

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

Patrícia Ross Phonlor

CRITÉRIOS COMPETITIVOS E MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTO
ENTRE FORNECEDORES DE TRANSPORTE MARÍTIMO INTERNACIONAL E
EXPORTADORES DO RIO GRANDE DO SUL

São Leopoldo

2007

Patrícia Ross Phonlor

**CRITÉRIOS COMPETITIVOS E MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTO
ENTRE FORNECEDORES DE TRANSPORTE MARÍTIMO INTERNACIONAL E
EXPORTADORES DO RIO GRANDE DO SUL**

**Dissertação apresentada à Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Ely Laureado Paiva

São Leopoldo

2007

Patrícia Ross Phonlor

**CRITÉRIOS COMPETITIVOS E MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTO ENTRE
FORNECEDORES DE TRANSPORTE MARÍTIMO INTERNACIONAL E
EXPORTADORES DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 29 de março de 2007

BANCA EXAMINADORA

Eliane Pereira Zamith Brito – UPM MACKENZIE

Luciane Marques Vieira – UNISINOS

Teniza da Silveira – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Ely Laureado Paiva

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureado Paiva

Coordenador Executivo PPG em Administração

Dedicada aos meus pais
*"Nossas dádivas são traidoras
e nos fazem perder o bem que poderíamos conquistar,
se não fosse o medo de tentar"*
William Shakespear

AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas que colaboraram das mais diversas formas para que este trabalho pudesse ser concluído. Por isso, gostaria de deixar registrado aqui algumas palavras de agradecimento àqueles que participaram desta trajetória.

Primeiramente ao meu orientador Prof. Dr. Ely Paiva pela confiança depositada, acreditando que eu poderia finalizar este trabalho de acordo com os requisitos instituídos pela UNISINOS e CAPES, pelo ensinamento, atenção e paciência, o meu muito obrigada!

A todas as organizações que participaram desta pesquisa, em especial os respondentes que dedicaram parte de seu tempo fornecendo as informações solicitadas. Ao Sr. Luiz Carlos dos Santos por sua compreensão em me conceder o tempo necessário para a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, Germano e Gizelda Phonlor, meus irmãos, Giovanni e Karina e minhas amigas do coração, Liliane Trinkel, Fernanda Trindade e Gabriela Silva, que mesmo distantes se fizeram presentes e me apoiaram nos momentos mais difíceis. A família Possamai, por me receber e acolher sempre com tanto carinho, não tenho palavras para agradecer tudo o que fizeram durante esta árdua jornada.

Aos colegas que colaboraram com seu conhecimento e experiência Giovani Grassi, Sérgio Rodrigues, José Monteiro, Ruth Heimann, Cassiano Pinto, Daniela Scherer, Marcelo Paixão, Marlos Rodrigues, Elise Streck, Zanir Borer. Estes contribuíram, não apenas para o desenvolvimento do trabalho, mas como incentivadores pela sua atenção e presteza. Agradeço especialmente ao Guilherme Lunardi, cujo conhecimento transmitido foi essencial para a finalização deste trabalho.

Não poderia deixar de agradecer aqui, aos meus colegas de mestrado que compartilharam conhecimento, entusiasmo, dúvidas e angústias nestes dois anos. Certamente este convívio contribuiu muito para o meu crescimento profissional e pessoal.

Por fim, agradeço aos amigos que tiveram tantas vezes de me ouvir reclamar por ter de estudar tanto, e sempre tiveram palavras de consolo e incentivo, Gabriel

Villanova, Vinícios Dias, Juliana Centeno, Lisiane Machado, Letícia e Lílian Giesta - pelas longas noites em claro juntas, buscando a finalização do que parecia não acabar nunca!

A todos os demais colegas, profissionais e amigos que me apoiaram direta ou indiretamente e acreditaram na realização deste trabalho.

RESUMO

As operações logísticas possuem importante papel no comércio internacional. Ao mesmo tempo, as exportações têm se destacado como força motriz da política econômica brasileira. Com o aumento das exportações nos últimos anos, a busca por redução de custos, o aumento na qualidade e na satisfação das necessidades dos clientes tem recaído com grande peso sobre a área de operações. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivos identificar critérios competitivos e a forma de relacionamento para manutenção do serviço prestado por provedores de transporte marítimo internacional a empresas exportadoras localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Foi realizada pesquisa do tipo *survey* com exportadores de dois dos setores que mais exportam no estado – Máquinas & Equipamentos e Agronegócios. Os resultados indicam que os critérios competitivos pertencentes ao construto Desempenho de Serviços: agilidade de retorno, equipe capacitada, entrega no prazo, preço, disponibilidade de espaço e equipamentos foram os que mais se destacaram para a manutenção do relacionamento entre provedores e exportadores do Rio Grande do sul.

Verificou-se também a influência do relacionamento existente no processo de seleção de fornecedores de transporte marítimo internacional. A Comunicação foi identificada como a característica mais importante para a manutenção do relacionamento existente com seu fornecedor de transporte marítimo internacional, apresentando impacto significativo na satisfação do exportador. Os resultados encontrados podem auxiliar os prestadores de serviço deste setor a focarem seus esforços na continuidade e qualidade do relacionamento, dando atenção especial à comunicação realizada com seu cliente uma vez que esta tem influência tanto na manutenção do relacionamento quanto na satisfação do cliente frente ao seu parceiro comercial.

Palavras Chave: Critérios Competitivos, Relacionamento Comprador-Fornecedor, Transporte marítimo internacional, Exportadores do Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

Logistics operations play an important role in international business. At the same time, exports are a major driver in the Brazilian economy policies. As exportation rates have increased quickly in the last years, companies have been compelled to seek cost reduction, quality improvements and client satisfaction. Thus, this study aimed to identify competitive criteria and relationship patterns in the services continuity in the international sea transport industry. The companies analyzed are located in the state of Rio Grande do Sul. A survey was carried out in two of the major exporters industries in that state – Machinery and Agribusiness. The results showed that competitive criteria employed in Services Performance: feedback capacity, staff's skills, on time delivery, price, ships' space availability and equipment were found to be more important for the relationship maintenance in the international sea export industry and Brazilian exporters. Therefore, these criteria are key aspects for the relationship continuity between exporters and international sea transport suppliers.

We also analyzed the influence of the past relationship in the evaluation of international sea transport supply. The results suggest that communication is the most important aspect and it has positive impact on the continuity and the quality of relationships between suppliers and exporters. Therefore, service suppliers' managers should focus their efforts in keeping and improving their relationship with clients, with especial attention to communication because it influences simultaneously service quality and clients' satisfaction.

Key-words: Competitive Criteria, Buyer-Supplier Relationship, International Sea Transport, Export Companies in Rio Grande do Sul.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção.	22
Figura 2: Descrição e Atribuições dos Agentes da Cadeia de Transporte Marítimo.....	40
Figura 3: Framework da Cadeia de Transporte Marítimo Internacional	41
Figura 4: INCOTERMS	47
Figura 5: Modelo de Pesquisa	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de freqüência da amostra por quantidade de funcionários	60
Tabela 2 – Distribuição de freqüência da amostra por setor de atuação	61
Tabela 3 - Tempo de experiência da empresa com exportação	61
Tabela 4 - Principal Modalidade de Embarque.....	62
Tabela 5 - Principal fornecedor de transporte marítimo internacional	62
Tabela 6 - Quantidade de fornecedores de transporte marítimo internacional.....	63
Tabela 7 – Nível Hierárquico dos respondentes	63
Tabela 8 – Tempo de experiência do respondente com exportação.....	64
Tabela 9 – Teste de adequação da amostra.....	74
Tabela 10 – Total da variância explicada.....	75
Tabela 11 – Matriz fatorial rotada.....	75
Tabela 12 – Caracterização dos construtos e confiabilidade	76
Tabela 13 – Distribuição de freqüência das variáveis de relacionamento.....	78
Tabela 14 – Estatística descritiva dos construtos	80
Tabela 15 – Teste t para diferença de médias	82
Tabela 17 – Análise de tendenciosidade por envio de questionário.....	83
Tabela 18 – Estatística descritiva dos construtos.....	84
Tabela 19 – Análise de tendenciosidade por setor.....	84
Tabela 16 – Análise de regressão dos construtos em relação à satisfação dos exportadores	85
Tabela 20 – Estatística descritiva dos construtos	85
Tabela 21 – Análise de Regressão.....	86
Tabela 22 – Teste F para significância do modelo.....	86
Tabela 23 – Análise de Regressão com todos os fatores	88
Tabela 24 – Análise de Regressão para todos os fatores	88
Tabela 25 – Teste F para significância do modelo.....	89
Tabela 26 – Teste de adequação da amostra.....	65
Tabela 27 – Total da variância explicada.....	65
Tabela 28 – Matriz fatorial rotada.....	66
Tabela 29 – Caracterização dos construtos e confiabilidade	66
Tabela 30 – Distribuição de freqüência das variáveis critérios competitivos	68
Tabela 31 – Estatística descritiva dos construtos	70
Tabela 32 – Teste t para comparação de médias	71
Tabela 33 – Análise de regressão dos construtos em relação à satisfação dos exportadores	72
Tabela 34 – Análise de tendenciosidade por envio de questionário.....	72
Tabela 35 – Estatística descritiva dos construtos	73
Tabela 36 – Análise de tendenciosidade por setor.....	73

6.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	93
6.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS.....	94
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
	ANEXO 1: Questionário	101
	ANEXO 2: E-mail enviado aos exportadores com convite à participação na pesquisa	105

1 INTRODUÇÃO

Como estado exportador do Brasil, o Rio Grande do Sul ficou no ranking brasileiro de 2005 e 2006 somente atrás dos estados de São Paulo e Minas Gerais. Neste contexto, as operações logísticas desempenham importante papel uma vez que esta área constitui a infra-estrutura de interligação dos negócios internacionais brasileiros, ou seja, é responsável pelo deslocamento dos produtos para os mais diversos mercados internacionais (GRINGS & RHODEN, 2005).

A evolução da logística, a partir da metade do século XX, levou ao desenvolvimento desta área administrativa que passou a assumir papel fundamental nas organizações atuais. Ao mesmo tempo, as rápidas mudanças em diferentes mercados e o acirramento da disputa entre as empresas exigiram maior foco no alcance de vantagem competitiva. Neste sentido, segundo Prahinski & Benton (2004), as empresas têm crescentemente enfatizado o relacionamento cooperativo com fornecedores críticos. Segundo Hahn *et al.* (1983), através do desenvolvimento de bons relacionamentos de longo prazo, o fornecedor torna-se parte de uma cadeia de suprimentos bem desenvolvida o que refletirá em competitividade duradoura em toda a cadeia de suprimentos.

O valor do relacionamento nos negócios geralmente depende dos benefícios e custos envolvidos. Segundo Payne e Ballantyne (1991) dois grupos de fatores afetam estes elementos: os critérios competitivos – qualidade, flexibilidade, confiabilidade e custo, e as características de relacionamento – comunicação, clareza e efetividade de comunicação, voluntariedade para cooperação e eficiência na resolução de problemas. Da mesma forma Mohn e Nevin (1990) descrevem a comunicação como a ‘cola’ que mantém unidas as empresas participantes de um canal de distribuição.

A busca por redução de custos, aumento na qualidade e satisfação das necessidades dos clientes, entre outras, têm recaído com grande peso sobre a área de operações. No setor de transporte marítimo internacional, este quadro não poderia ser diferente. Diante deste contexto, busca-se identificar, nesta pesquisa, quais os critérios analisados pelas grandes exportadoras gaúchas para a manutenção do

relacionamento com seus fornecedores. O foco do estudo destina-se a identificar e mensurar quais os critérios competitivos mais relevantes para a continuidade do relacionamento do exportador gaúcho com seu fornecedor de transportador marítimo internacional. Os relacionamentos já desenvolvidos com seus fornecedores são aspectos relevantes nesta manutenção, e de alguma forma influenciam a continuidade da prestação de serviço?

Através da pesquisa realizada com empresas exportadoras de dois setores distintos do Rio Grande do Sul - Máquinas & Equipamentos e Agronegócios, pretende-se ampliar o conhecimento sobre como são gerenciadas estas questões da área de operações, contribuindo para o conhecimento acadêmico e gerencial deste setor.

O estudo está organizado da seguinte forma: primeiramente são definidos a problemática e objetivos de pesquisa, a justificativa e delimitação do estudo. O capítulo seguinte explora o referencial teórico sobre o qual o tema da dissertação será fundamentado. Neste são abordados os temas: Critérios Competitivos em Operações e serviços, *Trade-Offs*, Relacionamento Comprador-Fornecedor e finalmente, Exportações Brasileiras e o Setor de Transporte Marítimo Internacional. Em seguida é apresentado o modelo de pesquisa e o método a ser utilizado para a realização do estudo. Finalmente, os últimos capítulos apresentam os resultados, as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

1.1 Definição do Problema

Dada a acirrada competitividade mundial em todos os setores, a diferenciação ante seu público-alvo tem se tornado cada vez mais importante no cenário empresarial atual. O setor de operações vem sofrendo grandes pressões para atingir redução de custos, aumento na qualidade e satisfação das necessidades dos clientes. Tendo em vista o crescimento das exportações do Brasil nos últimos anos, e a estimativa de que o transporte marítimo é o modal utilizado em 90% das operações de comércio exterior no mundo (VIEIRA, 2001), conclui-se que neste setor o cenário não será diferente.

Os números da balança comercial do Brasil no ano de 2005 atingiram recordes históricos, sendo o destaque deste crescimento os produtos manufaturados, ou seja, produtos com alto valor agregado (MDIC, 2005). Neste contexto, a seleção de transportadores marítimos internacionais torna-se crítica tendo em vista a constante necessidade de atingir altos níveis de prestação de serviço aos clientes finais (importadores) e incessante busca por redução de custos, entre outros.

Assim, indaga-se como as empresas exportadoras do Rio Grande do Sul avaliam seus provedores de transporte marítimo internacional para a manutenção de seu relacionamento. Além disso, quais os critérios utilizados pelas empresas exportadoras e qual a influência destes na manutenção de seu relacionamento. Tendo em vista que o setor de destaque nas exportações do estado é o de Agronegócios e o de maior crescimento o de Manufaturados, liderado pelo setor de Máquinas & Equipamentos, o presente estudo propõe a seguinte questão de pesquisa:

Quais os critérios competitivos que mais influenciam a continuidade do relacionamento entre exportadores dos setores de Máquinas & Equipamentos e Agronegócios do RS e provedores de Transporte Marítimo Internacional? O relacionamento existente entre provedores e exportadores influencia o processo de seleção e manutenção do relacionamento existente entre estes atores?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar critérios competitivos e a forma de relacionamento para manutenção do serviço prestado por provedores de transporte marítimo internacional a empresas exportadoras localizadas no estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os critérios competitivos utilizados para manutenção do relacionamento entre exportadores e transportadores marítimos internacionais;
- Mensurar os critérios competitivos mais relevantes para continuidade do relacionamento entre transportadores marítimos internacionais e exportadores gaúchos;
- Identificar e caracterizar a forma de relacionamento entre comprador-fornecedor (exportador – transportador marítimo internacional);
- Analisar o impacto que este relacionamento existente (se identificado) exerce sobre a manutenção do relacionamento com os fornecedores;
- Verificar a influência do relacionamento na satisfação do exportador quanto ao desempenho de seu principal transportador marítimo internacional.

1.3 Justificativa

No Brasil tem-se observado uma atenção expressiva à exportação desde a década de 70, tanto em questões econômicas, quanto em estudos acadêmicos (GRINGS & RHODEN, 2005). Com um decréscimo considerável de investimentos estrangeiros diretos, o país tem apoiado o equilíbrio econômico na geração de superávit comercial. Segundo as análises econômicas, essa tem sido a principal força motriz da política econômica, bastante focada na ampliação das exportações. Grings e Rhoden (2005) apontam, assim, para um importante movimento de aumento das exportações e incentivos às políticas de comércio exterior, visando ao fortalecimento da economia brasileira no mercado internacional.

O Rio Grande do Sul, por sua vez, alcançou a condição de um dos principais estados exportadores brasileiros nos últimos anos. No ano de 2004, o estado exportou um total de US\$ 9,9 bilhões, atingindo um crescimento de 23,3%. Com isso no ranking brasileiro o estado ficou somente atrás de São Paulo e Minas Gerais. Em 2005, manteve sua posição no ranking e atingiu US\$ 10,453 bilhões exportados, respondendo, então, por mais de 10% das exportações nacionais. Mesmo com a valorização do real frente ao dólar, em 2006 foram US\$ 10,732 bilhões exportados,

mantendo o crescimento nas exportações. Entre os setores que mais exportam no Rio Grande do Sul estão o de fumo, calçados, alimentos, máquinas e equipamentos, entre outros (MIDC, 2007).

Com todo este crescimento, entretanto, o Brasil ainda ocupa uma posição modesta, com uma participação de cerca de 1% do comércio global (MIDC, 2005). Tal condição demonstra que ainda existe um longo caminho a ser percorrido a fim de que o país ocupe um lugar de destaque no comércio internacional.

A logística desempenha importante papel neste contexto por constituir infraestrutura de suporte para a atuação externa de outros setores produtivos no escoamento e na interligação dos negócios. Muito já foi discutido sobre os gargalos logísticos brasileiros que dificultam (e encarecem) o deslocamento da produção para os mercados internacionais. Este não é o foco deste estudo, embora se mostre um aspecto bastante relevante e reforça o quanto à logística é importante para este setor. Ou seja, a logística internacional é a responsável pelo envio dos produtos brasileiros para os mais diversos mercados internacionais (GRINGS & RHODEN, 2005).

O setor de transporte de containeres, por sua vez, tem auxiliado o processo de globalização através da facilitação do fluxo do comércio de zonas de produção de baixo custo para os mercados consumidores em todo o mundo (PETERS, 2001).

O foco do presente estudo está situado em três tipos de empresas responsáveis pelo transporte marítimo internacional de containeres: armadores, *freight forwarders* (ou agentes de carga) e *NVOCCs* (ou transportadores não proprietários de navios). Como os *NVOCCs* são também *freight forwarders* com algumas características adicionais, estarão sendo considerados no grupo de *freight forwarders*, mesmo porque ainda se desconhece popularmente a diferenciação entre estes dois tipos de fornecedores.

1.4 Delimitação do Estudo

A determinação dos setores a serem estudados deu-se da seguinte maneira: identificados os quatro setores que mais exportam no Rio Grande do Sul: fumo, calçados, alimentos, máquinas e equipamentos (MDIC/SECEX, 2005), realizaram-se consultas com especialistas do setor (gerentes da área de exportação de armadores e *freight forwarders*), questionando dentre estes quatro setores quais os mais apropriados para a realização da pesquisa tendo em vista os objetivos propostos.

Por ter grande parte de sua negociação incluindo o fechamento de contratos com provedores de transporte marítimo internacional realizados no exterior por grandes *tradings* (agentes) e por utilizar exclusivamente transportadores com grande capacidade (tendo em vista o volume de produção), o setor fumageiro foi descartado desta pesquisa.

Da mesma forma o setor de calçados, segundo consulta com especialistas, utiliza-se de grandes *tradings* no exterior para a negociação de contratos de transporte, o que indica que a tomada de decisão quanto à escolha e formas de relacionamento com o transportador marítimo internacional não é realizada (ao menos em sua maioria) no Brasil. Portanto, este setor também foi descartado da pesquisa.

Assim, o foco do estudo limitou-se a dois setores dentre os quatro que mais exportam no Rio Grande do Sul: Agronegócios e Máquinas & Equipamentos. Fator interessante a ser analisado posteriormente será a verificação das possíveis diferenças existentes entre estes dois setores tendo em vista sua diferenciação em termos de valor agregado ao produto. Segundo Silveira e Slack (2001) a importância relativa de *trade-offs* varia de acordo com o tipo de empresa. Neste sentido abordando setores diferentes, será possível verificar (ou não) esta afirmação.

A identificação dos critérios considerados mais relevantes pelos exportadores do RS dos setores de Máquinas & Equipamentos e Agronegócios para a manutenção do relacionamento com seus provedores de Transporte Marítimo Internacional também

pode vir a evidenciar a existência de *trade-offs* operacionais entre estes critérios competitivos.

Neste estudo estão sendo considerados os critérios competitivos de serviços e critérios de relacionamento para a manutenção do relacionamento entre exportadores e fornecedores. Foi alterada a abordagem inicial que tratava estritamente da seleção e avaliação de fornecedores para manutenção de relacionamento entre as partes tendo em vista as entrevistas realizadas com gestores das empresas fornecedoras deste tipo de serviço. Segundo estes gestores, o que ocorre atualmente é muito mais uma negociação periódica para a continuidade ou não do fornecimento do que uma seleção continuada dos fornecedores. Algumas empresas, entretanto, realizam um processo seletivo formal anualmente (ou com outra frequência), porém mesmo este é considerado como uma forma de obtenção de melhores vantagens junto ao fornecedor que mais interessa à organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos mais relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Os temas abordados incluem a literatura sobre critérios competitivos em operações, *trade-offs*, relacionamento comprador-fornecedor e, finalmente, exportações brasileiras e o setor de transporte marítimo internacional.

