

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TRABALHO DE FORMATURA**

***IDENTIFICAÇÃO E MELHORIA DOS CRITÉRIOS  
COMPETITIVOS DE UMA IMPORTADORA***

**RENATO DE FREITAS SARTOR**

**ORIENTADOR: MÁRCIA TERRA DA SILVA**

**1997**

HF-1997  
Sartor

***Dedico este trabalho  
aos meus pais e  
à minha namorada.***

# AGRADECIMENTOS

---

## ***AGRADECIMENTOS***

À professora Márcia, pela atenção, orientação e paciência ao longo deste ano.

A Ferdinando Manzoli, pelas oportunidades, idéias, sugestões, comentários e amizade.

A Sérgio Pinho, pelas conversas financeiras e conselhos.

A todos da *Trading*, em especial: Ivan, Marcelo e Ricardo pelo companheirismo e pelas boas risadas.

Aos colegas da Poli Júnior pelo aprendizado e experiência.

À Dani, pela revisão e crítica.

Às grandes amigas na Poli: Janaína, Clarissa, Joana, Carol, Renata, Vanessa, Luciane, Ana, Daniela e Laira.

Aos grandes amigos Buduga, Baiano, Fofinho, Testa, Marcelão, Simão, Borô, Sales, Gustavo, Cleber, Song, Lalas, Kekis, Zoba, Capi, Caieli, Rota, e a todos àqueles que fizeram parte desta grande turma.

À minha namorada, Luciana, pelo apoio, carinho, amor e amizade em todos os maravilhosos momentos que passamos juntos.

À minha família.



## RESUMO

---

## ***RESUMO***

Desenvolvido em uma importadora capixaba, este trabalho objetivou identificar e avaliar os critérios competitivos da empresa. Os critérios que comprometiam a competitividade da empresa, foram alvo de melhorias.

A primeira parte do trabalho procurou contextualizar a empresa no atual cenário de globalização. Paralelamente, as principais características do seu mercado são expostas e analisadas. Conclui-se, nessa etapa, que uma avaliação de desempenho do serviço prestado pela empresa é importante.

A segunda parte aborda as principais características do seu e define os principais critérios competitivos da empresa. Uma pesquisa com os clientes aponta a importância e o desempenho de cada critério.

Finalmente, a terceira parte do trabalho, expõe as melhorias a serem realizadas no sentido de elevar o desempenho da importadora, sob a óptica de seus clientes. Os resultados disponíveis são analisados e comentados.

# SUMÁRIO

---

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. O Trabalho de Formatura .....	2
1.1.1. A Estrutura do Trabalho .....	5
<b>2. COMÉRCIO EXTERIOR – O NEGÓCIO .....</b>	<b>7</b>
2.1. Globalização e o Comércio Internacional.....	7
2.2. Globalização e o Brasil .....	9
2.2.1. O Estado do Espírito Santo .....	13
2.3. O Negócio.....	14
2.3.1. FUNDAP .....	15
2.3.1.1. Exoneração do ICMS .....	16
2.3.1.2. Diferimento do ICMS .....	17
2.3.1.3. Financiamento .....	17
2.3.2. VANTAGENS PARA O CLIENTE.....	19
2.4. O Cenário.....	22
<b>3. QUALIDADE EM SERVIÇOS.....</b>	<b>25</b>
3.1. Introdução.....	26
3.2 Operações de Serviços .....	26
3.3 Caracterização dos clientes.....	31
3.3.1. Grau de Terceirização.....	32
3.3.2. Faturamento mensal .....	33
3.3.3. Volume de Processos.....	34
3.3.4 Perfil dos Clientes .....	35
3.4. Momentos da Verdade e Ciclo de Serviço .....	37
3.5. Qualidade em Serviços.....	40
3.5.1. A formação das expectativas do serviço.....	40
3.5.2. A formação da percepção pelo cliente.....	41
3.5.3. As dimensões da qualidade em serviços .....	41
3.5.4. A avaliação da qualidade do serviço.....	43

