aeroeletrônica era restrita, o que dificultou a coleta de dados.

As observações podem ser afetadas pelo fato de o pesquisador não dominar completamente o assunto, além da presença deste poder influenciar na atitude dos entrevistados. Apesar do grande esforço no sentido de deixar clara a definição de serviço ao cliente, esse conceito é de difícil compreensão e pode ter vários vieses.

Segundo Goldenberg (2000), um problema da pesquisa qualitativa está diretamente relacionado com a certeza do próprio pesquisador quanto aos seus dados. Uma falsa sensação de dominar profundamente o seu objeto de estudo não lhe permite ver que a amostra representa uma parte bem reduzida da totalidade dos dados.

Um dos principais problemas a ser enfrentado na pesquisa qualitativa diz respeito à possível contaminação dos resultados em função da personalidade do pesquisador e seus valores. O pesquisador interfere nas respostas do grupo ou indivíduo que pesquisa. (GOLDENBERG, 2000, p. 55).

Assim, definem-se as principais limitações dos métodos escolhidos para este projeto. É importante ressaltar que nenhum método é certo ou errado, simplesmente adapta-se melhor a cada projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/default.aspx>>. Acessado em 10/08/2009.

AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer da produção científica, diretrizes para a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 8. ed. São Paulo: Prazer de Ler, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos – Planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R..Retail **Management: a Strategic Approach**. 6th Edition. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, 1995.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BONOMA, T. V. - **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketin Research, Vol XXII, May 1985.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pioneira: 2002.

CHRISTOPHER, Martin. **A logística do marketing**. Tradução: Nota Assessoria – São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. **Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento**. In: BAKER, Michael

J. (org). Administração de Marketing. Trad. Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. (Enanpad 2008 – RJ - Estruturas de relacionamento e qualidade dos serviços logísticos em canais de marketing Autoria: Frederico Luiz Vieira, Marcelo Bronzo Ladeira)

DORNIER, Philippe-pierre et al. **Logística e operações globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

FARINA, S; BECKER, F. S. U. **Apresentação de trabalhos escolares**. 16 ed. Porto Alegre: Multilivro, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar** – Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências sociais. 4. ed. São Paulo: Record, 2000.

GORDON, I. – **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre** – Editora Futura, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade**. 6° Edição. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1993.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **The Science Profit Chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value, The Free Pass**. New York, 1997.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JOSEPH, D.; McBURNIE, T. **Marketing plus**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1991.

KEITH, R. J.. **The Marketing Revolution**. Journal of Marketing, 35-38. January, 1960.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. Journal of Marketing, 1-18. April, 1990.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Introdução de Marketing. São Paulo: LTC, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

LA LONDE, Bernard J.; MASTER, James M.; POHLEN, Terrance, The 1991 Ohio State University survey of career patterns in logistic, **Proceeding of the Annual Conference of the Council of Logistic Management**, vol.1, 1991, p.58 – (SIMPOI POMPS 2007 – Os Atributos Logísticos são Alicerces de Aliança Estratégica entre Varejo e Atacado. Leonardo Caixeta de Castro Maia, Pablo Rogers, Tania Regina Brasileiro Azevedo Teixeira.)

LA LONDE, Bernard; ZINSZER, Paul. **Customer Service: meaning and measurement. A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management**. Chicago, 1976.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A..**Retailing Management**. Ed. Erwin. Boston, 1992.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Chistopher. **Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage**. McGraw-Hill. New York, 1994.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo:Saraiva, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCKENNA, R. – **Marketing de relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente** – Editora Campus, 1992.

OLIVEIRA LIMA FILHO, Alberto de. **Marketing de Serviços**. 2001. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20servicos.htm>> Acessado em 25/09/2009.

RAPP, S. Pegadas no futuro. **Revista HSM Management**, São Paulo, Educação Especial, p.56-64, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SLONGO, Luiz Antonio. **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A

Roteiro de Entrevista com a FAB

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Data: _____

Duração da entrevista: _____

- a) Porque a FAB abandonou o sistema tradicional e antigo de manutenção de aeronaves e aderiu ao CLS?
- b) Como foi possível convencer a FAB de que o CLS vale a pena? (custo x eficiência)
- c) Como se dá o relacionamento da FAB e AEL?
- d) O que a AEL representa para a FAB?
- e) Como a FAB vê a situação de ser o único cliente do CLS AEL?
- f) A FAB já imaginou a ideia de o CLS AEL ser ampliado e ser oferecido a outros clientes?
- g) A FAB considera o CLS AEL eficaz? Por quê?
- h) Qual é o sentimento que a FAB tem em relação ao serviço logístico prestado pela AEL? (Encantado – muito satisfeito – satisfeito - não satisfeito – desapontado). Por quê?
- i) Quais são os principais serviços oferecidos pela AEL a FAB são vistos como básicos? E quais são considerados diferenciais?
- j) Quais são os principais atributos do serviço da AEL que são analisados pela FAB? A eficiência ou não da AEL é medida através de quais atributos?
- k) Quais são os principais benefícios que a FAB obtém em participar do CLS? Existe algum malefício?
- l) Existe algum ponto em que a AEL pode melhorar para entender a FAB?

Roteiro de Entrevista com o CLS

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Data: _____

Duração da entrevista: _____

- a) Defina o CLS. Quais são os principais atores envolvidos no CLS?
- b) Quantas aeronaves F-5 e ALX a FAB possui? A AEL presta serviço de suporte logístico de todas elas através do CLS? Quantos equipamentos estão atendidos pelo contrato? Por que não é de toda aeronave? (pneus, motor etc).
- c) O que o CLS representa para a AEL? Quais são os principais atores envolvidos no CLS?
- d) O que a FAB representa para a AEL?
- e) Quais são os principais serviços que a AEL oferece a FAB?
- f) Quais são as vantagens e desvantagens para o CLS em ter apenas um cliente?
- g) Comente sobre o relacionamento entre o cliente FAB e a AEL.
- h) Avalie o risco da empresa em ter um setor desenvolvido para atender apenas um cliente.