2.1 Critérios Competitivos em Operações e Serviços

Partindo do pressuposto de que não é possível ser bom em todos os aspectos, a literatura de operações destaca como importante determinar, dentro de um conjunto de atividades, as que têm maior potencial para agregar valor à empresa. Segundo Paiva *et al.* (2004) a função de operações deve estar inserida na estratégia competitiva da empresa e, em longo prazo, deve ser transformada em vantagem competitiva, por meio da criação e gestão de competências específicas e dinâmicas.

A partir da definição da estratégia a ser adotada a empresa define um conjunto consistente de prioridades para competir no mercado, são os chamados critérios competitivos.

Em função das competências internas da empresa, do tipo de Mercado em que deseja atuar, do grau de concorrência desse mercado e do tipo de produto que produz, ela terá de priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando, dessa forma, seus recursos, competências e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar competitiva. (PAIVA *et al.*, 2004).

Uma das vantagens na definição dos critérios competitivos é compreender seus reflexos nas decisões estruturais e táticas da organização (WHEELWRIGHT, 1984). Os critérios competitivos podem ser classificados em dois tipos: qualificadores – que

devem alcançar um nível mínimo exigido pelo mercado, e ganhadores de pedido – aqueles que devem oferecer um desempenho superior ao da concorrência.

Os critérios competitivos mais usuais na literatura são: custo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade. Propostos por Wheelwright (1984), eles são também citados por outros autores (NEW, 1992; SLACK *et al.*, 1999; VERMA e THOMPSON 1999). O critério competitivo confiabilidade (*dependability*) se relaciona à confiança de que o produto funcionará de acordo com as especificações, ou, no caso de serviços, que as entregas serão realizadas no tempo prometido e as resoluções de problemas serão realizadas de forma rápida (WHEELWRIGHT, 1984). Alguns autores utilizam variações destes critérios (HAYES e PISANO, 1996, PAIVA *et al.*, 2004) conceituando, por exemplo, o critério confiabilidade como desempenho ou tempo de entrega.

Os critérios competitivos possivelmente atenderão uma ordem de importância de acordo com as prioridades comerciais de cada empresa ou setor. Acredita-se que o desempenho do fornecedor influencia diretamente o desempenho de entrega da empresa compradora e é por este motivo um fator importante a ser considerado (PRAHINSKI & BENTON, 2004).

Dentre os quatro critérios competitivos da área de operações que se relacionam à estratégia de negócio, a primeira possibilidade considera que a empresa pode competir baseada em custo, quando a principal decisão se refere a obter margens de lucros maiores ou produzir (atender) grandes volumes com margem reduzida.

Entretanto, a empresa pode decidir competir com base em um desempenho superior em qualidade que significa prover um produto de alta qualidade ou que tenha características ou desempenho que não estão disponíveis nos outros produtos ou serviços do mercado (WHEELWRIGHT, 1984).

O critério competitivo, baseado no conceito de confiabilidade (desempenho de entrega), tem ligação com a relação estabelecida entre fornecedor e comprador. A empresa deve ser capaz de mobilizar recursos para garantir o trabalho prometido entregando dentro do prazo (ou em prazos menores que seus competidores) e corrigindo rapidamente alguma eventual falha ocorrida.

O critério flexibilidade pode considerar dois aspectos: flexibilidade de produto e de volume. A flexibilidade de produto ou serviço enfatiza a produção não padronizada e a liderança na introdução de novos produtos. A flexibilidade de volume enfatiza a habilidade de absorver rapidamente mudanças em quantidades envolvidas na produção.

Observa-se que os quatro critérios competitivos estão diretamente alinhados e integrados com as estratégias competitivas. Assim, a estratégia de menor custo será desdobrada no critério custo enquanto que, a partir da estratégia de diferenciação, podem ser abordados os critérios de: qualidade, confiabilidade e flexibilidade. A figura 1 demonstra com clareza a relação entre a estratégia competitiva definida e os possíveis critérios a serem perseguidos. Embora esteja presente nesta o critério “inovatividade”, este não será abordado no presente trabalho por entender-se que suas implicações se estendem também aos demais critérios competitivos (PAIVA *et al.*, 2004).

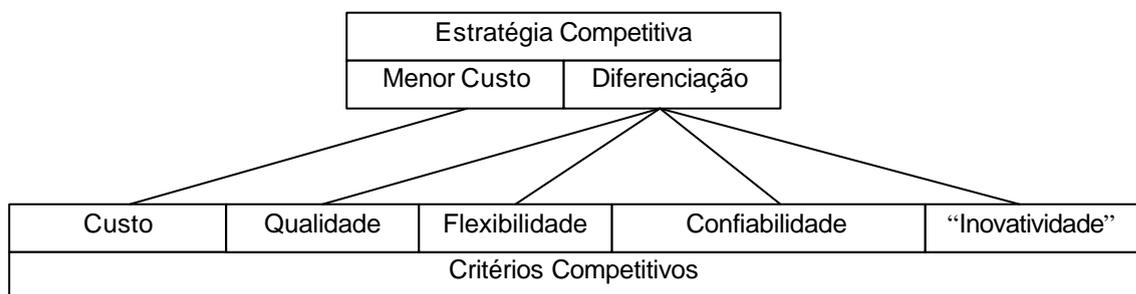


Figura 1: Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção. Fonte: Adaptada de Pires *apud* Paiva (2004).

2.1.1 Critérios Competitivos em Serviços

Os critérios competitivos até então discutidos adaptam-se melhor à manufatura, sendo que, para o setor de serviços, algumas peculiaridades devem ser consideradas. Desta forma, na literatura de operações Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) aborda critérios diferenciados que se adaptarão melhor à pesquisa a ser realizada no setor de transporte marítimo internacional. Entre os critérios citados por estes autores estão: disponibilidade; conveniência; confiabilidade; personalização (ou customização) seja

pela forma de tratamento dada ao cliente ou grau de personalização na prestação do serviço; preço; qualidade que neste caso será uma função da relação entre as expectativas prévias dos clientes e as suas percepções durante e após a respectiva prestação; reputação, quando a escolha de um prestador de serviços pode ser resolvida através de conversas com outros profissionais; segurança e finalmente, rapidez. Estes nove critérios descritos por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) somados ao critério flexibilidade, serviram de referência na construção do modelo de pesquisa utilizado neste estudo. Porém, maiores detalhamentos foram atingidos através da revisão bibliográfica específica do setor - de transporte marítimo internacional - e de uma primeira fase exploratória realizada com os especialistas do setor de fornecimento de transporte internacional (diretores e gerentes de armadores e *freight forwarders*).

A pesquisa de Brooks (1990), que especificamente trata de armadores, *freight forwarders* e *NVOCC's* – foco deste estudo – verifica em 1982 os principais critérios considerados por exportadores para a escolha de seu transportador. Foram os escolhidos como principais na época: a frequência de escala (no porto de embarque) e o custo do frete, uma vez que, o *transit time* (tempo de trânsito) dos transportadores era basicamente os mesmos tendo em vista a similaridade de estruturas de rotas. Uma vez melhorado o desempenho nos atributos mencionados, em um novo estudo em 1989, foi verificado que os critérios determinantes para a escolha do transportador haviam mudado para o *transit time* e tempo de entrega *door-to-door* (porta-porta, ou seja, desde a fábrica ou depósito do exportador até a fábrica ou depósito do importador).

De forma geral, entre os critérios de seleção apontados por exportadores Canadenses no estudo de Brooks (1990) como importantes para a seleção de seus transportadores marítimos internacionais, incluíam:

- Custo do Serviço
- Frequência de Escala;
- Tempo de Trânsito;
- Embarques diretos (sem escalas em outros portos);

- Coleta conforme previsto;
- Entrega conforme previsto;
- Próxima saída de navio para o destino solicitado pelo exportador;
- Cooperação entre o pessoal do transportador e do exportador;
- Flexibilidade do transportador em superar problemas nos portos;
- Reputação do transportador;
- Rastreabilidade de cargas;
- Rápido retorno para solicitações/reclamações;
- Comprometimento de longo prazo por parte do transportador;
- Serviço de representação de vendas;
- Experiências passadas de perda ou danos na mercadoria;

Os critérios apontados no estudo de Brooks (1990) foram utilizados juntamente com outros identificados na literatura e no estudo exploratório como detalhamentos ou complementos aos critérios de Fitzsimons e Fitzsimmons (2000).

Sendo os critérios competitivos definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado, pode-se apontar como uma questão pertinente à existência de *trade-offs* entre estes.

As empresas deveriam cuidar, neste sentido, a escolha dos critérios a serem desenvolvidos a fim de evitar incompatibilidades entre dois ou mais critérios adotados, podendo desta forma comprometer seu desempenho final.

2.2 Os Trade-offs

O conceito de *Trade-Off* vem crescentemente sendo visto como ponto central para a estratégia operacional (SILVEIRA & SLACK, 2001) e constantemente abordado na literatura nos últimos anos (SKINNER, 1969; WHEELWRIGHT, 1984; HAYES & PISANO, 1996; SILVEIRA & SLACK, 2001).

Skinner (1974) destaca que, devido a limitações de recursos, uma empresa não pode ter um bom desempenho em cada critério competitivo. Silveira e Slack (2001) corroboram esta constatação destacando que o melhor desempenho em um objetivo seria obtido em detrimento de um menor desempenho em outro. Já Wheelwright (1984) define como tarefa difícil - não impossível – embora perigosa, para uma empresa tentar competir por um desempenho superior em várias dimensões simultaneamente.

Segundo Paiva (*et al.*, 2004) os *trade-offs* podem ser caracterizados ao analisar as incompatibilidades entre dois ou mais critérios, ou seja, situações em que a melhoria de um critério poderá implicar um impacto negativo no outro. Importante ressaltar que alinhar os recursos da organização para garantir que o critério selecionado tenha um bom desempenho é tão importante quanto determinar um critério competitivo (WHEELWRIGHT, 1984). Os *trade-offs* tornam-se particularmente importantes, à medida que possibilitam a visualização das relações existentes entre os critérios competitivos e as decisões estruturais e táticas da área de operações.

Alguns estudos foram desenvolvidos levantando dúvidas sobre a permanência do modelo tradicional de *trade-off*. A partir da revisão da literatura verifica-se que não existe consenso, tanto para que se corrobore quanto para que se desconsidere o conceito tradicional de *trade-off* (NEW, 1992; SKINNER, 1969; MAPES, FILIPPINI *et al.*, apud SILVEIRA e SLACK, 2001).

Algumas considerações interessantes dizem respeito a estudos conduzidos por Silveira e Slack (2001) os quais primeiramente propõem que a importância relativa dos *trade-offs* varia de acordo com o tipo de empresa. Neste sentido o estudo proposto poderá validar esta prerrogativa uma vez que seu foco será voltado às empresas exportadoras do Rio Grande do Sul de dois setores distintos.

Uma segunda constatação no estudo de Silveira e Slack (2001) revela que os *trade-offs* existem mais na percepção das pessoas do que na prática. O que pode ser destacado é que a expectativa do cliente é o único fator externo citado em todos os casos pesquisados como determinante para a importância de um dado *trade-off* (SILVEIRA e SLACK, 2001).

Em resumo, a seleção de transportadores marítimos internacionais aparece como crítica para os exportadores para que estes possam atingir um alto nível de prestação de serviço ao seu cliente final. Além disso, os exportadores podem também alcançar redução de custos e melhor eficiência nos serviços prestados através de uma criteriosa seleção de seus provedores de transporte internacional. Do outro lado, os transportadores apresentam interesse em obter informações sobre os critérios competitivos considerados como de maior importância pelos exportadores (TUNA & SILAN, 2002) podendo, desta forma, buscar e atingir uma maior competitividade no mercado de acordo com as necessidades observadas por seus clientes. Desta forma, a partir dos resultados obtidos e da identificação dos principais critérios competitivos e de possíveis *trade-offs*, a área de operações poderá planejar ações estruturais e táticas para minimizar os efeitos negativos destes *trade-offs*. O estudo terá, assim, contribuído para um melhor entendimento sobre o tema na academia e, ao mesmo tempo, proverá informações estratégicas importantes aos gestores de transporte marítimo internacional apontando as tendências de prioridade dos setores estudados no contexto desta pesquisa.

2.3 Relacionamento Comprador-Fornecedor

O aumento da competitividade global elevou o nível de complexidade do gerenciamento da cadeia de suprimentos, assim como, ao longo do tempo a relação das empresas com seus fornecedores adquiriu uma maior importância (CEBI & BAYRAKTAR, 2003). Prahinski e Benton (2004) afirmam que no ambiente de negócios atual existe uma tendência para o desenvolvimento de relações cooperativas de longo prazo com fornecedores críticos. Os gestores, afirmam eles, procuram reduzir o número de fornecedores e estabelecer relacionamentos duradouros com os seletos restantes. Esta estratégia auxilia na concentração de esforços de melhorias para com os provedores de produtos ou serviços. Desta forma, a seleção e avaliação de fornecedores tornaram-se peça chave para o sucesso das organizações.

Neste mesmo sentido, Hahn *et al.* (1983) afirmam que as empresas obterão benefícios substituindo um grande número de fornecedores por alguns poucos

utilizando contratos mais longos. Mais ainda, através do desenvolvimento de bons relacionamentos de longo prazo, o fornecedor torna-se parte de uma cadeia de suprimentos bem desenvolvida o que refletirá em competitividade duradoura em toda a cadeia de suprimentos. Corroborando esta afirmação, o estudo de Shin *et al.* (2000) conclui que uma das características que mais contribuem para a melhoria do desempenho da cadeia é o relacionamento de longo prazo e a redução do número de fornecedores. As outras duas características que também estariam relacionadas com a melhoria do desempenho seriam: envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produtos ou serviços e foco na qualidade.

O relacionamento entre compradores e fornecedores tem atraído atenção de acadêmicos e práticos. As escolas têm estudado a natureza e o escopo deste tipo de relacionamento e desenvolvido conceituações a respeito do valor de um relacionamento cooperativo e colaborativo entre compradores e fornecedores. Assim como, o relacionamento entre diferentes atores em uma cadeia, incluindo fornecedores, competidores, distribuidores, e outras funções internas para a criação e entrega de valor para o cliente. No presente trabalho, busca-se na literatura um melhor entendimento sobre o relacionamento entre dois atores pertencentes à cadeia de suprimentos do setor de transporte internacional.

Na abordagem da área de marketing, o relacionamento entre fornecedor e comprador é estudado e comumente conhecido como marketing de relacionamento. Sob esta ótica, o conceito de marketing de relacionamento, trata mais da retenção do cliente, onde uma gama de táticas de pós-venda são utilizadas para manter um contato ou ligação com este (VAVRA apud SHETH & PARVATIYAR, 2000).

Para Berry e Parasuramant (1991) o marketing de relacionamento diz respeito a atrair, desenvolver e reter os relacionamentos com os clientes. E, em uma conceituação um pouco mais estendida, Shani e Chalasani (apud SHETH & PARVATIYAR, 2000) definem o marketing de relacionamento como um esforço integrado de identificar, construir e manter uma ligação com consumidores e continuamente reforçar esta ligação para benefícios mútuos, através de contatos interativos, individualizados e com valor adicionado por um longo período. De forma semelhante, Morgan e Hunt, (1994) propõem que o relacionamento de marketing

refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso. Para estes autores um relacionamento de marketing de sucesso requer comprometimento e confiança entre as partes envolvidas.

Mais especificamente, o marketing de relacionamento é o oposto do marketing transacional no sentido de o segundo está focado em uma única troca (de curto prazo) entre um comprador e um vendedor. Já o primeiro, tem seu foco na interação entre compradores e vendedores através do tempo, estimulando múltiplas trocas entre estes agentes (CHRISTOPHER, PAYNE e BALLANTYNE, 1991). O foco distinto em relação ao marketing de relacionamento, quando se analisa o fornecimento, é que o enfoque neste caso se desenvolve a partir do comprador e não do ofertante.

Doyle e Roth (1992) estabelecem que o objetivo do relacionamento seja obter a posição de fornecedor favorito para clientes-chave, através do desenvolvimento da confiança – que é adquirida após um período de tempo. Esta definição, apesar de simples, parece encaixar-se perfeitamente no contexto de provedores de transporte marítimo internacional.

O valor do relacionamento de negócio (e seu efeito no desempenho) geralmente depende dos benefícios e custos envolvidos. Dois grupos de fatores afetam estes elementos: de um lado as características de desempenho do parceiro de negócio que estão ligados aos critérios competitivos como:

- qualidade, flexibilidade, confiabilidade ou custo (WINNER *et al.*, 2005).

Por outro lado, as características de relacionamento como:

- comunicação, clareza e efetividade de comunicação, voluntariedade para cooperação e eficiência na resolução de problemas dão forma aos benefícios do relacionamento (WINNER *et al.*, 2005).

O segundo grupo de parâmetros é comumente negligenciado embora os dois grupos influenciem os benefícios e custos dos relacionamentos (WINNER *et al.*, 2005).

Abordagens gerenciais sobre cooperação entre empresas enfatizam a comunicação entre as pessoas das diferentes organizações de uma cadeia de suprimentos. Mentzer *et al.* (2001) argumenta que a troca mútua de informações é necessária para a implementação de uma gestão de sucesso da cadeia de

suprimentos. De acordo com os resultados da pesquisa de Gammelgaard e Larson (2001) realizada com 124 membros de conselhos de gestão logística, a comunicação oral e escrita foi identificada como habilidade altamente importante no gerenciamento da cadeia de suprimentos. Neste mesmo sentido, Bechtel e Jayaram (1997) enfatizam que o compartilhamento freqüente de informações constitui a espinha dorsal no efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos.

O papel da comunicação é de grande importância para a criação e sustentação do relacionamento entre comprador-fornecedor. Para Mohn e Nevin (1990) a comunicação é a 'cola' que mantém unidas as empresas de um mesmo canal de distribuição.

A pesquisa realizada por Morris *et al.* (1998) resultou em uma lista de fatores percebidos como associados ao sucesso de um relacionamento ao longo do tempo. No tipo desta listagem estava a comunicação freqüente entre as partes. Da mesma forma, Mohn e Spekman (1994) demonstraram em sua pesquisa que, à medida que a qualidade da comunicação no relacionamento entre comprador-fornecedor aumenta, o mesmo ocorre com a satisfação destes. Este resultado foi corroborado por pesquisa realizada em 2001 por Tuten e Urban: utilizando o mesmo modelo, confirmaram o papel da comunicação como importante fator no sucesso da parceria existente.

Segundo a literatura sobre relacionamento comprador-fornecedor, a presença da colaboração em um relacionamento entre parceiros de uma cadeia de suprimentos também traz inúmeras vantagens. Conforme pesquisa empírica realizada por Prahinski e Benton (2004), os programas de desenvolvimento de fornecedores obtêm sucesso em termos de desempenho operacional, quando o fornecedor está comprometido com o comprador. O sucesso está ligado ao sentimento que o fornecedor tem a respeito do comprometimento, lealdade e longevidade do relacionamento. Neste caso, a empresa compradora pode influenciar o comprometimento do fornecedor fortalecendo a comunicação e desenvolvendo o relacionamento. O desenvolvimento da relação inclui aumento da cooperação, resolução de problemas, demonstração de comprometimento, lealdade e desejo de continuidade do relacionamento por muitos anos.

Morgan e Hunt (1994) teorizam que a presença do relacionamento de confiança e comprometimento é central para o sucesso de um relacionamento. Conforme estes autores, o comprometimento e confiança são chaves, pois encorajam (1) o trabalho de preservação dos relacionamentos através da colaboração com os parceiros de troca, (2) a resistência a alternativas de curto prazo em favor de esperados benefícios pela permanência ao lado de parceiros e (3) a visualização de ações de alto risco como prudentes por acreditar que os parceiros não agirão oportunisticamente. Portanto, quando ambos, comprometimento e confiança – não apenas um ou o outro – estão presentes, estes produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e efetividade. Em resumo, comprometimento e confiança conduzem diretamente a comportamentos de cooperação que, por sua vez, levam ao sucesso do relacionamento. Através da revisão da literatura pode-se observar que o comprometimento é tido como chave para se atingir bons resultados para os envolvidos na troca. Estes parceiros, então se esforçam a desenvolver e manter este atributo valioso em seus relacionamentos.

Neste sentido, Anderson e Weitz (1992) e, mais tarde, Krause (1999) descobriram que o comprometimento para com o relacionamento em cada membro participante de uma cadeia de suprimentos está baseado na sua percepção sobre o comprometimento dos outros integrantes. Ou seja, descobriram que o comprometimento da empresa compradora (por exemplo) influencia positivamente o comprometimento da empresa fornecedora. Cook e Emerson (1978) caracterizam o comprometimento como variável central para distinguir a troca social da econômica. O comprometimento também é visto como crítico na literatura organizacional e comportamento do consumidor.

Outro aspecto apontado como importante para o sucesso de um relacionamento entre comprador-fornecedor é a confiança. Esta pode ser identificada quando uma parte tem convicção da confiabilidade e integridade de seu parceiro (MORGAN & HUNT, 1994). A integridade está associada a qualidades de consistência, competência, honestidade, justiça, responsabilidade, rapidez de resposta e benevolência (ALTMAN & TAYLOR, 1973; DWYER & LAGACE, 1986; LARZELERE & HUSTON 1980; ROTTER, 1971 apud MORGAN e HUNT, 1994).

Muitos gestores hesitam em confiar em um fornecedor sem primeiramente testá-lo e tomar tempo para construir um relacionamento efetivo para assegurar objetivos específicos de desempenho (PRAHINSKI e BENTON, 2004). Em serviços, entretanto, Berry & Parasuraman (1991) afirmam que o relacionamento entre comprador-fornecedor requer confiança uma vez que o cliente tipicamente compra um serviço antes de experimentá-lo. Em um ambiente de logística, a partir da primeira experiência de serviço, a confiança e a lealdade podem ser trabalhadas através do desenvolvimento de um relacionamento entre as partes. As atividades e informações envolvidas em um processo de exportação, por exemplo, podem conter informações confidenciais (ou estratégicas) do cliente. Assim, no contexto organizacional, a confiança pode levar a um maior nível de lealdade (comprometimento).

Uma vez que o comprometimento envolve vulnerabilidade, as partes buscarão comprometer-se somente com parceiros confiáveis. Além disso, como o objetivo das organizações envolvidas em um relacionamento interorganizacional é atingir objetivos que não seriam conquistados independentemente, a busca por um parceiro que maximize seus resultados é primordial para que o desempenho não seja comprometido ao invés de melhorado.

Na pesquisa desenvolvida por Prahinski e Benton (2004) o relacionamento entre comprador-fornecedor é analisado sob três atributos: comprometimento, cooperação e ligação operacional. Estas três dimensões segundo o autor fornecem uma amostra de diversas características importantes de um relacionamento, tanto comportamentais quanto operacionais. Em pesquisa empírica, realizada por Kumar *et al.* (1995), o comprometimento mostrou conter três componentes: investimento no parceiro de negócio, comprometimento afetivo e a expectativa de que o relacionamento se estenda no futuro. Também baseada em pesquisa empírica a cooperação conterà flexibilidade de mercado e resolução de problemas. Por fim, a ligação operacional foi considerada importante uma vez que esta permite que a troca de informações seja medida em nível tático.

Para o estabelecimento da confiança, além da cooperação, a clareza e eficácia na comunicação constituem fatores-chave para a consolidação deste item. De acordo com Mohr and Nevin (1990), existem quatro categorias de comunicação: conteúdo,

meio, *feedback* e frequência. Estas categorias determinarão a intensidade de comunicação existente entre comprador-fornecedor e estabelecerão a integração e o desenvolvimento do relacionamento entre as partes. Neste sentido, é importante ressaltar que a comunicação desempenha importante papel para a integração dos canais de distribuição e para que os fornecedores tenham consciência e a oportunidade de desenvolver suas fraquezas no sentido de obter um melhor desempenho no atendimento a seu cliente.

Segundo Powel (1990), o clima é um fator importante na comunicação, uma vez que impacta na fonte e no conteúdo das informações trocadas. Em uma integração vertical típica, o acesso e fornecimento de informações recaem sobre uma estrutura hierárquica formal.

Em um mercado *spot*, a cadeia em si fará o papel de fornecedor de informação, porém esta usualmente será vaga e terá um custo. Por outro lado, em um relacionamento entre comprador-fornecedor a cadeia figura como uma fonte importante e valiosa de informações. O tipo de informação recebida, segundo Gulati e Gargiulo (1999) será mais “densa” do que as obtidas diretamente no mercado. O relacionamento serve como um canal condutor de informações privilegiadas. O valor da informação recai sobre seu conteúdo e credibilidade mais do que em uma mera infra-estrutura que facilita o compartilhamento de informações.

O gerenciamento do desempenho nos negócios tradicionalmente concentra-se nas atividades e medidas internas da organização. Hoje, no entanto, percebe-se que a competição adquiriu maiores dimensões, estando a competição atual entre cadeias de suprimento e redes mais do que entre empresas individualmente. Sendo assim, a excelência individual de desempenho de uma organização pode tornar-se insignificante se os seus parceiros não atingem resultados semelhantes. Desta forma, o sucesso da empresa acaba por depender da eficácia dos relacionamentos de negócios, ou seja, existe aí uma interdependência (ao lado de muitos outros fatores-chave) para o resultado geral do desempenho do negócio (WINNER *et al.*, 2005).

Através de estudo empírico, Grisi e Ribeiro (2004) buscaram identificar no relacionamento de membros de uma cadeia de suprimentos automobilística a existência dos elementos que caracterizam comprometimento, cooperação e

interdependência no comportamento dos envolvidos. Os autores identificaram que a evolução do relacionamento entre compradores e fornecedores ocorre em três diferentes níveis de cooperação e integração.

A interdependência entre organizações ocorre quando as partes envolvidas no relacionamento estão realmente conectadas umas as outras, de tal forma que o desempenho de uma empresa depende do desempenho da outra. Ou seja, a eficiência e eficácia, as competências da empresa são afetadas não apenas por suas atividades, mas pelo desempenho de seus parceiros de negócio: fornecedores, parceiros, intermediários e clientes.

Entre os setores onde o desempenho de serviço é primordial, encontra-se o de transporte marítimo internacional. Segundo Durvasula e Lysonski (2000), os clientes dependem dos provedores deste tipo de serviços para uma série de atividades. Existe uma tendência de reflexo do desempenho do transportador no desempenho de entrega do exportador. Isto ocorre, pois o responsável direto pela entrega é o transportador, mas o cliente final pode avaliar as condições de entrega como diretamente relacionadas ao exportador no caso deste ser responsável pela contratação do serviço. Se a entrega não é realizada a tempo ou se o provedor falha ao preencher a documentação, por exemplo, o cliente final pode sofrer dramaticamente em termos de perda de vendas e complicações burocráticas.

2.3.1 Desempenho

A competição, principalmente no mercado global, requer que as empresas continuamente busquem produtos, processos e tecnologias que adicionem valor as suas ofertas. A teoria do marketing de relacionamento sugere que a seleção de um parceiro ou fornecedor pode ser elemento crítico na estratégia competitiva (MORGAN e HUNT, 1994). Por outro lado, o processo decisivo sobre a escolha do fornecedor inclui trade-offs entre múltiplos critérios que envolvem fatores quantitativos e qualitativos que podem também ser conflitantes (GHODSYPOUR e O'BRIEN, 2001). Em outras palavras, o relacionamento entre comprador e fornecedor baseado

meramente no fator preço não tem sido apropriado na cadeia de suprimentos atual. Considerações têm sido feitas também para outros importantes fatores estratégicos e operacionais como qualidade, entrega, flexibilidade, entre outros (CEBI e BAYAKTAR, 2003).

Segundo estudo de Carr e Pearson (1999), a gestão do relacionamento de longo prazo com fornecedores estratégicos produz impactos positivos no desempenho financeiro da empresa. Esta conclusão é, certamente, de grande valor para as empresas interessadas na redução de fornecedores e no estabelecimento de um relacionamento duradouro com fornecedores chave. Embora possa não ser a única motivação, a melhora do desempenho financeiro sempre será recebida com grande satisfação pelos gestores das organizações.

Para Venkatraman e Ramanujam (1986), o desempenho do negócio é uma medida tanto financeira quanto operacional. A medida operacional do desempenho pode ser classificada em dois extremos: fatores-chaves para o sucesso competitivo – qualidade, entrega, preço, serviço e flexibilidade – e indicadores internos como defeitos, cumprimento de cronograma e custo.

2.4 Exportações Brasileiras e o Setor de Transporte Marítimo Internacional

No Brasil, tem-se observado uma atenção expressiva à exportação desde a década de 70, tanto em questões econômicas quanto em estudos acadêmicos (GRINGS & RHODEN, 2005). Conforme estes autores, o decréscimo de investimentos estrangeiros no país tem apoiado o equilíbrio econômico na geração de superávit comercial. Grings e Rhoden (2005) apontam um importante movimento de aumento das exportações e incentivos às políticas de comércio exterior, visando ao fortalecimento da economia no mercado internacional.

Os números da balança comercial do ano de 2005, de certa forma, confirmam este movimento. Neste ano os números atingiram recordes históricos em todas as variantes, com vendas externas chegando a US\$ 118,309 bilhões, compras do mercado internacional alcançando US\$ 73,545 bilhões, culminando em um saldo

positivo (exportação menos importação) de US\$ 44,764 bilhões, resultado nunca atingido antes.

O grande destaque de 2005 foram os manufaturados, produtos com alto valor agregado, cujo aumento de 23,5% sobre o mesmo período de 2004 se deve ao aumento das quantidades embarcadas e não à elevação dos preços internacionais. Além disso, os produtos manufaturados foram os que mais contribuíram para a elevação das exportações de 2005 sobre 2004, ao gerar acréscimo de divisas de US\$ 12,197 bilhões, seguido dos básicos (+US\$ 6,204 bilhões) e semimanufaturados (+US\$ 2,530 bilhões) (MDIC, 2005).

Em 2006, mesmo com a valorização do real frente ao dólar, o que parecia uma ameaça ao crescimento das exportações brasileiras, os números da balança comercial continuaram a atingir recordes. As vendas externas, fecharam a US\$ 137,471 bilhões, as compras do mercado internacional alcançaram US\$ 91,394 bilhões, resultando num saldo positivo de US\$ 46,077 bilhões. Os resultados de 2006 mostram um crescimento nas exportações na ordem de 16,2% e nas importações 24,2%. O destaque manteve-se no setor de manufaturados, que já respondem hoje por 54,3% da pauta de exportação brasileira (MDIC, 2007).

Com estes resultados, o Brasil atinge um novo patamar no que diz respeito à corrente de comércio (exportação + importação) passando de US\$ 191 bilhões em 2005 para US\$ 228 bilhões em 2006.

Outro dado que merece destaque é o crescimento das exportações do Brasil quando comparado com o mercado mundial. Entre 1989 e 1991 houve um salto das exportações mundiais, de 30%, não acompanhado pelo País, que cresceu apenas 8%. Entre 1995 e 1996, novo pico de 26%, sendo que o Brasil aumentou em 13% suas vendas ao mercado externo. De 2003 a 2005, a taxa mundial ficou em 51,2% enquanto o Brasil fechou em 70%.

Neste contexto de crescimento, as operações logísticas passaram a ser consideradas atividades fundamentais nas organizações uma vez que este setor constitui infra-estrutura de suporte para as exportações. A crescente necessidade de atender diversos mercados e diferentes necessidades dos clientes eleva o nível de serviço e a necessidade de planejamento das operações. Para Bowersox & Closs

(1996), por serem mais complexas, as operações globais aumentam a incerteza e diminuem a capacidade de controle das empresas. Isto se deve ao menor conhecimento dos mercados, maiores distâncias utilizadas nas operações e maiores ciclos logísticos dos produtos.

O transporte é caracterizado, segundo Fleury (*et al.*, 2001), como uma das principais funções logísticas, pois, além de representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente final.

O transporte de mercadorias tem sido utilizado desde os primórdios para disponibilizar produtos onde existe demanda potencial, dentro de prazos adequados às necessidades do comprador. O serviço de transporte caracteriza-se por ser um processo duplo, onde se deve escolher o tipo de modal utilizado (aéreo, marítimo, ferroviário, rodoviário ou multimodal) e o transportador (TUNA & SILAN, 2002). Cada operação logística que a empresa realiza deve, desta forma, ser estruturada a fim de atender, ou superar, as expectativas de quem contratou seu serviço. Questões como custo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade são pontos importantes para o planejamento da operação logística.

Com o aumento no volume e na complexidade das atividades logísticas, a gestão destas tornou-se um desafio para as empresas, mas também oportunizou o aprimoramento do processo como um todo.

Neste sentido, levando em consideração o aumento no volume de exportações, e tendo em vista o contexto logístico apresentado, parece importante verificar o que as empresas têm considerado importante para a manutenção de seu relacionamento com transportadores marítimos internacionais. Esta manutenção aparece como crítica para os exportadores, uma vez que, através destes fornecedores podem ser conseguidos altos níveis de prestação de serviço ao cliente final e/ou redução nos custos de operação. Por outro lado, os transportadores têm interesse em obter informações sobre os critérios competitivos considerados como de maior importância pelos exportadores para se tornarem mais competitivos neste mercado (TUNA & SILAN, 2002).

Tendo em vista o cenário de transporte mundial, o foco do presente trabalho está situado no setor de transporte marítimo de containeres. Segundo Keedi e Mendonça (2000), transporte marítimo é aquele realizado nos mares e oceanos através de navios de grande porte movidos a motor. Pode-se dividir o transporte marítimo de cargas em duas categorias de acordo com sua finalidade:

- Longo Curso: transporte internacional de cargas, isto é, navegação entre portos de diferentes países.
- Cabotagem: transporte de cargas entre portos marítimos de um mesmo país ou entre portos marítimos e interiores de um mesmo país.

De acordo com Fleury (2004), uma das características deste modal é a grande capacidade em transportar todo o tipo de carga. Contudo, o autor apresenta como limitação à baixa frequência em relação aos outros modais devido aos grandes volumes transportados.

A idéia de utilizar containeres para o transporte marítimo surgiu na década de 50, de modo que somente no ano de 1956, nos Estados Unidos (EUA), foi realizado o primeiro transporte de mercadorias em contêineres (KEEDI & MENDONÇA, 2003). Hoje, o transporte de containeres faz parte de uma indústria global e madura (BROOKS, 1993). Os principais benefícios do surgimento dos contêineres foram a diminuição dos custos logísticos e a melhoria do nível de serviço (SILVA e FLEURY 2000). Com o surgimento deste tipo de unidade de transporte, uma nova visão de sistemas integrados de transporte pôde ser identificada. Adicionalmente, o contêiner exerceu forte influência sobre a produtividade de navios e terminais portuários (LACERDA, 2004) e é colocado por diversos autores como um importante marco do transporte internacional de cargas (LACERDA, 2004; VELASCO e LIMA, 1999; SOUZA JUNIOR *et al.*, 2003; RIOS *et al.*, 2004; BROOKS, 1993).

O transporte marítimo de containeres tem auxiliado o processo de globalização através da facilitação do fluxo do comércio de zonas de produção de baixo custo para os mercados consumidores em todo o mundo (PETERS, 2001). As crescentes pressões competitivas têm conduzido as empresas deste setor a re-examinarem suas estratégias competitivas. Estas têm sido discutidas em termos de: diferenciação de serviços, adição de valor agregado e gestão da qualidade total (BROOKS, 1993).

O estudo estará limitado a dois tipos de empresas: os armadores e os *freight forwarders*/NVOCC's que são os responsáveis pelo transporte marítimo internacional e os exportadores do Rio Grande do Sul dos setores de Agronegócios e Máquinas & Equipamentos.

A fim de demonstrar com maior clareza a cadeia de suprimentos do setor de Transporte Internacional de cargas, na Tabela 2 são apresentados os atores desta cadeia e a descrição de suas atribuições nesta.

Agente	Descrição e Atribuições
Exportadores e Importadores	Descrição: Empresas, pessoas físicas e demais organizações que adquirem ou vendem mercadorias junto à países de todo o mundo.
	Atribuições: Suprir linha de produção, prestação de serviços locais com tecnologia importada, etc. Exportação de <i>commodities</i> , produtos manufaturados, etc.
NVOCC's	Descrição: Do inglês, <i>Non-Vessel Operating Common Carrier</i> , ou transportadora não proprietária de navios.
	Atribuições: Adquire espaços em navios de armadores e comercializa estes à terceiros, emitindo seu próprio Conhecimento de Embarque. Costuma ter contratos com armadores para quantidades mínimas e máximas de contêineres.
<i>Freight Forwarders</i>	Descrição: transitários de carga, ou empresas prestadoras de serviços. Atribuições: empresas habilitadas a gerenciar todas as etapas da operação logística para uma empresa exportadora / importadora. Contratam transporte, recebem mercadorias no porto e entregam ao transportador terrestre, consolidam e desconsolidam cargas, realizam despacho aduaneiro, emissão de documentos, contratação de câmbio e negociação bancária de documentos.
Armadores	Descrição: empresas proprietárias de navios de longo curso, tanto para mercadorias embarcadas em contêineres como para carga geral, granéis sólidos e líquidos.
	Atribuições: uma empresa que presta serviços de transporte de cargas de um porto a outro através da operação de navios, explorando determinadas rotas, sendo o responsável legal pela carga durante o transporte.

Agência Marítima	Descrição: empresa representante de um armador em determinada localidade, podendo prestar serviços operacionais e/ou comerciais.
	Atribuições: Cobrança de fretes e taxas locais, anúncio de chegada e programação de navios, emissão de documentação, operações de carga e descarga, entre outros.
EADI's	Descrição: Estação Aduaneira do Interior, ou, Portos Secos. Trata-se de um armazém alfandegado onde cargas de importação e exportação aguardam por fiscalização de órgãos do governo para subsequente liberação.
	Atribuições: regulamentadas pelas Leis 8.987/95 e 9.074/95, funcionam como entrepostos para armazenagem de cargas, ova e desova de contêineres, fiscalização e liberação de cargas.
Terminal Retroportuário	Descrição: terminais localizados próximos aos portos.
	Atribuições: prestam serviços de fornecimento de unidades de contêineres vazios para estufagem de cargas, ova e desova, armazenagem de produtos de importação e para exportação.
Transportadoras Nacionais	Descrição: empresas de transporte que utilizam modais de transporte como rodovias, ferrovias, hidrovias e cabotagem.
	Atribuições: realizam a movimentação de cargas após ou antes da passagem destas pelos portos.
Comissárias de Despacho.	Descrição: empresas responsáveis pelo serviço de liberação de cargas de exportação e importação.
	Atribuições: prestam seus serviços em pontos de embarque e fronteiras. Possuem profissionais habilitados pela Secretaria da Receita Federal para a realização de desembaraço aduaneiro.
Empresas Tratamento Fitossanitário	Descrição: empresas responsáveis pelo tratamento de embalagens e produtos de madeira.
	Atribuições: realizam tratamento de embalagens e suportes de madeira utilizados no comércio internacional com o objetivo de evitar a disseminação de pragas entre os países. Com a publicação da Norma Internacional para Medidas Fitossanitárias Número 15 (NIMF 15) editada pela FAO (<i>Food Agriculture Organization</i>), o trânsito de embalagens e suportes de madeira no comércio internacional fica condicionado ao tratamento realizado por estas empresas.
Terminal de Contêineres	Descrição: empresas prestadoras de serviços de carga e descarga em portos nacionais.

	Atribuições: possuem acordos comerciais com armadores para a atracação de navios e coordenação dos planos de carga e descarga destes. Nos terminais são realizadas liberações de cargas para embarque e em espera para liberação pós-desembarque. Podem oferecer serviços como ova e desova de contêineres.
Órgãos do Governo	Descrição: são instituições governamentais responsáveis pela regulação do transporte nacional e marítimo internacional.
	Atribuições: dentre os órgãos participantes da cadeia, destacam-se o Ministério dos Transportes, a Secretaria de Transportes Aquaviários, o Departamento de Marinha Mercante, Departamento e Administração dos portos, Tribunal Marítimo e Receita Federal.

Figura 2: Descrição e Atribuições dos Agentes da Cadeia de Transporte Marítimo
Fonte: Phonlor, Dautg, 2005.

Através do conhecimento dos integrantes da cadeia de suprimentos do transporte marítimo internacional e da respectiva interação entre estes agentes, pôde-se desenvolver um *framework* explicitando melhor a dinâmica e as relações dos integrantes desta cadeia. Este está apresentado na figura 3.

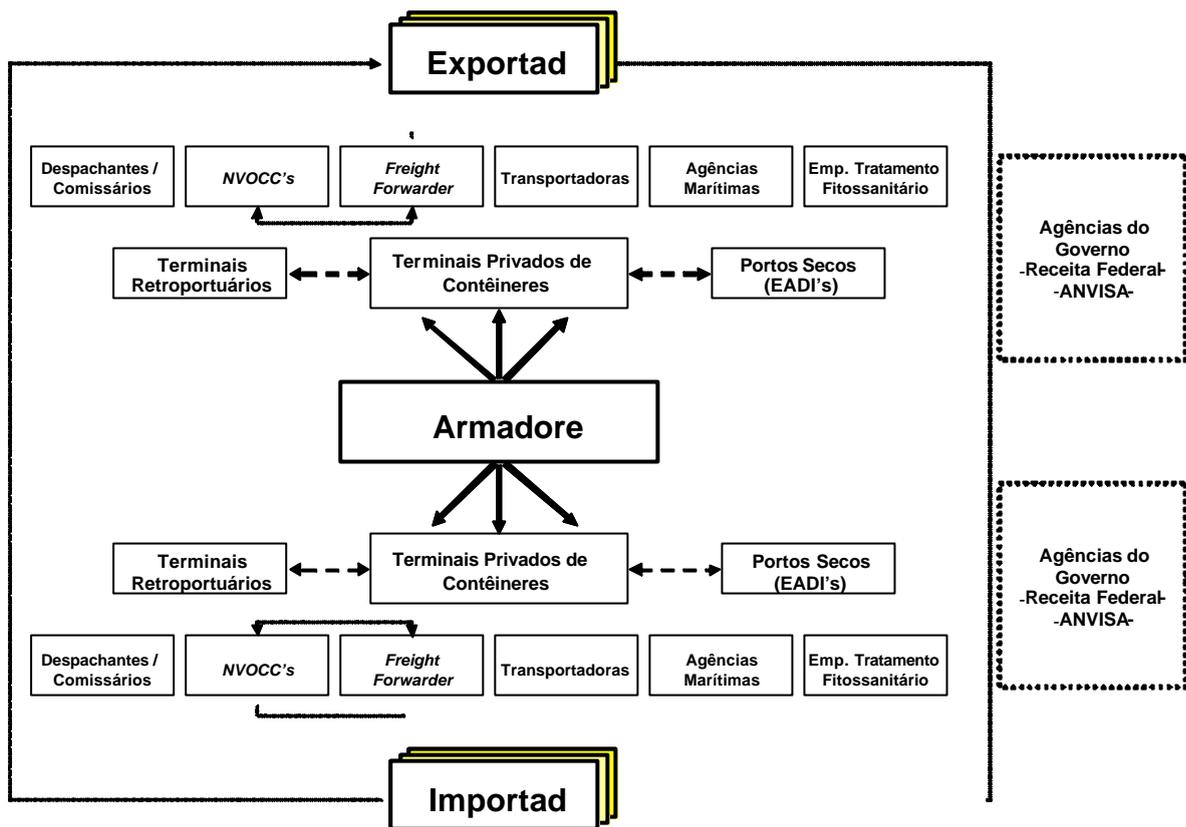


Figura 3: Framework da Cadeia de Transporte Marítimo Internacional
 Fonte: Phonlor, Daut, 2005.

O foco da presente pesquisa englobará somente os Armadores, *Freight Forwarders/NVOCC's* por serem estes os atores responsáveis pela operacionalização do transporte marítimo internacional, um efetivamente realizando o transporte (armador), os outros dois (*freight forwarder* e *NVOCCs*) contratando o armador para a realização do transporte e realizando outros serviços necessários à consolidação da exportação. São estes os provedores logísticos contratados pelos exportadores para a entrega de suas mercadorias ao seu cliente final e, portanto, os agentes selecionados através de critérios a serem analisados pela pesquisa.

A fim de compreender melhor o papel de cada um destes agentes junto à cadeia logística desenhada, serão apresentados a seguir os Armadores e *Freight Forwarders/NVOCC's*

2.4.1 Armadores

A execução do transporte internacional de cargas por via marítima é realizada por empresas que operam navios em determinadas rotas, os armadores. Armador, segundo definição de Keedi e Mendonça (2000), é uma empresa que presta serviços de transporte de carga de um porto a outro através da operação de navios explorando determinadas rotas, sendo o responsável legal pela carga durante o seu transporte.

Ao analisar a definição dos autores, compreende-se que a condição para que uma empresa seja considerada um armador é de que opere um navio e não necessariamente que seja seu proprietário. Percebe-se, portanto, que pode existir mais de um armador operando em um mesmo navio.

A utilização deste tipo de transporte (marítimo através de armadores em última instância) é bastante significativa em todo mundo, no estado do Rio Grande do Sul especificamente esta modalidade de transporte respondeu em 2005 por 82% de todas as exportações realizadas. Em números exatos, dos 118.309 milhões exportados em 2005, 96.778 milhões foram transportados por via marítima.

2.4.2 *Freight Forwarder e NVOCCs*

A reestruturação das organizações em busca de maiores níveis de qualidade e produtividade, o surgimento de contêineres no cenário de transporte mundial, a globalização dos mercados e o surgimento de novas tecnologias de processamento e transmissão de dados desempenhou e tem desempenhado papel chave na mudança das relações de negócios entre empresas (WANKE & FLEURY, 1997).

Neste cenário de grandes transformações, a acirrada concorrência exige que as empresas voltem-se cada vez mais para suas principais capacitações, surgindo, então, a necessidade de dividir a atenção que a empresa dá aos seus processos de produção e logística. Uma vez que a atividade de produção é a atividade-chave da organização industrial e concorrência atual tem exigido contínuas inovações, melhorias

de qualidade ou redução de custo (entre outros), muitas empresas optam pela terceirização de determinadas atividades ou processos logísticos. Desta forma, a organização consegue manter seu foco na atividade industrial e, ao mesmo tempo, buscar (através de um terceiro especializado) o aumento de eficiência e eficácia das práticas de negócios logísticos em sua cadeia de suprimentos.

Outro fator que pode ter motivado esta busca por alternativas logísticas fora da área de atuação da empresa foi o aumento na complexidade da cadeia de suprimentos. Este fato fez com que fossem cada vez mais necessários investimentos na logística envolvida, uma área que, muitas vezes, não fazia parte do *core business* das empresas. Neste sentido, os *freight forwarders* têm sido mencionados como uma das peças-chaves no gerenciamento logístico atual (MURPHY e POIST, 2000). Estes podem prover um serviço que inclui cuidadoso planejamento de toda a movimentação desde a programação até a entrega da carga no destino, trabalhando em nome da empresa contratante através de todos os elos da cadeia de suprimentos. As atividades deste agente mais comumente terceirizadas incluem consolidação de embarques (por ex. quando se reúne em um mesmo container cargas de diversos clientes), preenchimento de pedido e seleção e contratação de armadores. Algumas das razões apontadas como mais importantes para a terceirização incluem a redução de custos, satisfação dos consumidores e flexibilidade de operações (customização).

A operação de empresas definidas como *NVOCC (Non-Vessel Operating Common Carrier)* ou transportadora não proprietária de navios para operação compartilhada, consiste em adquirir espaços em navios de determinado armador e comercializar estes a terceiros emitindo seu próprio Conhecimento de Embarque (do inglês *Bill of Lading* ou BL). Vieira (2001, p. 38) enfatiza esta definição ao afirmar que o *NVOCC* “aluga espaços (*slots*) em navios de terceiros, comercializando estes *slots* e emitindo seus próprios Conhecimentos de Embarque”.

Segundo Keedi e Mendonça (2000), o *NVOCC* costuma ter contratos com os armadores com uma quantidade mínima e máxima de contêineres a serem embarcados por navio. Outra facilidade proporcionada pelo *NVOCC* é a unitização de cargas fracionadas e a possibilidade de embarque independente do volume de carga a ser embarcada pelo exportador.

As facilidades acima explicitadas indicam a maior flexibilidade de embarque através da utilização dos *NVOCC's* do que de armadores devido à não obrigatoriedade de volume, utilização de embarques periódicos, possibilidade de unitização e consolidação de cargas fracionadas e utilização de diversas rotas uma vez que os *NVOCC's* trabalham com vários armadores, cada qual com suas específicas rotas. Nota-se que os *NVOCC's* e armadores praticam diversas atividades semelhantes, embora o *NVOCC* não possua nem opere navios.

2.4.2.1 A terceirização dos serviços logísticos e o seu crescimento no mercado

O uso e a importância internacional do parceiro logístico (ou da terceirização da logística) têm crescido consideravelmente desde 1990 (KNEMEYER & MURPHY, 2005). Boyson (1999), em seu estudo, mostrou que, na indústria química norte-americana, o número médio de atividades logísticas terceirizadas, por empresa, cresceu de 1,5 para 5,5 no período entre 1989 e 1995, indicando uma forte tendência de aumento no escopo de serviços logísticos terceirizados.

No Brasil, recente pesquisa realizada junto a uma amostra de 93 empresas industriais brasileiras, pertencentes ao conjunto das 500 maiores, indicou que 45% pretendem aumentar, 48% manter, e apenas 7% reduzir a participação dos parceiros logísticos no total de suas despesas logísticas (FLEURY, 2004). Apesar deste processo de terceirização logística ainda ser relativamente recente no país, o potencial do mercado parece ser elevado.

Bowersox e Closs (1996), por sua vez, justificam o crescimento deste tipo de serviço através de duas razões principais: economia de escala que gera oportunidades de ganhos de eficiência; e o conhecimento que o parceiro logístico possui na prestação dos serviços necessários. Neste contexto, o autor também identifica a necessidade de se desenvolver um formato de relacionamento interorganizacional mais estável já que estes prestadores de serviços se inserem como parte integral do sistema logístico das empresas contratantes.

Os parceiros logísticos contratados representam a empresa compradora frente ao seu cliente final, portanto o desempenho deste reflete-se automaticamente na contratante. Em outras palavras, todo o trabalho realizado pela empresa logística é somado ao trabalho industrial e é recebido pelo cliente final como um só.

2.4.3 INCOTERMS – responsabilidades e custos

Em uma negociação de compra e venda internacional, torna-se necessário determinar as obrigações das partes envolvidas no que se refere aos custos e às responsabilidades o que pode ser tornar uma tarefa complicada tendo em vista as diferenças dos países, em termos de legislações, costumes e idiomas. Para facilitar esta transação comercial entre os países, a Câmara de Comércio Internacional (*International Chamber of Commerce - ICC*) criou, em 1936, os INCOTERMS (*International Commercial Terms*). O objetivo da criação dos INCOTERMS foi disponibilizar um sistema homogêneo de interpretação dos termos comerciais utilizados. Estes podem ser voluntariamente utilizados para esclarecer a responsabilidade das partes signatárias de um contrato de compra e venda internacional (VAZQUEZ, 2003).

Os INCOTERMS sofreram alterações após sua primeira publicação nos anos de 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 e, finalmente, em 2000 (VAZQUEZ, 2003). Segundo Keedi (2001), os INCOTERMS são o instrumento de maior importância para o comércio exterior, pois toda negociação de compra ou venda tem determinado um local de entrega, pelo qual se baseiam as responsabilidades das partes envolvidas.

Percebe-se a importância dos INCOTERMS para o comércio exterior e a necessidade de seu conhecimento para evitar percalços nas negociações internacionais. Sua utilização é fundamental para explicitar onde começam e terminam as responsabilidades dos compradores e dos vendedores em cada negociação internacional. Para Vazquez (2003), as partes que participam de uma negociação internacional não possuem conhecimento das diferenças comerciais existentes nos outros países, o que pode gerar desentendimentos, desperdício de dinheiro, tempo e, até mesmo, envolver questões judiciais.

Os INCOTERMS estão estruturados em quatro categorias básicas diferentes – E, F, C e D – denominadas a partir da primeira letra do termo em inglês. Estes termos variam desde aquele em que o vendedor é responsável apenas por aprontar a mercadoria e colocá-la à disposição do comprador em sua própria empresa (E) até o termo no qual o vendedor é responsável por todos os custos e riscos da operação até o seu destino final (D).

Entre estes dois extremos, existem mais dois grupos: um no qual o vendedor é responsável por entregar as mercadorias a um transportador indicado pelo comprador e outro grupo no qual o vendedor é responsável pela contratação do transporte, mas não assume a responsabilidade por eventuais danos ou custos ocorridos após o embarque ou despacho.

Torna-se interessante ressaltar que as responsabilidades do vendedor por perdas ou danos cessam-se quando este entrega a mercadoria no local determinado conforme o termo estabelecido no contrato, mas o vendedor ainda pode ser responsável pelo custo do restante da operação, também tendo em vista o termo negociado.

Conforme Keedi (2001), os INCOTERMS agrupam-se de acordo com os modais em que podem ser utilizados:

- Exclusivos do transporte aquaviário (marítimo, fluvial e lacustre): FAS, FOB, CFR, CIF, DES e DEQ;
- Aplicáveis a qualquer tipo transporte, inclusive multimodal: EXW, FCA, CPT, CIP, DAF, DDU e DDP.

As principais características e responsabilidades de cada um dos treze INCOTERMS podem ser visualizadas na Figura 4. Observa-se que, à medida que os termos avançam na ordem E, F, C e D, os custos e responsabilidades do exportador vão aumentando gradativamente. Isto pode ocorrer desde o ponto em que sua responsabilidade é somente da fabricação e disponibilização da mercadoria em sua própria empresa (EXW) até o termo em que toda a responsabilidade e custos até a entrega no local determinado pelo comprador (que pode ser a sua empresa no país de destino) são do exportador.

GRUPO	SIGLA	TERMO	DESCRIÇÃO
E	EXW	<i>Ex-Works</i>	A responsabilidade do exportador é de disponibilizar a mercadorias em suas instalações somente.
F	FCA	<i>Free Carrier</i>	A responsabilidade do exportador termina quando este entrega a mercadoria desembaraçada para o transportador designado pelo importador em local determinado.
	FAS	<i>Free Alongside Ship</i>	A responsabilidade do exportador é disponibilizar a mercadoria desembaraçada, no costado do navio.
	FOB	<i>Free On Board</i>	A transferência de responsabilidade ocorre quando as mercadorias atravessam a amurada do navio.
C	CFR	<i>Cost and Freight</i>	O exportador é responsável por todos os custos de frete até o porto de destino. Entretanto, a responsabilidade por perdas e danos na mercadoria cessa quando esta cruza a amurada do navio.
	CIF	<i>Cost Insurance and Freight</i>	O exportador é responsável por contratar o transporte até o porto de destino, bem como o seguro contra o risco do comprador por perdas ou danos das mercadorias ocorridos durante o transporte.
	CPT	<i>Carriage Paid To</i>	O exportador é responsável pela contratação do transporte e desembarço das mercadorias até o destino. A partir do momento que as mercadorias são entregues para o transportador a responsabilidade por perdas, danos ou custos adicionais são transferidos para o importador
	CIP	<i>Carriage and Insurance Paid To</i>	A responsabilidade do exportador é de contratação do desembarço, frete e seguro para as mercadorias até o destino final.
D	DAF	<i>Delivered At Frontier</i>	O exportador deve entregar as mercadorias desembaraçadas e não desembarcadas do meio de transporte escolhido na fronteira, antes da divisa alfandegária do país limítrofe.
	DES	<i>Delivered Ex Ship</i>	O exportador tem a obrigação de entregar as mercadorias a bordo do navio, porém os riscos e custos são por conta do vendedor até o porto de destino.
	DEQ	<i>Delivered Ex Quay</i>	Os custos e riscos de transporte até porto de destino são do exportador, mas os custos de desembarço, impostos e taxas relativos à importação são de responsabilidades do comprador.
	DDU	<i>Delivered Duty Unpaid</i>	As responsabilidades do exportador são estendidas até a entrega das mercadorias no local designado no país importador, excluindo impostos e outros encargos relacionados à importação.
	DDP	<i>Delivered Duty Paid</i>	O exportador assume os custos e riscos de entregar a mercadoria no local designado no país de destino, inclusive direitos, impostos e desembarço da mercadoria no destino.

Figura 4: INCOTERMS
Fonte: Adaptado de Vazquez (2003)

O estabelecimento de regras claras e a utilização explícita dos INCOTERMS nos contratos de compra e venda internacional facilitam o entendimento entre as partes. Os INCOTERMS são apresentados nesta pesquisa por representarem a determinação de quem será o responsável pela contratação do transportador marítimo internacional.

Um dos fatores que limitou a amostra deste estudo foi o fato de alguns setores exportadores do Rio Grande do Sul utilizarem preferencialmente os termos dos grupos E e F onde a escolha do transportador marítimo é feita pelo importador. Estes foram os casos dos setores de calçados e fumo excluídos desta pesquisa por utilizarem basicamente estes dois grupos de INCOTERMS.

3 MODELO DE PESQUISA

Com a finalidade de ilustrar a base teórica sobre a qual esta pesquisa estará baseada, assim como suas inter-relações, será demonstrado na Figura 3 o modelo de pesquisa a ser utilizado.

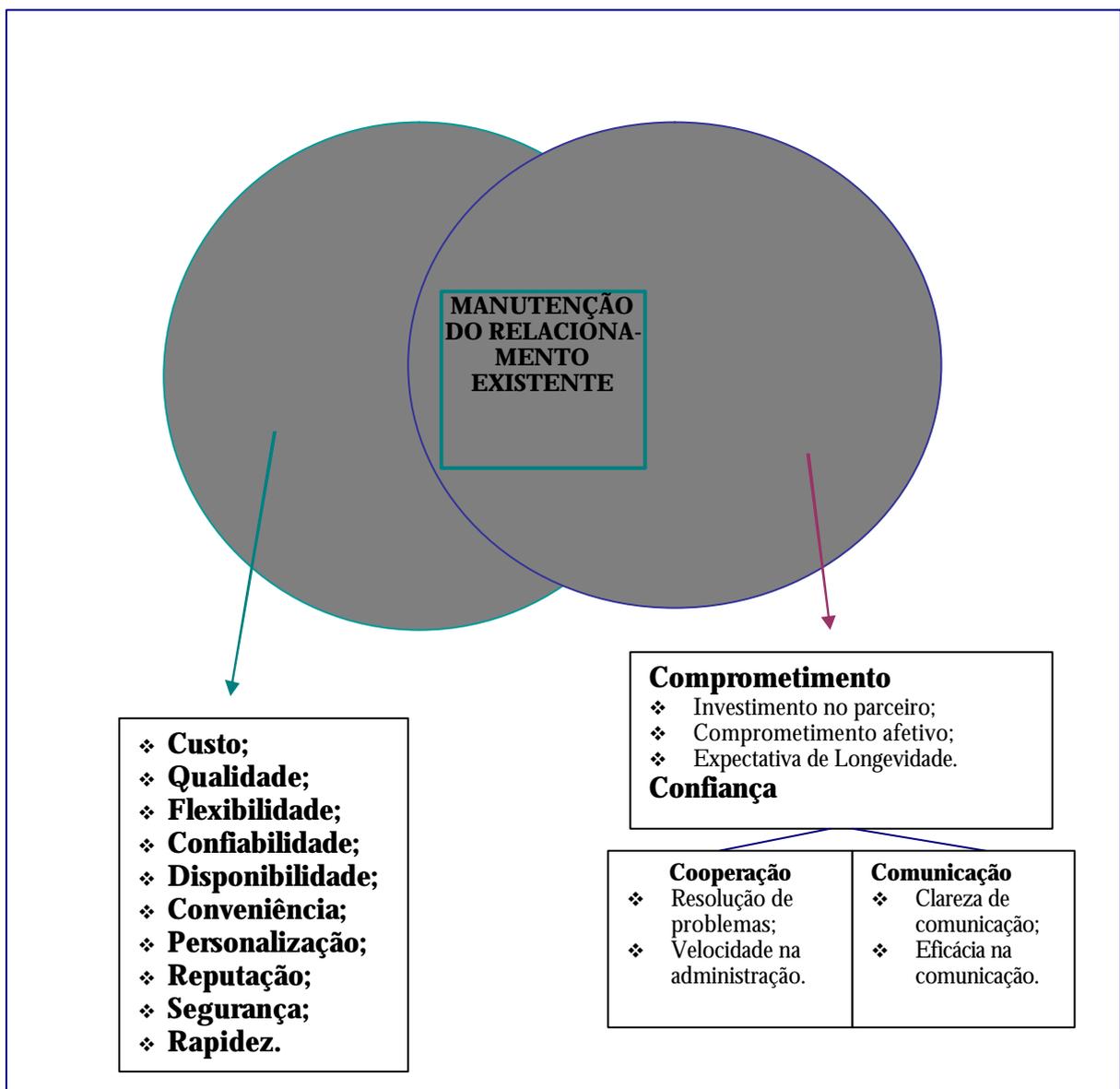


Figura 5: Modelo de Pesquisa

4 METODO DE PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa. Entre estes estão: o tipo de pesquisa; o método; as etapas da pesquisa (revisão da literatura, etapa exploratória, elaboração do instrumento de coleta de dados); a caracterização da pesquisa, abrangendo o universo pesquisado; a unidade de análise; a amostra e os procedimentos de amostragem; coleta e verificação dos dados e a análise dos mesmos.

4.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é caracterizada como quantitativa, com a utilização da técnica de levantamento (*survey*) para a coleta de dados. A pesquisa quantitativa é um tipo de pesquisa caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento de informações, através de técnicas estatísticas atendendo à necessidade de mensuração, representatividade e projeção.

Um dos objetivos de uma pesquisa deste tipo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Neste caso, é o de identificar e quantificar os critérios competitivos mais representativos para a manutenção do relacionamento entre exportadores e seus fornecedores de transporte marítimo internacional. Adicionalmente, caracterizar o relacionamento existente entre estes dois atores e se este influencia a tomada de decisão dos exportadores de alguma forma.

Este estudo foi conduzido através de uma abordagem do tipo corte transversal (*cross-sectional study*) uma vez que os dados foram coletados num dado momento no tempo e não há a intenção de traçar a evolução ou mudanças ao longo deste (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 1991). Esta abordagem foi escolhida por: ser a concepção descritiva mais comumente utilizada, pela limitação de tempo da pesquisa, por não terem sido encontrados dados prévios sobre a amostra, e por apresentar uma

amostragem mais representativa do que a dos estudos longitudinais (MALHOTRA, 2002, p.109; GIL, 1995).

4.2 Método de Pesquisa

Conforme mencionado anteriormente, para atingir os objetivos propostos, a coleta de dados para esta pesquisa foi realizada através da técnica de levantamento (*survey*), procedimento apropriado especialmente em pesquisas descritivas que possuem o objetivo de determinar quantas pessoas em uma população possuem determinado atributo. No caso da presente dissertação, determinar que critérios tenham maior peso na manutenção de um relacionamento estabelecido entre exportadores e transportadores marítimos internacionais e se algumas das características deste relacionamento são mais significantes para a continuidade do relacionamento (MALHOTRA, 2002, p. 179; PINSONNEAULT e KRAEMER 1993).

De acordo com Gil (1991), os levantamentos (*surveys*) são mais adequados para estudos descritivos do que explicativos mais úteis para o estudo de opiniões do que no estudo de problemas referentes a relações e estruturas sociais complexas.

4.3 Etapas da Pesquisa

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados desta pesquisa, foram desenvolvidas algumas etapas até que o instrumento estivesse pronto para a aplicação.

4.3.1 Etapa exploratória

Após a revisão da literatura sobre os temas abordados - seleção e avaliação de fornecedores, critérios competitivos em operações e serviços, e relacionamento entre comprador-fornecedor, foram organizadas entrevistas em profundidade com

executivos das áreas de exportação das empresas dos dois setores previamente selecionados (Máquinas & Equipamentos e Agronegócios). A etapa exploratória teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre o assunto. Segundo Hart (1998), a pesquisa exploratória tem o intuito de saciar a curiosidade, causando um melhor entendimento sobre o tema; examinar possibilidades de um estudo mais profundo posteriormente; prover esclarecimento sobre um processo ou um problema. Assim, puderam-se obter maiores informações para compreensão do problema de pesquisa proposto. Além disso, a fase exploratória serviu para identificação dos critérios competitivos percebidos por estes integrantes da cadeia como utilizados para a seleção e avaliação dos fornecedores, os tipos de relacionamentos existentes e sua possível influência nas decisões dos exportadores.

As entrevistas foram realizadas com dois analistas de exportação da empresa Dana Albarus S/A e um Coordenador de logística da empresa Doux Frangosul S/A. Inicialmente foi conduzida uma entrevista semi-aberta a fim de entender melhor o processo de seleção e avaliação dos transportadores marítimos internacionais assim como verificar os critérios de relacionamento existentes entre estes. Posteriormente o questionário no estágio inicial foi apresentado, contendo os critérios encontrados na literatura os quais foram confirmados pelos entrevistados como aplicáveis à realidade destas empresas.

Estas entrevistas possibilitaram a adequação da linguagem do instrumento além de uma melhor compreensão dos critérios apontados na literatura e sua aplicabilidade. Esta fase, portanto, gerou, desde já, um maior aprendizado quanto ao processo de seleção e relacionamento existente entre exportador-transportador. Juntamente com a revisão da literatura, esta etapa serviu para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

4.3.2 Elaboração do instrumento de coleta de dados

Como instrumento para a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado, com perguntas fechadas, e uso de uma escala para todos os itens. As perguntas foram formuladas e são sustentadas com base na literatura revisada e etapa

exploratória da pesquisa. A utilização de questionários para a coleta dos dados permite que as pessoas os respondam no momento mais conveniente, além de não exporem os pesquisadores à influência das opiniões e dos aspectos pessoais dos respondentes (GIL, 1999, p.128).

Nesta fase, os questionários foram submetidos à avaliação de três especialistas no setor de transporte marítimo internacional (diretores de empresas de transporte marítimo internacional), objetivando a validação inicial de face do instrumento e uma validação de conteúdo (que é a verificação da adequação dos itens de questão ao contexto de pesquisa aplicado) (HAIR *et al.*, 2002; MALHOTRA, 2001; NATHAN *et al.*, 2001).

Após o questionário ter sido revisado pelos especialistas e modificado conforme sugestões quanto ao conteúdo e forma, este foi submetido a um pré-teste quanto à clareza, pertinência e relevância das questões. O pré-teste foi realizado com 4 gestores e coordenadores de empresas exportadoras do Rio Grande do Sul dos dois setores estudados. Após a análise final e adequação do instrumento conforme sugestões feitas, o questionário foi finalizado.

O instrumento final de coleta de dados (Anexo 1) continha 3 perguntas para a caracterização do perfil do respondente (com questões sobre nível hierárquico do respondente na empresa, tempo de empresa, tempo de experiência com exportação), 7 questões para a caracterização da empresa (setor de atuação, se exclusivamente exportadora, quantidade de funcionários, tempo de experiência da organização com exportação, principal tipo de modalidade de frete utilizado, principal tipo e quantidade de fornecedores de transporte marítimo internacional), 17 sobre os critérios competitivos de serviços e 15 sobre os critérios de relacionamento.

Para as questões sobre os critérios competitivos de serviços e de relacionamento, a escala utilizada foi a do tipo *Likert* indicada para medir o grau de concordância com as afirmações feitas. A quantidade de pontos escolhida foi a de 5, (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”) tendo-se um ponto de quebra, dois pontos intermediários e dois pontos extremos o que torna suficiente para o respondente expressar seu nível de concordância com as afirmativas descritas (ROSSI e SLONGO, 1998).

Seguindo a revisão da literatura, etapa exploratória, análise dos especialistas e pré-teste, o questionário foi finalizado com 42 questões, estando este estruturado conforme a figura 5.

Item	Características	Questões
Critérios competitivos de serviços	Afirmativas quanto à criticidade de cada critério competitivo para a continuidade do relacionamento	1 a 17
Critérios de relacionamento	Afirmativas quanto à caracterização do relacionamento existente com o transportador marítimo internacional	18 a 31
Satisfação geral	Satisfação geral dos exportadores	32
Perfil do respondente	Informações sobre o respondente	33 a 35
Perfil da empresa	Informações sobre o perfil da empresa	36 a 42

Figura 5: Estrutura do questionário

4.4 Caracterização da Pesquisa

Nesta seção serão tratados os itens referentes ao universo da pesquisa, à unidade de análise, à amostra e os procedimentos de amostragem.

4.4.1 Universo

O universo da pesquisa foi formado pelo grupo das empresas exportadoras localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, dos setores de Máquinas & Equipamentos e Agronegócios. A escolha destes dois setores tem como justificativa o fato de serem setores líderes em exportações no Rio Grande do Sul. Inicialmente foram ranqueados os setores que mais exportam no estado, entre estes, foram excluídos os setores: fumageiro, e de calçados. Ambos por serem apontados por especialistas como setores que realizam suas negociações com fornecedores no exterior através de grandes *tradings*; e/ou por ter a grande maioria de suas operações logísticas realizadas na modalidade cujo pagamento e, conseqüentemente, a seleção dos fornecedores é realizada no exterior pelos importadores).

A permanência de dois setores para a realização da pesquisa baseou-se nas seguintes justificativas:

- Necessidade de estabelecimento de um ponto de corte (o que reduziu o número de empresas do setor) para que fossem incluídas na pesquisa

somente empresas que exportaram no ano de 2005 mais de US\$ 1 milhão de dólares. Estas possivelmente possuem maior conhecimento na área e maior propensão a estabelecer relacionamento de longo prazo com os transportadores (principalmente por interesse deste último);

- Possibilidade de redução do número da amostra selecionada considerando aquelas negociações realizadas com os transportadores pelos importadores (embarques cujo frete seja pago no exterior). Nestes casos o questionário não pôde ser respondido tendo em vista a decisão pelo transportador não ser realizada no Brasil;

4.4.2 Unidade de análise

A unidade de análise desta dissertação foi representada pelas empresas pesquisadas (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993). Os respondentes, em cada empresa, foram representados por executivos (diretores, gerentes, coordenadores, supervisores ou operacionais) do departamento de exportação ou logística. Não foi dada preferência para executivos de médio e alto escalão, pelo fato de nem sempre serem estes os responsáveis pela escolha do transportador marítimo internacional. Conforme verificado na etapa exploratória, cada empresa apresenta uma maneira diferente de centralizar ou descentralizar este tipo de decisão. Na etapa de contato com as empresas para o envio do questionário, foi solicitada a confirmação do responsável pela seleção do transportador marítimo internacional sendo este o respondente da pesquisa.

A empresa foi escolhida como unidade de análise uma vez que as idéias dos indivíduos representaram o que acontece no negócio da empresa, ou seja, as escolhas dos indivíduos nas empresas representam a escolha da empresa em si.

4.4.3 Amostra e procedimentos de amostragem

A amostra foi constituída das empresas exportadoras gaúchas dos setores de Máquinas & Equipamentos e Agronegócios.

Como fonte de dados para a seleção das empresas-alvo do estudo, foi utilizado o banco de dados do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC) disponível no site www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br.

A consulta foi feita inicialmente identificando os tipos de mercadoria exportados por NCM (Nomenclatura Comum de Mercado) destes dois setores selecionados para a pesquisa. Após isto, foi realizada consulta no site do MDIC selecionando por estado exportador e tipo de NCM para identificação de cada empresa, seu contato, telefone e CNPJ. A partir desta coleta inicial de dados, foi feita a eliminação das empresas com mesmo CNPJ (uma vez que a mesma empresa era encontrada mais de uma vez por exportar diversos NCM's). E finalização da consulta onde foram inicialmente encontrados 213 empresas.

4.5 Coleta e verificação dos dados

A aplicação do instrumento de coleta de dados se deu através da internet, utilizando-se primeiramente um contato telefônico para confirmação dos dados do respondente (responsável pela seleção do transportador e endereço eletrônico) e posteriormente, envio de um e-mail (Anexo 2) solicitando a participação do respondente na pesquisa. Este e-mail continha um link para acesso à página na internet que continha o questionário. O envio do questionário via internet caracteriza um método eletrônico, que, como tal, tem o inconveniente de apresentar um baixo controle das amostras (MALHOTRA, 2001). Para atenuar este efeito, os e-mails eram enviados exclusivamente para os contatos que fizessem parte da base de dados ou fossem confirmados pelo contato telefônico. No corpo do e-mail juntamente com o convite para a participação da pesquisa enviou-se um *link* personalizado, exclusivo, que, ao ser ativado, redirecionava o respondente para o questionário no site.

Após o contato telefônico com a listagem inicial de empresas que continha 213 empresas exportadoras, 23 foram excluídas devido a utilizarem somente a modalidade de embarque onde frete é pago no exterior e, portanto, cuja decisão pelo transportador ocorre fora do Brasil. Outras 9 empresas foram excluídas da pesquisa por terem encerrado suas atividades ou por impossibilidade de contato.

Esta limitação ocasionou a redução da população para 181 empresas. O número de respondentes alcançado foi o de 53 empresas o que representou um índice de retorno de 29%.

4.6 Análise dos dados

Coletados os questionários, foi realizada a digitação dos dados para o software *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* versão 12.0, sendo o mesmo utilizado para a realização dos seguintes procedimentos estatísticos:

1. Distribuição de Freqüência, para caracterização da amostra;
2. Divisão das questões em dois blocos: referentes ao relacionamento entre exportador-fornecedor e relacionadas aos critérios de seleção e manutenção de relacionamento. Para cada grupo foram, então, realizados os seguintes procedimentos:
3. Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), com a finalidade de realizar a validação de construto e da confiabilidade do instrumento;
4. Teste de esfericidade de Bartlett, com a finalidade de identificar a adequação das amostras possibilitando a realização da análise fatorial;
5. Cálculo do total da variância explicada, a fim de determinar o número de fatores a serem definidos;
6. Análise fatorial, buscando verificar a interdependência entre os indicadores dispostos com o objetivo de gerar uma compreensão da estrutura fundamental das perguntas e combiná-las em novos fatores (HAIR *et al.*, 2002);
7. Teste de consistência Interna (alfa de Cronbach) a fim de estimar a confiabilidade das medições empíricas;
8. Distribuição de Freqüência das variáveis e construtos;
9. Teste t para verificação da diferença significativa entre médias;
10. Testes de tendenciosidade, para avaliar diferenças entre as respostas obtidas na primeira e segunda onda da pesquisa, e entre os setores;
11. Análise de regressão.

5 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta seção, primeiramente, serão apresentados os resultados da análise descritiva das características da amostra. Logo após, os resultados das análises estatísticas tendo sido divididas as respostas da pesquisa em dois blocos. Primeiramente serão apresentados os resultados da estatística realizada sobre os dados de relacionamento entre exportador-fornecedor e, posteriormente, os dados relativos aos critérios de seleção e manutenção de relacionamento.

5.1 Caracterização da Amostra – análise descritiva

A amostra foi finalizada com a participação de 53 empresas exportadoras do Rio Grande do Sul o que representa um índice de resposta de 29%. A Tabela 1 apresenta a distribuição das empresas de acordo com a quantidade de funcionários.

Tabela 1 – Distribuição de freqüência da amostra por quantidade de funcionários

	Freqüência	%	% Acumulada
Até 99	21	40	40
De 100 a 499	14	26	66
Mais de 500	18	34	100
Total	53	100	

A distribuição de freqüência possibilita a identificação de que 60% dos respondentes desta pesquisa trabalham em organizações com mais de 100 funcionários, as quais já não são consideradas pequenas.

Em relação ao setor de atuação, a Tabela 2 caracteriza a distribuição da amostra em função desta característica.

Tabela 2 – Distribuição de freqüência da amostra por setor de atuação

	Frequência	%	% Acumulada
Máquinas & Equipamentos	38	71,70	71,70
Agronegócios	15	28,30	100,00
Total	53	100,00	

A amostra contou com a participação de 71,7% de empresas com atuação no setor de Máquinas & Equipamentos e 28,3% do setor de Agronegócios. Sabendo-se que a população inicial contava com 95 empresas do setor de Máquinas & Equipamentos (53% da amostra) e 86 do setor de Agronegócios (47% da amostra), pode-se concluir que as organizações do setor de Máquinas & Equipamentos tiveram uma participação mais ativa nesta pesquisa. Esta diferença de atenção dada pelos setores à pesquisa aqui descrita pode ter sua origem em diversos aspectos. Uma possibilidade talvez seja o maior interesse do setor de Máquinas & Equipamentos pelo resultado da pesquisa uma vez que, no contato telefônico, foi mencionado que os participantes receberiam os resultados desta.

Em relação ao tempo de experiência da empresa com exportação, os resultados apresentados na Tabela 3 mostram que 85% dos respondentes possuem experiência de mais de cinco anos com esta modalidade de negócio (exportação). Pode-se concluir que estas empresas já possuem, portanto, certa experiência com exportação o que torna a pesquisa um tanto mais confiável já que estas organizações não são iniciantes neste processo.

Tabela 3 - Tempo de experiência da empresa com exportação

	Frequência	%	% Acumulada
Até 5 anos	8	15	15,1
Mais de 5 anos	45	85	84,9
Total	53	100	100

Sobre a principal modalidade de embarque utilizada pelas empresas, a distribuição parece bastante dividida conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Principal Modalidade de Embarque

	Frequência	%	% Acumulada
Pago no Brasil	30	57	56,6
Pago no exterior	23	43	100
Total	53	100	

A fim de identificar qual o principal fornecedor de transporte marítimo internacional utilizado pelas exportadoras gaúchas pesquisadas, apresenta-se a Tabela 5. Nesta é possível verificar que a utilização de *Freight Forwarders/NVOCC's* tem sido priorizada nestes casos, com 55% da amostra válida (uma vez que dois respondentes não identificaram seu tipo de fornecedor).

Tabela 5 - Principal fornecedor de transporte marítimo internacional

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Armadores	18	34	35	35
Freight Forwarders	28	53	55	90
Outros	5	9	10	100
Total	51	96	100	
Não responderam	2	4		
Total	53	100		

Este resultado coincide com a revisão da literatura sobre terceirização de serviços, uma vez que estes provedores oferecem mais alternativas de serviços do que os armadores que se limitam ao atendimento da demanda pelo transporte internacional, enquanto os *Freight Forwarders* oferecem uma maior gama de serviços (entre estes a própria escolha do armador a ser utilizado pelo exportador).

Segundo pesquisa realizada por Fleury (2004) com 93 empresas industriais brasileiras, esta é uma tendência observada, já que, entre este grupo estudado, 45% pretendem aumentar, 48% manter, e apenas 7% reduzir a participação dos parceiros logísticos no total de suas despesas logísticas (FLEURY, 2004). Já Bowersox e Closs (1996) justificam o crescimento deste tipo de serviço através de duas razões principais: economia de escala e o conhecimento que o parceiro logístico possui na prestação dos serviços necessários.

Quanto ao número de fornecedores utilizados para o transporte marítimo internacional pelo grupo de exportadores estudados, verifica-se a confirmação da tendência apresentada por Prahinski e Benton (2004). Segundo estes autores, os gestores atuais procuram trabalhar com um número reduzido de fornecedores, o que auxilia na concentração de esforços de melhoria para este grupo menor. Segundo Hahn *et al.* (1983) as empresas conseguem obter maiores benefícios e, segundo Shin *et al.* (2000), melhoria no desempenho substituindo um grande número de fornecedores por alguns poucos.

Conforme mostra a Tabela 6, 75% dos respondentes utilizam até 5 empresas para a realização do transporte marítimo, o que pode ser considerado um número reduzido de fornecedores para este tipo de atividade tendo em vista as diversas rotas utilizadas pelos exportadores (envio de cargas para os mais diversos pontos).

Tabela 6 - Quantidade de fornecedores de transporte marítimo internacional

	Freqüência	%	% Válida	% Acumulada
Até 5 empresas	40	75	75	77
6 a 10 empresas	11	21	21	96
Mais de 10 empresas	2	4	4	100
Total	53	100	100	

Quanto ao perfil dos respondentes, no que diz respeito ao seu nível hierárquico, a Tabela 7 caracteriza a distribuição destes conforme seu cargo.

Tabela 7 – Nível Hierárquico dos respondentes

	Freqüência	%	% Válida	% Acumulada
Direção	2	4	4	4
Coordenação	8	15	15	19
Operacional	21	40	40	58
Gerência	4	8	8	66
Supervisão	18	34	34	100
Total	53	100	100	

Com 40% dos respondentes sendo do setor operacional e 34% da supervisão das empresas, verifica-se que a decisão sobre o transportador marítimo internacional

não está localizada na cúpula organizacional (somente 4% da direção e 8% da gerência).

A partir destes resultados, pode-se perceber que as organizações participantes desta pesquisa descentralizaram a decisão sobre o transportador marítimo internacional. Isto pode estar ocorrendo por diversas razões, entre elas, pode-se supor que os níveis mais altos da hierarquia organizacional estão centrados nas decisões relacionadas à atividade produtiva da organização. Assim as decisões logísticas são delegadas aos funcionários que lidam dia-a-dia com estes fornecedores e, portanto, possuem uma visão mais realista sobre a qualidade, preço e eficiência destes provedores, entre outras características.

Quanto ao tempo de experiência dos respondentes com exportação, a maioria (60%) caracterizam-se como tendo mais de 5 anos de experiência neste setor, o que mais uma vez reforça que os envolvidos na escolha do transportador marítimo não são, em sua maioria, iniciantes neste assunto.

Tabela 8 – Tempo de experiência do respondente com exportação

	Freqüência	%	% Válida	% Acumulada
Até 5 anos	21	40	40	40
Mais de 5 anos	32	60	60	100
Total	53	100	100	

Para dar continuidade à análise estatística, foi realizado o tratamento dos dados, dividindo estes em dois blocos: grupo de questões sobre critérios competitivos em serviços e critérios de relacionamento os quais serão apresentados a seguir.

5.2 Análise dos dados referentes aos critérios competitivos de serviços

5.2.1 Análise fatorial exploratória

Com este segundo bloco de respostas sobre os critérios competitivos de

serviços utilizados para a seleção e manutenção do relacionamento entre exportadores e fornecedores de transporte marítimo internacional, também foram realizados os testes KMO de adequação da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett, conforme Tabela 26.

Tabela 26 – Teste de adequação da amostra

Kaiser-Meyer-Olkin Measure	0,85
Teste de esfericidade Barlet	
Chi-Quadrado aproximado	525,69
Df	66,00
Sig.	0,00

No caso do teste KMO, obteve-se como resultado o valor de 0,85 representando a adequação dos dados à análise fatorial. Para o caso deste segundo grupo de questões (questões sobre critérios competitivos em serviços) o teste KMO mostra uma adequação mais representativa do que o primeiro grupo (questões sobre critérios de relacionamento). O teste de Bartlett, por sua vez, demonstrou um nível de significância igual a 0,00, o que habilita os dados à realização da análise fatorial.

O bloco de questões relacionadas aos critérios competitivos foi finalizado também com 12 itens, sendo mantida a relação de 4,4 respondentes por item de questão.

Para obter a informação de em quantos fatores deveriam ser determinados, realizou-se o cálculo do total da variância explicada, conforme Tabela 27.

Com a determinação de 3 fatores obtêm-se 75,78% da variância. Conforme recomendado por Malhotra (2004), o mínimo recomendado seria de 60% de explicação o que confirma que com 3 fatores será obtido um nível satisfatório de explicação.

Tabela 27 – Total da variância explicada

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% Variância	% Var. Acumulada	Total	% Variância	% Var. Acumulada
1	6,98	58,16	58,16	6,98	58,16	58,16
2	1,08	8,98	67,13	1,08	8,98	67,13
3	1,04	8,65	75,78	1,04	8,65	75,78

Determinado o número de fatores, foi possível executar a matriz fatorial rotada. As questões 2, 3, 4, 12, e 17 foram excluídas da fatorial final uma vez que suas cargas apareceram distribuídas com valores demasiadamente aproximados em mais de um construto. Retiradas estas variáveis, a fatorial foi novamente rodada.

Tabela 28 – Matriz fatorial rotada

	Fatores		
	1	2	3
V10	0,77		
V11	0,74		
V16	0,71		
V14	0,71		
V1	0,69		
V8	0,62		
V6		0,87	
V7		0,81	
V9		0,81	
V15			0,78
V13			0,77
V5			0,73

A partir dos resultados obtidos na matriz fatorial rotada é possível confirmar a formação de três fatores bem como as variáveis que os compõem. Os fatores obtidos foram rotacionados usando o método Varimax, de modo a obter um número menor de fatores ortogonais (unidimensionais).

5.2.2 Construtos e análise de confiabilidade

Na Tabela 19, são apresentados as denominações dos construtos, suas abreviaturas, variáveis que os compõem e o grau de confiabilidade (alfa de Cronbach).

Tabela 29 – Caracterização dos construtos e confiabilidade

Denominação	Sigla	Variáveis que compõe	Alpha de Cronbach
Desempenho de Serviço	Des. Serviço.	10, 11, 16, 14, 1, 8	0,90
Documentação	Docs	6, 7, 9	0,91
Interação Externa	Int. Ext	15, 13, 5	0,80

O alfa de Cronbach encontrado para os construtos formados indica confiabilidade satisfatória, variando entre 0,80 e 0,91.

A partir da denominação dos construtos, pode-se descrever cada um destes como segue:

- Desempenho de Serviço – Este primeiro construto diz respeito a características operacionais oferecidas pelo provedor de transporte internacional, refletindo no desempenho logístico do exportador. Entre as questões pertencentes a este construto, estão as relativas à (o): preço do frete ofertado, existência de uma equipe capacitada de conhecimento técnico para o desenvolvimento das atividades e resolução de eventuais problemas, agilidade no retorno, capacidade do fornecedor de entregar as mercadorias dentro do prazo prometido ou determinado; disponibilidade de espaço nos navios para embarque e equipamentos (containeres); flexibilidade, ou seja, capacidade de adaptação dos serviços às necessidades dos exportadores e por fim, agilidade no retorno às solicitações realizadas.

- Documentação – Como o próprio nome designado a este construto, este é formado pelas questões relativas à: emissão correta da documentação de embarque, rapidez na disponibilização desta documentação e, por fim, emissão correta das cobranças.

- Interação Externa – Este construto diz respeito à capacidade de interação do fornecedor com o mercado, seus clientes atuais e potenciais. As questões que fazem parte deste construto são as relativas à: facilidade que o exportador tem em contatar seu fornecedor, reputação existente no mercado quanto à imagem desta organização e, finalmente, capacidade de rastreabilidade das cargas que o fornecedor possui.

5.2.3 Distribuição de frequência das variáveis analisadas

Tabela 30 – Distribuição de frequência das variáveis critérios competitivos

Construto	Nr. das Variáveis	Variáveis	Não concordo		Não concordo parcialmente		Mediano		Concordo parcialmente		Concordo	
			Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Desempenho de Serviço	10	Entrega no prazo	1	1,9	2	3,8	13	24,5	13	24,5	24	45,3
	11	Espaço e Equipamentos	0	0	2	3,8	13	24,5	19	35,8	19	35,8
	16	Agilidade no retorno	0	0	6	11,3	8	15,1	11	20,8	28	52,8
	14	Flexibilidade	0	0	8	15,1	8	15,1	22	41,5	15	28,3
	1	Preço	1	1,9	2	3,8	13	24,5	13	24,5	24	45,3
Interação Documentação Externa	8	Equipe Capacitada	0	0	2	3,8	18	34	16	30,2	17	32,1
	6	Emissão correta de documentos	1	1,9	3	5,7	11	20,8	14	26,4	24	45,3
	7	Disponibilidade de docs com rapidez	0	0	5	9,4	12	22,6	21	39,6	15	28,3
	9	Emissão correta de cobranças	1	1,9	3	5,7	22	41,5	11	20,8	16	30,2
	15	Reputação	1	1,9	6	11,3	19	35,8	21	39,6	6	11,3
	13	Facilidade de contato	1	1,9	2	3,8	13	24,5	22	41,5	15	28,3
	5	Capacidade de rastreabilidade	2	3,8	9	17	18	34	18	34	6	11,3

A distribuição de frequência das variáveis relacionadas aos critérios competitivos de serviços auxilia a ilustração de alguns resultados interessantes. Primeiramente, a variável com maior índice de concordância por parte dos respondentes foi a de Agilidade no retorno (52,8% concordam e 20,8% concordam parcialmente).

A segunda variável mais forte deste bloco é a que diz respeito à Emissão correta de documentação, com 45,3% de concordância e 26,4% de concordância parcial.

A partir daí temos três variáveis do mesmo construto (Desempenho de Serviço) com forte índice de concordância (45,3% nas questões relativas à Entrega no prazo e Preço) e concordância parcial de 24,5% também para estas duas. Para ambas as questões houve um respondente que não concordou com a afirmativa. A outra variável que apresenta um índice alto, porém mais distribuído entre concordância e concordância parcial é o que diz respeito à disponibilidade de Espaço e Equipamentos (35,8% concordam, 35,8% concordam parcialmente com esta variável), sendo que para esta questão não houve nenhuma não concordância por parte dos respondentes.

Sobre a flexibilidade oportunizada pelos transportadores marítimos internacionais, 28,3% concordam que esta seja relevante para a manutenção do relacionamento existente entre exportador e fornecedor de transporte enquanto 41,5% concordam parcialmente com esta afirmativa. Importante ressaltar que para esta questão, nenhum respondente discordou totalmente da afirmativa proposta.

As duas últimas variáveis com índices de concordância parcial somada à concordância que atingem níveis de 62% ou mais são Equipe capacitada (62,3% no total, sendo 32,1% concordância, 30,2% concordância parcial) e Agilidade na disponibilidade de documentos (67,9% no total, sendo 28,3% concordância, 39,6% concordância parcial).

A análise de distribuição da frequência das variáveis deste bloco pode constatar que o construto denominado Interação Externa foi o que apresentou as cargas das variáveis com menor peso no item concordância somado à concordância

parcial, ficando estas da seguinte maneira: Facilidade de contato (53,24% no total, sendo 28,3% concordância, 41,5% concordância parcial); Reputação (50,9% no total, sendo 11,3% concordância, 39,6% concordância parcial) e, por fim, com o menor índice de concordância Capacidade de rastreabilidade (45,3% no total, sendo 11,3% concordância, 34% concordância parcial).

5.2.4 Estatística descritiva dos construtos

A fim de complementar a análise deste bloco de questões, foi realizada a estatística descritiva dos construtos formados com as variáveis analisadas anteriormente.

Tabela 31 – Estatística descritiva dos construtos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Desempenho de Serviço	53	2,17	5	4,03	0,80
Documentação	53	1,33	5	3,89	0,92
Interação Externa	53	1,67	5	3,57	0,80

A Tabela 31 aponta o construto Desempenho de Serviço como o mais representativo em termos de média e valor mínimo escolhido pelos respondentes. Neste caso, a diferença nas médias não é tão representativa quanto à diferença nos valores mínimos. Pode-se dizer com este resultado que o construto Desempenho de Serviço apresenta-se como o mais importante para que seja mantido o relacionamento existente entre exportadores gaúchos dos setores estudados e seus transportadores marítimos internacionais.

Neste sentido, preço, agilidade de retorno, equipe capacitada, entrega no prazo e disponibilidade de espaço e equipamentos constituem os fatores de maior importância para os exportadores na hora de avaliarem a continuidade do relacionamento com seu fornecedor atual. O construto documentação aparece em segundo lugar, confirmando que estes aspectos operacionais do serviço (emissão

correta de cobrança e documentação e disponibilidade destes com rapidez) constituem outro fator importante para a continuidade do relacionamento.

Uma das variáveis do construto Desempenho de Serviço, agilidade no retorno, obteve a maior média do bloco de questões. Para esta variável nenhum respondente escolheu a alternativa de não concordância com o fato de que a agilidade no retorno seja um critério importante para a manutenção do relacionamento entre comprador-fornecedor.

Finalmente o construto interação externa ficou em último no que diz respeito a sua importância para a continuidade do relacionamento.

Para verificar se a diferença de médias entre as variáveis pode ser considerada significativa ou não, foi realizado o teste t para comparação das médias. Este pode ser visualizado na Tabela 32.

Tabela 32 – Teste t para comparação de médias

Ranking	Construtos	Des. Serviço	Docs	Interação Externa
1º	Des. Serviço	4,03	NS	S
	Docs	NS	3,89	S
2º	Interação Externa	S	S	3,57

Segundo o resultado, o teste de comparação de médias, a diferença entre as médias do construto Desempenho de Serviço e Documentação não são significativas. Ou seja, a importância destes dois critérios é considerada superior ao critério de Interação Externa.

Assim, aparentemente, se o transportador marítimo internacional oferecer preço, disponibilidade de espaço e equipamentos, entregar as cargas no prazo, for ágil no retorno às solicitações através de sua equipe capacitada e realizar de forma correta a emissão de documentos e cobranças, pouco terá importância a imagem da organização no mercado ou a facilidade de contato com este fornecedor. Uma implicação gerencial importante neste sentido seria a concentração de esforços para a melhoria no atendimento aos clientes (priorizando agilidade de retorno e emissão correta e rápida de documentos) em comparação com os esforços para a melhoria da

imagem da organização no mercado. Da mesma forma, os esforços em termos financeiros para o desenvolvimento de tecnologias para a rastreabilidade das cargas poderiam ser convertidos em treinamento aos funcionários, melhorando a capacidade técnica interna da organização.

A fim de verificar entre estes construtos quais possuem maior impacto na satisfação dos exportadores frente aos serviços prestados, foi aplicada a regressão linear.

Tabela 33 – Análise de regressão dos construtos em relação à satisfação dos exportadores

	Coeficientes não standdarizados		Coeficientes Standarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Des. Serviço	0,27	0,19	0,29	1,42	0,16
Docs	0,09	0,15	0,11	0,56	0,58
Interação Externa	-0,29	0,18	-0,31	-1,61	0,11

A partir da realização da análise de regressão, verifica-se que nenhum dos construtos testados apresenta impacto significativo na satisfação dos exportadores quanto ao desempenho de seu transportador marítimo internacional. Este resultado pode ser conseqüência da limitação amostral da pesquisa, que obteve um número pequeno de respondentes.

5.2.5 Análise de Tendenciosidade

Foi realizada análise de tendenciosidade através do teste Kolmogorov-Smirnov Z, para verificar se ocorreram diferenças significativas entre as respostas obtidas no primeiro envio do questionário e no segundo envio. Como mostra a Tabela 34, houve diferença significativa nas médias obtidas no construto Documentação.

Tabela 34 – Análise de tendenciosidade por envio de questionário

	Des. Serviço	Docs	Interação Externa

Diferenças mais extremas	Absoluta	0,196	0,484	0,158
	Positiva	0,114	0,484	0,114
	Negativa	-0,196	-0,107	-0,158
Kolmogorov-Smirnov Z		0,644	1,588	0,518
Sig		0,801	0,013	0,951

É possível analisar as diferenças de uma forma mais ampla a partir da estatística descritiva do teste t, conforme resume a Tabela 35.

Tabela 35 – Estatística descritiva dos construtos

Variáveis	1ª onda			2ª onda			Smirnov
	N	Média	DP	n	Média	DP	
Des. Serviço	38	4,10	0,76	15	3,87	0,89	0,23
Docs	38	3,71	0,82	15	4,33	0,05	0,27
Interação Externa	38	3,60	0,79	15	3,49	0,86	0,22

A diferença significativa obtida entre as médias nos dois envios dos questionários no construto Documentação aparecem grifados na tabela tendo a primeira onda apresentado média de 3,71 enquanto na segunda onda foi obtida a média de 4,33. Observa-se, assim, uma limitação do estudo, possivelmente causada pelo tamanho pequeno da amostra.

Da mesma forma, foi realizada análise de tendenciosidade para verificar possíveis diferenças significativas entre as respostas obtidas pelo setor de Máquinas & Equipamentos e o de Agronegócios, cujos resultados podem ser visualizados na Tabela 36. Conforme se observa, não foi verificada diferença significativa entre as respostas obtidas pelos respondentes do setor de Máquinas & Equipamentos e do setor de Agronegócios.

Tabela 36 – Análise de tendenciosidade por setor

		Des. Serviço	Docs	Interação Externa
Diferenças mais extremas	Absoluta	0,394	0,323	0,212
	Positiva	0,121	0,303	0,162
	Negativa	-0,394	-0,323	-0,212
Kolmogorov-Smirnov Z		1,048	0,86	0,564
Sig		0,222	0,451	0,908

5.3 Análise dos dados referentes aos critérios de relacionamento

5.3.1 Análise fatorial exploratória

Foram realizados os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de adequação da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett, o qual indica se as questões se encontram correlacionadas, possibilitando a utilização da técnica de análise fatorial (Tabela 9).

Tabela 9 – Teste de adequação da amostra

Kaiser-Meyer-Olkin	0,55
Teste de esfericidade Barlet	
Chi-Quadrado aproximado	253,34
Df	66
Sig.	0,00

No caso do teste KMO se obteve como resultado o valor de 0,55 representando a adequação dos dados à análise fatorial. Segundo Malhotra (2002), valores acima de 0,5 indicam que a análise fatorial é apropriada, já valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada. No teste de Bartlett, o nível de significância obtido foi igual a 0,00 o que habilita os dados à realização de análises fatoriais. O nível de significância explica a adequação dos dados para a realização de análise fatorial. Valores muito pequenos (menores do que 0,05) indicam que provavelmente há relacionamentos significantes entre as variáveis. Valores superiores a 0,10 indicam que os dados não são adequados para a análise fatorial.

Sendo o total de respondentes 53, segundo Hair (*et al.*, 1998, p 98-99), atingiu-se um número mínimo aceitável para a realização da análise fatorial (conforme este autor o mínimo aceitável são 50 casos).

O bloco de questões relacionadas aos critérios de relacionamento continha 12 itens, sendo que o total de respondentes da amostra foi 53, isto resulta em uma relação de 4,4 respondentes por item de questão. Considerando-se que, segundo Malhotra (2004), deve haver ao menos quatro a cinco vezes mais observações (respondentes) do que variáveis (questões), entende-se que os resultados obtidos devem ser interpretados com alguma cautela.

A fim de resumir as informações contidas nas variáveis originais e assim obter uma maior clareza na análise estatística, é recomendado determinar um menor número de fatores. Para conseguir a informação de quantos fatores devem ser determinados, realizou-se o cálculo do total da variância explicada, conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Total da variância explicada

Variáveis	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% Variância	% Var. Acumulada	Total	% Variância	% Var. Acumulada	Total	% Variância	% Var. Acumulada
1	3,25	27,12	27,12	3,25	27,12	27,12	2,60	21,67	21,67
2	2,58	21,52	48,64	2,58	21,52	48,64	2,36	19,69	41,36
3	1,78	14,83	63,46	1,78	14,83	63,46	2,13	17,75	59,11
4	1,42	11,86	75,32	1,42	11,86	75,32	1,95	16,22	75,32

Com a determinação de 4 fatores, estes responderão por 75,32% da variância. Conforme recomendado por Malhotra (2004), o mínimo recomendado seria de 60% de explicação o que confirma que com 4 fatores será obtido um nível satisfatório de explicação.

A partir da determinação do número de fatores, foi possível executar a matriz fatorial rotada, através do método de componentes principais, na qual emerge o cruzamento das variáveis em cada um dos quatro fatores. As variáveis de números 1 a 17 foram excluídas desta parte da análise por fazerem parte do bloco de questões sobre critérios competitivos de serviço. Da mesma forma foram excluídas as questões 32 a 42 por serem categóricas e servirem para classificar perfil dos respondentes e da organização, assim como, no caso da questão 32, medir o nível de satisfação dos respondentes quanto ao desempenho de seu principal fornecedor.

Tabela 11 – Matriz fatorial rotada

	Fatores			
	1	2	3	4
V31	0,82			
V29	0,76			
V30	0,75			
V22	0,70			
V25		0,92		
V24		0,84		
V23		0,67		
V28			0,92	

V27	0,77
V21	0,85
V19	0,76
V20	0,61

A partir dos resultados obtidos na matriz fatorial rotada, é possível confirmar a formação de quatro fatores bem como as variáveis que os compõem. Os fatores resultantes foram rotacionados usando o método Varimax, de modo a obter um número menor de fatores ortogonais (unidimensionais). As variáveis 18 e 26 foram descartadas uma vez que suas cargas apareceram em mais de um construto. A redução das 12 variáveis em 4 fatores permitem a explicação de conceitos amplos de forma mais precisa, ao unir diversos aspectos de uma dimensão multivariada.

5.3.2 Construtos e análise de confiabilidade

Para prosseguir com a análise estatística, torna-se pertinente nomear e indicar as variáveis que compõem cada construto com o objetivo de facilitar a compreensão dos dados. Na Tabela 12 são apresentadas as denominações dos construtos, suas abreviaturas, variáveis que os compõem e o grau de confiabilidade. O alfa de Cronbach foi a medida utilizada para esta análise. Este avalia a consistência interna entre as variáveis que compõem cada construto.

Tabela 12 – Caracterização dos construtos e confiabilidade

Denominação	Sigla	Variáveis que compõe	Alpha de Cronbach
Comprometimento	Comp.	22, 29, 30, 31	0,72
Continuidade do Relacionamento	Cont. Rel.	23, 24, 25	0,76
Comunicação	Comun.	27 e 28	0,82
Gestão de Fornecedores	Gest. Forn.	19, 20, 21	0,61

O alfa de Cronbach varia de 0 a 1 onde, segundo Hair *et al.* (2005) o valor de 0,7 é o considerado por pesquisadores como mínimo, embora coeficientes mais

baixos possam ser aceitáveis. Segundo Malhotra (2004), o alfa de Cronbach pode ser considerado aceitável até 0,6. Tendo em vista esta afirmação, conclui-se que todos os construtos, com exceção da gestão de fornecedores, que deve ser considerado com cautela, todos os demais atingem um índice de confiabilidade satisfatório para a continuidade das análises.

A partir da denominação dos construtos, pode-se descrever cada um destes como segue:

- **Comprometimento** – Este construto contém questões relacionadas ao comprometimento do exportador para com o seu fornecedor de transporte marítimo internacional. Neste estão incluídas as questões que dizem respeito à existência de comprometimento afetivo com o fornecedor; influência deste relacionamento no processo de seleção realizado; utilização de consultas a outros fornecedores para comparação do serviço prestado pelos fornecedores atuais com os ofertados pelo mercado e, por último, a utilização destas consultas para auxiliar a negociação com os fornecedores priorizados pelo exportador.
- **Continuidade do Relacionamento** – Este construto inclui questões relativas à: expectativa de longevidade do relacionamento existente entre o exportador e seu fornecedor de transporte marítimo internacional, existência de alguma forma de demonstração desta expectativa de longevidade e cooperação existente do fornecedor para com a resolução de problemas.
- **Comunicação** – O construto comunicação identifica se a comunicação existente entre fornecedor e exportador flui com clareza e se esta comunicação atende os objetivos pretendidos.
- **Gestão de Fornecedores** – Por fim, o construto gestão de fornecedores indica se os métodos de seleção utilizados pelos exportadores são formais, com critérios claramente definidos; se existe a priorização de um relacionamento de longo prazo e se o exportador realiza investimentos de qualificação no transportador marítimo utilizado por ele.

5.3.3 Distribuição de freqüência das variáveis analisadas

Tabela 13 – Distribuição de freqüência das variáveis de relacionamento

Construto	Nr. das Variáveis	Variáveis	Não concordo		Não concordo parcialmente		Mediano		Concordo parcialmente		Concordo		Faltantes
			Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	
Comprometimento	22	Comprometimento afetivo	8	15,1	17	32,1	14	26,4	10	18,9	4	7,5	0
	29	Influência do relacionamento	0	0	2	3,8	17	32,1	21	39,6	13	24,5	0
	30	Consulta a terceiros	1	1,9	1	1,9	6	11,3	14	26,4	31	58,5	0
	31	Utilização de consulta a terceiros	3	5,7	6	11,3	16	30,2	13	24,5	15	28,3	0
Gestão de Comun. Cont. Relac. Forn.icação	23	Longevidade do relacionamento	3	5,7	6	11,3	21	39,6	14	26,4	8	15,1	1
	24	Demonstração da exp. De longevidade	6	11,3	7	13,2	14	26,4	13	24,5	5	9,4	8
	25	Fornecedor cooperativo	0	0	3	5,7	12	22,6	32	60,4	5	9,4	1
	27	Comunicação flui com clareza	0	0	4	7,5	10	18,9	28	52,8	11	20,8	0
	28	Comunicação eficaz	0	0	0	0	13	24,5	29	54,7	11	20,8	0
	19	Seleção formal	4	7,5	10	18,9	7	13,2	17	32,1	15	28,3	0
	20	Relacionamento de longo-prazo	1	1,9	4	7,5	14	26,4	17	32,1	17	32,1	0
	21	Investimentos no fornecedor	18	34	17	32,1	9	17	8	15,1	1	1,9	0

A partir da distribuição de freqüência das variáveis de relacionamento descritas na tabela 13, é possível realizar a observação de alguns resultados relevantes.

A variável 29 que verifica a influência do relacionamento existente no processo de seleção dos fornecedores apresenta 64,1% de concordância dos respondentes, ou seja, conforme mencionado anteriormente na literatura, o relacionamento entre fornecedor e comprador pode, sim, influenciar o processo de seleção e continuidade do fornecimento destes provedores de serviço. Descontando-se a parcela dos respondentes que se encontram no item intermediário de concordância, verifica-se que somente 4,8% dos respondentes não concordam que o relacionamento existente com seu fornecedor influencie seu processo de escolha.

Sobre a realização de consultas a terceiros (utilização de consultas a outros fornecedores para comparação com os fornecedores atuais), verifica-se um quociente bastante representativo, sendo que 84,9% dos respondentes concordam com esta afirmativa, ou seja, realizam a verificação do que está sendo oferecido por outros fornecedores que não os seus atuais. Somente 3,8 dos respondentes afirmam não realizarem esta prática.

Continuando a tratar sobre a consulta realizada a outros fornecedores, somente 17% dos respondentes afirmam não utilizarem as consultas feitas a outros fornecedores como forma de negociação com seus fornecedores atuais. Em outras palavras, 52,8% dos respondentes afirmam utilizarem esta consulta para negociarem com seus fornecedores atuais buscando a manutenção do relacionamento, ou seja, buscando continuar utilizando os provedores atuais.

Sobre cooperação existente entre exportadores e transportadores marítimos internacionais, esta parece apresentar uma boa relação já que, somente, 5,7% da amostra não concordam parcialmente com a afirmativa de que seus fornecedores são cooperativos. Vale ressaltar que nenhum respondente discordou totalmente desta afirmativa. Concluindo a análise desta variável, 69,8% concordaram com esta afirmativa e 22,6 encontram-se no ponto de quebra.

Sobre a utilização de métodos formais de seleção de fornecedores de transporte marítimo internacional, a maioria das empresas respondentes afirma

utilizarem este padrão (60,4%), restando 26,4% que não concordam ou não concordam parcialmente com a utilização desta prática por sua organização.

A variável 20, sobre a priorização da utilização de relacionamentos de longo-prazo com os provedores vem a corroborar o que a revisão da literatura afirma sobre a tendência atual das organizações em preferirem este tipo de relacionamento. Nesta questão, somente 1 respondente da amostra discorda totalmente desta preferência, e 4 respondentes discordam parcialmente, totalizando 9,4% da amostra. O restante, 26,4% concordam parcialmente e a maior parte destes respondentes (64,2%) concordam que este fator influencia a manutenção do relacionamento com seu fornecedor de transporte.

Finalmente a última variável analisada deste bloco de questões sobre os critérios de relacionamento entre exportador e transportador marítimo internacional diz respeito à realização de investimentos de qualificação no fornecedor, sendo que para esta variável 66,1% dos respondentes não concordam ou não concordam parcialmente com a afirmativa de que eles realizam investimentos no provedor.

5.3.4 Estatística descritiva dos construtos

Nesta seção, será apresentada a estatística descritiva dos construtos observados. A tabela 14 apresenta os resultados dos valores mínimos, máximos a média e o desvio padrão das respostas obtidas na coleta de dados.

Tabela 14 – Estatística descritiva dos construtos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento	53	1,75	5	3,63	0,76
Continuidade do Relacionamento	53	1,33	5	3,39	0,81
Comunicação	53	2,5	5	3,92	0,70
Gestão de Fornecedores	53	1	5	3,20	0,87

A partir da análise da Tabela 14, pode ser observado que o construto Comunicação foi o que apresentou maior média, seguido do Comprometimento,

Continuidade do relacionamento e por último, a Gestão de Fornecedores. É interessante ressaltar que o valor mínimo atribuído ao construto comunicação foi 2,5, o que ressalta sua importância percebida pelos respondentes quanto a este construto.

O construto Comprometimento, que aparece com a segunda maior média deste bloco de questões, confirma parte da pesquisa exploratória realizada neste estudo. Os especialistas do setor apontaram que os exportadores utilizam consultas a outros fornecedores para negociarem melhores condições com seus fornecedores atuais e assim, manterem o relacionamento atual ao mesmo tempo em que obtêm melhores condições de mercado. Em uma situação de barganha entre comprador-fornecedor, Schurr e Ozanne (1985) consideram a confiança como central para o alcance de soluções cooperativas e para um diálogo construtivo.

Sobre o construto Continuidade do Relacionamento, a cooperação aparece como fator chave do construto. Segundo resultado da pesquisa de Morgan e Hunt (1994), para se ter sucesso em um relacionamento entre fornecedor-comprador é necessário que exista cooperação entre as partes. Sendo assim, pode ser verificado que dentre a amostra estudada os exportadores percebem o relacionamento como cooperativo, portanto com boas chances de sucesso.

Prahinski e Benton (2004) também concordam que no ambiente de negócios atual existe uma tendência para o desenvolvimento e relações cooperativas com fornecedores críticos.

O construto Comunicação é o que apresenta os índices mais fortes de concordância com as afirmativas: a comunicação flui com clareza (com 73,6% dos respondentes concordando com a questão proposta), e sobre se atingem os objetivos pretendidos com a comunicação os índices apresentam-se mais altos ainda, com 75,5% concordando com esta afirmativa. Importante ressaltar que neste construto não foi obtida nenhuma resposta de discordância, ou seja, a comunicação é um fator bastante fortalecido no relacionamento entre exportadores e seus provedores de transporte marítimo internacional.

De acordo com Bechtel e Jayaram (1997), o compartilhamento freqüente de informações constitui a espinha dorsal no efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos sendo de grande importância para a criação e sustentação do

relacionamento entre comprador-fornecedor. Este fato parece ser bem percebido pelos respondentes desta pesquisa que corroboram o apresentado por estes autores.

Por fim, o construto Gestão de Fornecedores que apresenta a menor média deste modelo, obteve o menor índice na variável referente ao investimento de qualificação no fornecedor, (66,1% dos respondentes).

Este fato pode acontecer por diversas razões: falta de interesse ou necessidade percebida pelos exportadores, receio de perda do investimento no caso de troca do fornecedor, falta de confiança na permanência do relacionamento, entre outros. Uma outra razão percebida e identificada durante a entrevista exploratória com exportadores demonstra que os fornecedores, sim, têm investido sua mão de obra em benefício do exportador ou da manutenção deste relacionamento. Nos casos observados, foram relatadas situações em que os fornecedores disponibilizam seus funcionários para trabalharem dentro da unidade operacional do exportador, colaborando com a eficiência no processo de exportação destes. Outro caso observado diz respeito aos investimentos em tecnologia realizados pelos provedores para fornecerem informações mais precisas e em tempo real aos exportadores, criando sites com senhas exclusivas para o acompanhamento dos pedidos das empresas, por exemplo, (rastreabilidade) buscando a fidelização destes.

A fim de verificar se a diferença entre as médias obtidas em cada construto é significativa, foi realizado um teste t entre as variáveis analisadas, cujos resultados estão demonstrados na Tabela 15.

Tabela 15 – Teste t para diferença de médias

Ranking	Construtos	Comunic.	Comprom.	Cont. Relac.	Gest. Forn.
1º	Comunic.	3,92	S	S	S
2º	Comprom.	S	3,63	NS	S
3º	Cont. Relac.	S	NS	3,39	NS
	Gest. Forn.	S	S	NS	3,2

A partir do teste realizado, verifica-se que o construto Comunicação foi o único que se diferenciou de todos os demais. Podendo ser considerado, assim, o primeiro colocado no ranking maior média obtida na pesquisa. Ou seja, este construto

realmente pode ser considerado o mais importante na opinião dos exportadores participantes da pesquisa.

No processo de exportação, a logística de entrega dos produtos vendidos é terceirizada para os parceiros ou fornecedores contratados. Estes representam a empresa vendedora no que diz respeito ao desempenho de entrega, por exemplo. Por delegarem esta atividade a terceiros e por esperar deste o conhecimento técnico do processo logístico de exportação, a comunicação entre eles mostra-se importante. Por exemplo, no caso de ocorrerem problemas com documentação, liberação de mercadoria na alfândega, atrasos decorrentes das mais diversas causas, além da habilidade esperada, o exportador precisa saber em tempo real a situação de sua carga para informar o importador e acompanhar junto ao provedor a resolução dos problemas.

5.3.5 Análise de Tendenciosidade

Foi realizada análise de tendenciosidade através do teste Kolmogorov-Smirnov Z, para verificar se ocorreram diferenças significativas entre as respostas obtidas no primeiro envio do questionário e no segundo envio. O teste utilizado foi do tipo não-paramétrico, uma vez que um dos grupos de respondentes – o referente ao segundo envio – possui menos de 30 casos. Uma vez que uma amostra onde um dos grupos possui menos de 30 casos, não se pode assumir que a distribuição é normal, não é recomendada a utilização de testes paramétricos, e sim os chamados não-paramétricos.

Tabela 17 – Análise de tendenciosidade por envio de questionário

		Comprom	Cont. Relac.	Comunic.	Gest. Forn.
Diferenças mais extremas	Absoluta	0,339	0,468	0,17	0,302
	Positiva	0,339	0,468	0,17	0,302
	Negativa	-0,053	0	-0,116	-0,026
Kolmogorov-Smirnov Z		1,11	1,536	0,558	0,99
Sig		0,17	0,018	0,914	0,281

A partir dos resultados apresentados na Tabela 17, pode-se verificar que o construto Continuidade do Relacionamento é o único que apresentou diferença estatisticamente significativa entre os resultados obtidos no primeiro envio do questionário e o segundo, sendo, portanto, uma limitação do estudo.

É possível analisar as diferenças de uma forma mais ampla a partir da estatística descritiva do teste t, conforme resume a Tabela 18.

Tabela 18 – Estatística descritiva dos construtos

Variáveis	1ª onda			2ª onda			
	n	Média	DP	n	Média	DP	Smirnov
Comprom	38	3,53	0,77	15	3,90	0,69	0,17
Cont. Relac	38	3,19	0,80	15	3,90	0,57	0,15
Comunic.	38	3,86	0,74	15	4,07	0,56	0,15
Gest. Forn.	38	3,06	0,91	15	3,53	0,64	0,17

A diferença significativa entre as médias obtidas nos dois envios dos questionários no construto Continuidade do Relacionamento aparecem grifados na tabela tendo a primeira onda apresentado média de 3,19 enquanto na segunda onda foi obtida a média de 3,90.

De igual forma, foi realizada análise de tendenciosidade para verificar possíveis diferenças significativas entre as respostas obtidas pelo setor de Máquinas & Equipamentos e o de Agronegócios, cujos resultados podem ser visualizados na Tabela 19.

Tabela 19 – Análise de tendenciosidade por setor

		Comprom	Cont. Relac.	Comunic.	Gest. Forn.
Diferenças mais extremas	Absoluta	0,212	0,404	0,182	0,323
	Positiva	0,212	0,121	0,121	0,323
	Negativa	-0,061	-0,404	-0,182	-0,03
Kolmogorov-Smirnov Z		0,564	1,074	0,483	0,86
Sig		0,908	0,199	0,974	0,451

Neste teste pode ser conferida a não existência de diferença significativa entre os resultados obtidos pelos respondentes do setor de Máquinas & Equipamentos e o de Agronegócios. Isto pode ter alguma relação, embora não verificada com o porte das empresas respondentes. Conforme verificado na caracterização da amostra, a

maior parte dos respondentes pertence a organizações com número de funcionários acima de 100, o que pode significar um padrão de opinião entre estes setores.

5.3.6 Análise de Regressão

A fim de verificar entre estes construtos quais possuem maior impacto na satisfação dos exportadores frente aos serviços prestados (e se isto ocorre), foi aplicada a regressão linear.

Tabela 16 – Análise de regressão dos construtos em relação à satisfação dos exportadores

	Coeficientes não standarizados		Coeficientes Standarizados	t	Sig.
	B	Desvio Padrão	Beta		
Comprometimento	0,04	0,13	0,04	0,32	0,75
Continuidade do Relacionamento	0,04	0,13	0,05	0,33	0,75
Comunicação	0,48	0,14	0,45	3,44	0,00
Gestão de Fornecedores	0,09	0,12	0,10	0,75	0,46

A partir da realização da análise de regressão, verifica-se que o construto que apresenta maior impacto na satisfação dos exportadores quanto ao desempenho de seu transportador marítimo internacional é o de Comunicação.

Uma vez que a comunicação, de acordo com Bechtel e Jayaram (1997), constitui a espinha dorsal no efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos sendo de grande importância para a criação e sustentação do relacionamento entre comprador-fornecedor, verifica-se que esta é também considerada muito importante para os exportadores no seu relacionamento com os fornecedores de transporte marítimo internacional.

A Tabela 20 mostra as variáveis preditoras ou independentes consideradas, sendo a variável dependente a satisfação quanto ao desempenho do fornecedor.

Tabela 20 – Estatística descritiva dos construtos

Modelo	Variáveis adicionadas	Variáveis removidas	Método
1	Com, Comprom, Cont. Relac., Gest. Forn.		Entrada

O resultado da análise de regressão pode ser observado na Tabela 21.

Tabela 21 – Análise de Regressão

Modelo	r	R2	r2 Ajustado	Erro-padrão estimado
1	,420(a)	0,176	0,09	0,688

O resultado obtido, embora apresente significância, contém um r2 que explica pouco da satisfação obtida pelo exportador quanto ao desempenho de seu prestador de serviço. Ou seja, as variáveis pertencentes ao modelo explicam somente 18% da satisfação do exportador.

Para testar a significância do modelo, foi realizado o teste anova, ou teste F, conforme demonstra a Tabela 22.

Tabela 22 – Teste F para significância do modelo

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado da Média	F	Sig.
1	Regressão	3,857	4	0,964	2,035	,109(a)
	Residual	18,003	38	0,474		
	Total	21,86	42			

O resultado obtido é que o modelo de regressão proposto apresenta limitações quanto à significância, pois, aproxima-se de 0,10, ou seja, sua relação causal entre as variáveis independentes propostas e a satisfação quanto ao desempenho do fornecedor principal é baixa. Uma das possíveis explicações para este resultado é a limitação do estudo quanto ao número da amostra obtida nesta pesquisa.

Tendo em vista o resultado obtido, optou-se por testar o bloco de questões sobre critérios de relacionamento com todos os fatores, realizando a análise de regressão destes, conforme mostra a Tabela 23.

Tabela 23 – Análise de Regressão com todos os fatores

	Coeficientes não standarizados		Coeficientes Standarizados	t	Sig.
	B	Desvio Padrão	Beta		
Utilização de Broker	-0,20	0,06	-0,43	-3,37	0,00
Seleção Formal	-0,28	0,09	-0,52	-3,12	0,00
Relacionamentos de longo-prazo	0,09	0,10	0,12	0,86	0,40
Realização de Investimentos no forn.	0,14	0,10	0,22	1,45	0,16
Comprometimento Afetivo	0,25	0,11	0,36	2,38	0,02
Longevidade no Relacionamento	-0,13	0,15	-0,18	-0,91	0,37
Demonstração da expect. longevidade	-0,18	0,11	-0,29	-1,66	0,11
Fornecedor Cooperativo	0,59	0,25	0,61	2,40	0,02
Rapidez nas mudanças necessárias	0,23	0,14	0,28	1,67	0,11
Comunicação flui com clareza	-0,61	0,22	-0,65	-2,83	0,01
Comunicação Eficaz	0,74	0,24	0,67	3,11	0,00
Influência do Relacionamento	0,16	0,14	0,19	1,13	0,27
Consultas a terceiros	0,25	0,12	0,34	2,15	0,04
Utilização das Consultas a terceiros	-0,23	0,10	-0,36	-2,25	0,03

Pode ser observado na Tabela 23 que as variáveis que apresentam impacto significativo na satisfação dos exportadores quanto ao desempenho de seus provedores de transporte marítimo internacional são: utilização de broker, seleção formal, comprometimento afetivo, fornecedor cooperativo, comunicação que flua com clareza e seja eficaz, a consulta feita a terceiros e a utilização desta para negociação com seus parceiros atuais.

O resultado desta análise, contendo todas as variáveis referentes aos critérios de relacionamento pode ser observado na Tabela 24.

Tabela 24 – Análise de Regressão para todos os fatores

Modelo	r	r ²	r ² Ajustado	Erro-padrão estimado
1	,854(a)	0,73	0,595	0,459

O r² obtido neste teste demonstra que o modelo contendo todos os fatores iniciais explica 73% da satisfação obtida pelo exportador quanto ao desempenho de seu prestador de serviço.

Para testar a significância do modelo, foi realizado o teste anova, ou teste F, conforme demonstra a Tabela 25.

Tabela 25 – Teste F para significância do modelo

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado da Média	F	Sig.
1	Regressão	15,961	14	1,14	5,41	,000(a)
	Residual	5,9	28	0,211		
	Total	21,86	42			

O resultado obtido demonstra que o modelo de regressão contendo todos os fatores do instrumento de coleta de dados é significativo, ou seja, apresenta relação causal significativa entre as variáveis independentes propostas e a satisfação quanto ao desempenho do fornecedor principal.

6 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo, identificar os critérios competitivos e a forma de relacionamento existente para a manutenção do serviço prestado por fornecedores de transporte marítimo internacional a empresas exportadores do Rio Grande do Sul. Após a realização de etapa exploratória, entrevistas com especialistas do setor de transporte marítimo internacional e exportadores pertencentes aos dois setores estudados – Máquinas & Equipamentos e Agronegócios, foi realizada uma *survey*.

Entre os resultados obtidos, em relação aos critérios competitivos, pôde-se verificar que aqueles relacionados ao Desempenho de Serviço como: agilidade de retorno, equipe capacitada, entrega no prazo, preço, disponibilidade de espaço e equipamentos foram os que mais se destacaram como importantes para a manutenção do relacionamento entre provedores e exportadores do Rio Grande do sul. Seguido pelo construto referente à Documentação, (documentação correta, com rápida disponibilidade e cobrança correta), sendo que entre o primeiro construto e este não foi verificada diferença significativa. Por último, ficaram os critérios relacionados à facilidade de contato, reputação e capacidade de rastreabilidade das cargas embarcadas.

Aqui podem ser destacados alguns potenciais *trade-offs* identificados por esta pesquisa. No setor de transporte marítimo internacional, especialmente nos últimos anos de crescimento nas exportações, a disponibilidade de equipamentos e espaços nos navios têm sido decrescente. Para transportadores que ofereciam um preço competitivo ou abaixo de seus concorrentes, a oferta por espaço tem rapidamente se esgotado. Assim, muitos exportadores tinham apenas a opção de embarques que demorariam a sair do Brasil ou recorrer a transportadores mais caros. Este, no entanto, não representa um trade-off fácil de ser contornado, uma vez que a demanda pelos serviços é que manterá o critério disponibilidade de espaço e equipamentos como importante. Possivelmente, quando a oferta por estes serviços tornar-se farta (se

isso ocorrer), este já não será um critério chave, pois todos os transportadores terão esta disponibilidade.

Em relação aos critérios de relacionamento, verificou-se a existência de influência destes no processo de seleção de fornecedores de transporte marítimo internacional. De acordo com 64,1% dos respondentes desta pesquisa, o relacionamento existente entre comprador-fornecedor influencia o processo de seleção, sendo que somente 4,8% dos respondentes não concordaram com esta afirmação.

Ainda em relação ao construto Comprometimento, o resultado obtido confirma algumas das posições dos especialistas levantadas durante a etapa exploratória. Estes afirmaram haver a possibilidade de que os exportadores utilizassem os resultados de suas consultas a outros provedores para pressionar seus fornecedores atuais (com os quais já desenvolvem um relacionamento duradouro) a oferecerem melhores custos, qualidade, confiabilidade ou flexibilidade.

Um dos fatores deste construto ligado à existência de relacionamento afetivo com seus fornecedores atingiu os valores mais baixos. Isto pode estar ligado à inexistência deste relacionamento. Entretanto, pode ter havido também alguma dificuldade de compreensão da questão.

No construto Continuidade do Relacionamento, o fator de maior índice foi o relativo ao fornecedor cooperativo. Para autores como Morgan e Hunt (1994), para se obter sucesso no mercado competitivo de hoje, é necessário ser cooperativo em alguns tipos de arranjos organizacionais como as redes de empresas (MORGAN e HUNT, 1994). Pelo que foi verificado na amostra estudada, os fornecedores deste tipo de serviço (transporte marítimo internacional) são considerados cooperativos (69,8% dos respondentes).

Abordagens gerenciais sobre cooperação entre empresas enfatizam a comunicação entre as pessoas das diferentes organizações de uma cadeia de suprimentos. Mentzer *et al.* (2001) argumenta que a troca mútua de informações é necessária para a implementação de uma gestão de sucesso da cadeia de suprimentos.

No construto Comunicação, as respostas obtidas apresentaram índices altos de concordância com a existência desta para com seus provedores. Sobre se a comunicação existente atingir os objetivos pretendidos, 75,5% dos respondentes concordam e, quanto ao fluxo de informações fluírem com clareza, 73,6% dos respondentes também.

O construto Comunicação como um todo foi o que obteve média mais alta (3,92) sendo a diferença para com os demais construtos significativa conforme teste de diferença de médias realizado. Também este construto foi o único que apresentou impacto significativo na satisfação do exportador para com o seu fornecedor de transporte.

O modelo todo (incluindo os quatro construtos referentes aos critérios de relacionamento) explica pouco da satisfação do exportador quanto ao desempenho de seu provedor de transporte marítimo internacional, 18%, mostrando-se este não significativo. Porém o modelo testado, contendo todas as variáveis que formam o construto, tem um poder de explicação quanto à satisfação de 73%.

Os resultados apresentados referentes ao construto e a suas variáveis colaboram para fortalecer a literatura revisada no início desta pesquisa, por exemplo, com o estudo de Durvasula e Lysonski (2000) no setor de transporte marítimo internacional. Este mostra que a maneira como os fornecedores lidam com chamados, problemas e reclamações está associada com os níveis de satisfação dos clientes, assim como a forma de interface com o cliente também está associada aos níveis de satisfação destes.

Os resultados confirmam também o apresentado na pesquisa de Mohr and Nevin (1990) onde foi identificado que a intensidade de comunicação existente entre comprador-fornecedor estabelece a integração e o desenvolvimento do relacionamento entre as partes. Neste sentido, é importante ressaltar que a comunicação desempenha importante papel para a integração dos canais de distribuição.

6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A respeito dos critérios competitivos, podem ser identificadas algumas implicações gerenciais importantes. Tendo em vista os resultados da pesquisa quanto à importância do construto Desempenho de Serviço em comparação ao construto Interação Externa, verifica-se que o investimento realizado por armadores e *freight forwarders* em tecnologia de informação para a rastreabilidade de cargas embarcadas não parece ter uma importância tão significativa para os exportadores. Por outro lado, a entrega no prazo é um dos critérios-chave para a continuidade do relacionamento. Pode-se concluir a partir daí que, tendo a empresa disponibilidade de espaço e equipamentos, preço competitivo e a capacidade de entrega no prazo prometido, não será fator essencial a capacidade de rastreabilidade das cargas embarcadas.

Neste sentido os gestores das empresas de transporte marítimo internacional podem focar seus esforços no oferecimento de preços competitivos, disponibilidade de espaço e equipamentos, entrega no prazo, equipe capacitada com agilidade no retorno às solicitações e dotada de habilidades para a emissão correta e disponibilização rápida da documentação de embarque e cobrança. Os aspectos relativos à facilidade de contato com o fornecedor, reputação e capacidade de rastreabilidade de cargas podem ser consideradas em um segundo plano.

Foi verificada também a influência do relacionamento existente no processo de seleção de fornecedores de transporte marítimo internacional. Esta é uma informação preciosa para os gestores que podem focar seus esforços no estabelecimento de um relacionamento mais próximo e duradouro com seu cliente, uma vez que este pode auxiliá-lo de fato a manter o fornecimento do serviço. Os gestores devem ter em mente também que os exportadores utilizam-se de consultas a outros fornecedores para comparação e negociação de melhores condições de prestação de serviço. Portanto, a flexibilidade em uma negociação pode ser fator importante para a continuidade do negócio uma vez que o exportador prioriza o seu relacionamento já estabelecido.

Entre os construtos relacionados aos critérios de relacionamento, a Comunicação apareceu como a mais importante para a manutenção do relacionamento existente com seu fornecedor de transporte marítimo internacional.

Também este construto foi o único que apresentou impacto significativo na satisfação do exportador para com o seu fornecedor de transporte. Estas duas características deste construto também podem auxiliar os prestadores de serviço deste setor a dedicarem esforços na continuidade e qualidade da comunicação realizada com seu cliente uma vez que esta tem impacto tanto na manutenção do relacionamento quanto na satisfação do cliente frente ao seu parceiro comercial. Investimentos em qualificação dos funcionários que têm contato direto com os exportadores parecem ter maior valor do que aqueles realizados para fortalecer a imagem da organização no mercado.

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Primeiramente, esta pesquisa teve como objeto de estudo os setores que mais exportam no Rio Grande do Sul tendo sido selecionados os quatro maiores. Tendo em vista a verificação de que os setores de fumo e calçados utilizam-se de negociações com grandes *tradings* onde a gestão dos fornecedores de transporte marítimo internacional é realizada em sua maioria no exterior, houve uma redução considerável da população inicial a ser estudada. A pesquisa foi aplicada então em dois setores, Máquinas e Equipamentos e Agronegócios. De um total de 181 empresas incluídas na pesquisa, obteve-se um retorno de 53 questionários. Esta aparece como a primeira limitação do estudo, sendo a amostra obtida tímida para a extrapolação dos dados obtidos. Neste sentido, futuros estudos poderiam ampliar a amostra para que os resultados da pesquisa possam ser mais representativos quanto a este setor logístico.

Outra limitação da pesquisa diz respeito às diferenças encontradas no retorno dos questionários por setor, obtendo-se uma participação mais ativa do setor de Máquinas & Equipamentos. Este fato, somado ao número da amostra total impossibilitou a comparação de percepções entre estes dois setores.

Por fim, foram verificadas diferenças nas respostas obtidas no primeiro envio do questionário e no segundo no que diz respeito a dois construtos: Continuidade do Relacionamento e Documentação, caracterizando, assim, outra limitação do estudo, possivelmente causada pelo tamanho pequeno da amostra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFRICK, J.M. e CALKINS, C.S. Does Asset Ownership Mean Better Service? **Transportation and Distribution**, (35:5), 1994, pp.49-61.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. **Marketing Science**, 1989, (8:4) pp.310-323.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, (24:1), 1992, pp.85-97.

BECHTEL, C. e JAYARAM, J. Supply chain management: a strategic perspective. *The international Journal of Logistics Management*, vol. 8 nr. 1, pp. 15-34, 1997.

BENNET, Roger; GABRIEL, Helen. Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, vol. 16, nr 6, 2001, pp. 424-438.

BERRY. L.L.; & PARASURAMAN, A. **Marketing services: Competing through quality**. New York: Free Press, 1991.

BOLUMOLE, Y. The Supply Chain Role of Third-Party Logistics Providers. *International Journal of Logistics Management*, (12:2), 2001, pp. 87-102.

BOWERSOX, D.J. e CLOSS, D.J. **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process**, McGraw-Hill, 1996.

BOYSON, Sandor et al. Managing Effective Third-Party Logistics Relationships: What Does It Take? **Journal of Business Logistics**, (20:1), 1999, pp.23-35.

BROOKS, Mary. International Competitiveness - Assessing and Exploring Competitive Advantage by Ocean Container Carriers. **Logistics and Transportation Review**; Sep 1993; 29,3. ABI/INFORM Global pg. 275.

CARR, A. S., PEARSON, J.N. Strategically managed buyer-seller relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**, 1999, pp. 459-519.

CEBI, Ferhan; BAYRAKTAR, Demet. An integrated approach for supplier selection. **Logistics Information Management** (16:6), 2003, pp.395-400.

CHIEN, Ting-Hua. PENG, Tzu-Ju. **Competition and Cooperation Intensity in a Network - A Case Study in Taiwan Simulator Industry**. **Journal of American Academy of Business**, (7: 2), 2005, pp. 150-155.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.

COOK, Karen S.; EMERSON, Richard M. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, vol. 43, 1978, pp. 721-39.

COYLE, J.J.; BARDI, E.J. LANGLEY, C.J. **The Management of Business Logistics – A Supply Chain Perspective.** Mason, OH: South-Western, 2003.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais.** São Paulo: Atlas, 2000.

DOYLE, StephenX.; ROTH, George T. Selling and Sales Management in Action: the use of insight coaching to improve relationship selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.12, 1992, pp. 59-64.

DURVASULA, Srinivas; LYSONSKI, Steven. Business-to-business marketing: service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines. **European Journal of Marketing**, vol 34, nr. 3, 2000, pp. 433-452.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, 1987, (51:2), pp.11-27.

ELLRAM, L.M. Partnering Pitfalls and Success Factors. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, (3:12), 1995, pp. 36-44.

FLEURY, P. F. Supply Chain Management: Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação. **Tecnológica**. (39): 24-32, 1999.

FLEURY, Paulo e RIBEIRO, Aline. A Indústria de Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil: Caracterizando os Principais Operadores. COPPEAD, 2001. Acesso em 13/01/2006 disponível em <www.cel.coppead.ufrj.br/fr-adm-parc.htm>

FLEURY, Paulo Fernando. **Gestão estratégica do transporte.** Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-estrat-trans.htm>> Acesso em: 30 ago. 2004.

GAMMELGAARD, B. e LARSON, P.D. Logistics skills and competencies for supply chain management. **Journal of Business Logistics**, vol.22 nr.2, pp. 27-50, 2001.

GRINGS, Ricardo & RHODEN, Maria Tereza. Estratégia de Internacionalização no Setor de Serviços: Abordagem em Empresa de Transporte e Logística Internacional. **Workshop em Internacionalização de Empresas - COPPEAD/UFRJ:** outubro 2005. Acesso em 20/12/2005, disponível em <www.coppead.ufrj.br/workshop>

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand; RIBEIRO, Áuria Helena Puga. Supplier-manufacturer relationship in the brasilian auto industry: na exploration of distinctive

elements. **Journal of Business & Industrial Marketing**, (19:6), 2004, pp.415-420.

HART, C. **Doing a literature review**. London: SAGE Publications, 1998.

KEEDI, Samir. **Logística de Transporte Internacional: veículo prático de competitividade**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

KEEDI, Samir; MENDONÇA, Paulo C. C. de. **Transportes e Seguros no Comércio Exterior**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

KNEMEYER, A.M., MURPHY, P.R. Evaluating the Performance of Third-party Logistics Arrangements: A Relationship Marketing Perspective. **Journal of Supply Chain Management**, 2004, (40:1), pp.35-51.)

KNEMEYER, A.M., MURPHY, P.R. Exploring the Potential Impact of Relationship Characteristics and Customer Attributes on the Outcomes of Third-party Logistics Arrangements. **Transportation Journal**, (44:01), 2005, pp.5-19.

KRAUSE, D.R. The Antecedents of Buying Firms' Efforts to Improve Suppliers. **Journal of Operations Management**, 1999, (17:2), pp. 205-224.

KRAUTH, Elfriede; MOONEN, Hans; POPOVA, Viara; SCHUTT, Martijn. Performance Indicators in Logistics Service Provision and Warehouse Management - literature review and framework. **EurOMA International Conference on Operations and Global Competitiveness**. Budapest, Hungary, June 2005.

KUMAR, N.; SCHEER, L.K; STEENKAMP, J.B.E.M. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. **Journal of Marketing Research**, 1995, (32:3), pp. 348-356.

LEVY, M; LOEBBECKE, C; POWELL, P. SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of informatin systems. **European Journal of Information Systems**, (12:1), 2003, pp. 3-17.

MENTZER, J.T. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, vol. 22 nr.2, pp.1-25, 2001.

MILLS, John; BOURNE, Mike. Performance and Resource Coordination. **EurOMA International Conference on Operations and Global Competitiveness**. Budapest, Hungary, June 2005.

MOHR, J. e NEVIN, J.R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **Journal of Marketing**, vol. 54 nr. 4, pp. 36-51, 1990.

MOHR, J. e SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic**

Management Journal, vol. 15 nr. 2, pp. 135-152, 1994.

MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, (58:3), 1994, pp.20-38.

MORRIS, M.H., BRUNYEE, J. e PAGE, M. Relationship marketing in practice, myths and realities. *Industrial Marketing Management*, vol. 27, pp.359-371, 1998.

MORRIS, Matthew & CARTER, Craig. Relationship Marketing and Supplier Logistics Performance: An Extension of the Key Mediating Variables Model. **Journal of Supply Chain Management**, 2005, (41:4), pp.32-43.

MURPHY, P.R e POIST, R.E. Third-Party Logistics: Some User Versus Provider Perspectives. **Journal of Business Logistics**, (21:1), 2000, pp. 121-133.

PETERS, HJF. Developments in global seatriade and container shipping markets: their effects on the port industry and private sector involvement. **International Journal of Maritime Economics** 3: 3–26, 2001.

PHONLOR, P. R. & A. C. G. MAÇADA. B2B architecture in the port sector supply chain._IV **Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais e International Conference of the Productions and Operations Management Society - POMS**, (FGV-SP), Agosto, São Paulo, Guarujá, 2001.

PRAHINSKI, Carol e BENTON, W.C. Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Performance. **Journal of Operation Management**, (22), 2004, pp. 39-62.

RAMSAY, J. The Case Against Purchasing Partnerships. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, (4:32), 1996, pp.13-19.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill, 1991.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications, 2000.

SHIN, H., COLLIER, D.A., WILSON, D.D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operations Management**, 2000 (18), pp. 317-333.

STANKE, T.P., GOLDSBY, T.J, VICKERY, S.K. e SAVITSKIE, K. Logistics Service Performance: Estimating Its Influence on Market Share. **Journal of Business**

Logistics, (24:1), 2003, pp.27-55.

STUART, E.I. Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, (29:4), 1993, pp.22-28.

TUTEN, T.L. e URBAN, D.J. Na expanded modelo f business-to-business partnership formation and success. **Industrial Marketing Management**, vol. 30, nr. 1 , pp. 149-164.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VELASCO, Luciano Otávio Marques de; LIMA, Eriksom Teixeira Privatização dos Portos Brasileiros. **BNDES Setorial**, março de 1998.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V., Measurement of Business Performance in Strategy Research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, (11:4), 1986, pp. 801-814.

VERMA, Rohit; THOMPSON, Gary M. Managing service operations based on customer preferences. **International Journal of Operations & Production Management**, (19:9), 1999, pp. 891-905.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte Internacional de Cargas**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

WANKE, Peter e FLEURY, Paulo Fernando. Formação, Implementação e Administração de Parceiros entre Clientes e Operadores Logísticos: Um Estudo de Caso. COPPEAD, 1997. Acesso em 13/01/2006 disponível em <www.cel.coppead.ufrj.br/fr-adm-parc.htm>

WEBSTER, Jr. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, (56:4), 1992, pp.1-17.

WHEELWRIGHT, Steven C. Manufacturin strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 77-91, 1984.

WINNER, Ágnes; SZÁNTÓ, Richárd; KISS, Norbert. Business Relationship Management as a Tool of Performance Management – the cases of successful Hungarian companies. **EurOMA International Conference on Operations and Global Competitiveness**. Budapest, Hungary, June 2005.

ANEXO 1: Questionário

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas

PESQUISA SOBRE CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E MANUNTEÇÃO DE RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDORES DE TRANSPORTE MARÍTIMO INTERNACIONAL (ARMADORES E *FREIGHT FORWARDERS*) E EXPORTADORES DO RIO GRANDE DO SUL

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

Indicar o nível de concordância (através da escala likert de 5 pontos, variando de 1=*Não Concordo* até 5=*Concordo Totalmente*) com as afirmativas abaixo:

Para a continuidade do relacionamento com meu principal Transportador Marítimo Internacional tem sido absolutamente crítico:

	1	2	3	4	5
01. O preço do Serviço (Frete)	<input type="checkbox"/>				
02. Frequência de Escala	<input type="checkbox"/>				
03. Tempo de Trânsito (Transit Time)	<input type="checkbox"/>				
04. Embarques diretos (sem transbordo em outros portos)	<input type="checkbox"/>				
05. Capacidade de rastreabilidade das cargas	<input type="checkbox"/>				
06. Emissão correta da documentação de Embarque	<input type="checkbox"/>				
07. Rapidez na disponibilização da documentação de embarque	<input type="checkbox"/>				
08. Equipe capacitada e com conhecimento técnico	<input type="checkbox"/>				
09. Emissão correta de cobranças	<input type="checkbox"/>				
10. Capacidade de entrega no prazo previsto	<input type="checkbox"/>				
11. Disponibilidade de espaço e equipamentos	<input type="checkbox"/>				
12. A segurança quanto a integridade da carga (entrega sem avarias ou perdas)	<input type="checkbox"/>				
13. A facilidade de contato com o fornecedor	<input type="checkbox"/>				

14. A capacidade de adaptação do serviço as minhas necessidades	<input type="checkbox"/>				
15. A reputação (imagem) da empresa no mercado	<input type="checkbox"/>				
16. Agilidade no retorno as solicitações	<input type="checkbox"/>				
17. A influência do importador (ou trader no exterior)	<input type="checkbox"/>				

Nas operações atuais de sua organização com os fornecedores de Transporte Marítimo Internacional, indique seu nível de concordância com as afirmativas abaixo:

	1	2	3	4	5
18 Realizamos a contratação dos transportadores através de um intermediário (Broker)	<input type="checkbox"/>				
19 Utilizamos métodos formais de seleção de fornecedores, com critérios claramente definidos	<input type="checkbox"/>				
20 Priorizamos a utilização de relacionamentos de longo-prazo	<input type="checkbox"/>				
21 Realizamos investimentos (de qualificação) no fornecedor	<input type="checkbox"/>				
22 Existe comprometimento afetivo com o fornecedor	<input type="checkbox"/>				
23 Existe expectativa de longevidade nos relacionamentos com estes fornecedores	<input type="checkbox"/>				
24 A expectativa de longevidade é demonstrada de alguma forma (caso não haja expectativa não marque nenhuma opção)	<input type="checkbox"/>				
25 O fornecedor é cooperativo na resolução de problemas	<input type="checkbox"/>				
26 O fornecedor apresenta velocidade nas mudanças necessárias para atender minhas necessidades	<input type="checkbox"/>				
27 A comunicação flui com clareza	<input type="checkbox"/>				
28 Atinge-se os objetivos esperados com a comunicação	<input type="checkbox"/>				
29 O relacionamento existente com meus fornecedores influencia o processo de seleção	<input type="checkbox"/>				
30 Utilizamos consultas à outros fornecedores para comparação com os fornecedores atuais	<input type="checkbox"/>				
31 Os resultados destas consultas são utilizados como forma de negociação com os fornecedores	<input type="checkbox"/>				

. cujo relacionamento minha empresa prioriza

32 Considero o serviço prestado por meu(s) principal(is) fornecedor(es) de Transporte Marítimo     

. Internacional atual(is) Muito Bom

Próxima Etapa >>

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

Escolha a resposta mais adequada à sua realidade para cada uma das questões abaixo.

Perfil do Respondente

33. Nível hierárquico do cargo do respondente

Direção Coordenação Operacional Gerência Supervisão

34. Tempo de empresa:

Até 1 ano De 2 a 5 anos Mais de 5 anos

35. Tempo de experiência com exportação:

Até 1 ano De 2 a 5 anos Mais de 5 anos

Características da Empresa

36. Setor de atuação da organização:

Máquinas & Equipamentos, Autopartes Agronegócios Outros

37. Empresa exclusivamente exportadora?

Sim Não

38. Quantidade de Funcionarios

Menos de 19 Entre 20 e 49 Entre 50 e 99 Entre 100 e 499 Acima de 500

39. Tempo de experiênciada da empresa com exportação:

Até 1 ano De 2 a 5 anos Mais de 5 anos

40. Realiza principalmente embaques de que modalidade?

Frete Pago no Brasil Frete Pago no Exterior

41. Meu(s) principal(is) fornecedor de transporte marítimo internacional é (são)

Armadores Freight Forwardes Outros

42. Quantidade de fornecedores de transporte marítimo internacional

1 empresa de 2 a 5 empresas de 6 a 10 empresas de 11 a 20 empresas mais de 20 empresas

Concluir

ANEXO 2: E-mail enviado aos exportadores com convite à participação na pesquisa

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas

PESQUISA SOBRE CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E MANUNTEÇÃO DE RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDORES DE TRANSPORTE MARÍTIMO INTERNACIONAL (ARMADORES E *FREIGHT FORWARDES*) E EXPORTADORES DO RIO GRANDE DO SUL

Prezados (as):

A presente pesquisa busca avaliar os principais critérios utilizados por exportadores do Rio Grande do Sul para a escolha de seus fornecedores de Transporte Marítimo Internacional (transporte de contêineres).

Salientamos que as informações serão mantidas em sigilo e utilizadas somente para caracterização do setor. As conclusões finais serão disponibilizadas para todos aqueles que contribuírem com pesquisa que faz parte de uma dissertação de Mestrado em Administração da UNISINOS.

Solicitamos a sua colaboração para o preenchimento do questionário a disposição no link abaixo, este tomará apenas 10 minutos do seu tempo:

<http://www.balse.net/clientes/phonlor/questionario.php?uid=232&hash=117be3>

Muito Obrigada!

Patrícia Ross Phonlor

Mestranda UNISINOS

51 84144325

phonlor@gmail.com