<b>4. CONHECENDO O CLIENTE.....</b>	<b>45</b>
4.1. Como obter informações dos clientes? .....	46
4.2. A pesquisa com os clientes .....	48
4.2.1. Objetivos da Pesquisa.....	48
4.2.2. Planejamento da Pesquisa.....	49
4.2.2.1. Definição dos critérios competitivos.....	49
4.2.2.2. A estrutura do questionário.....	55
4.2.3. A coleta de dados .....	59
4.2.4. Tratamento dos dados.....	59
4.2.5. Considerações sobre a metodologia aplicada.....	62
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
5.1. Introdução.....	66
5.2. Critérios Competitivos x Áreas de Decisão .....	66
5.2.1. Áreas de Decisão.....	66
5.2.2. Matriz: Critérios Competitivos x Áreas de Decisão .....	68
5.3. Análise dos Critérios.....	70
5.3.1. Critérios Não-Críticos.....	70
5.3.2. Critérios a Aprimorar .....	72
5.3.3. Critérios Urgentes .....	74
<b>6. MELHORIA DOS CRITÉRIOS URGENTES.....</b>	<b>75</b>
6.1. Confiabilidade nas Informações das Notas Fiscais.....	76
6.1.1. A dimensão importância.....	76
6.1.2. A dimensão desempenho .....	76
6.1.3. O processo de cálculo.....	78
6.1.3.1. Processo de Cálculo Utilizado.....	78
6.1.3.2. Processo Cálculo Proposto .....	78
6.1.4. O processo de emissão da NFV.....	80
6.1.4.1. O processo de emissão utilizado .....	80
6.1.4.2. Processo de emissão proposto.....	81
6.2. Velocidade do Processo.....	85
6.2.1. Processo de Nacionalização .....	85
6.2.1.1. Análise do Problema .....	88
6.2.1.2. Propostas .....	91

6.2.1.3. Controle.....	94
6.2.2. Processo de Fechamento Financeiro/Contábil .....	95
6.2.2.1. Ações de Melhorias.....	96
6.2.2.2. Resultado.....	98
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>
A. Telas de entrada de dados do SISCOMEX .....	104
B. Formulário para envio de dados ao Despachante .....	112
C. Instruções de Embarque ao Exportador .....	114
D. Modelo do Pedido de Importação.....	117
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>118</b>

## LISTA DE FIGURAS

---

## ***LISTA DE FIGURAS***

FIGURA 1-1: FATURAMENTO E NO. FUNCIONÁRIOS DA <i>TRADING</i> NOV/96 A AGO/97 (ELABORADO PELO AUTOR).....	5
FIGURA 1-2: A ESTRUTURA DO TRABALHO (ELABORADO PELO AUTOR).....	6
FIGURA 2-2: COMÉRCIO MUNDIAL X PRODUÇÃO MUNDIAL .....	8
FIGURA 2-3: MÉDIA DAS TARIFAS ALFANDEGÁRIAS DE PRODUTOS MANUFATURADOS – EM PORCENTAGEM DO VALOR DO PRODUTO (HILL 1995).....	9
FIGURA 2-4: BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA - 1980-1996 (ELABORADO PELO AUTOR A PARTIR DE DADOS DO MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO) .....	10
FIGURA 2-5: DISTRIBUIÇÃO DAS IMPORTAÇÕES (US\$ FOB) ENTRE OS PRINCIPAIS ESTADOS ENTRE JAN/97 E JUL/97(ELABORADO PELO AUTOR BASEADO EM DADOS DO MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO – <a href="http://WWW.MICT.GOB.BR">WWW.MICT.GOB.BR</a> 30/08/1997).....	14
FIGURA 2-6: MACRO-VISÃO DO NEGÓCIO (ELABORADO PELO AUTOR).....	15
FIGURA 2-7:EXONERAÇÃO DO ICMS (ELABORADO PELO AUTOR) .....	16
FIGURA 2-8: EXEMPLO DE ESTRUTURA FINANCEIRA DO FUNDAP (ELABORADO PELO AUTOR).....	18
FIGURA 2-9: OBJETIVOS DO NEGÓCIO (ELABORADO PELO AUTOR) .....	19
FIGURA 2-10: A LÓGICA DA IMPORTAÇÃO FUNDAPIANA (ELABORADO PELO AUTOR) .....	19
FIGURA 3-11: A FUNÇÃO OPERAÇÕES NA <i>TRADING</i> (ELABORADO PELO AUTOR) .....	26
FIGURA 3-12CONTÍNUO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS (SASSER ET AL., 1978) – ADAPTADO PELO AUTOR.....	27
FIGURA 3-13: MATRIZ: CLASSIFICAÇÃO DO PRODUTO X FREQUÊNCIA DE IMPORTAÇÃO (ELABORADO PELO AUTOR).....	31
FIGURA 3-14 : PACOTE DE SERVIÇOS (ELABORADO PELO AUTOR) .....	32
FIGURA 3-15: DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES PELOS PACOTES DE SERVIÇOS (ELABORADO PELO AUTOR).....	33
FIGURA 3-16FATURAMENTO POR CLIENTE NO PERÍODO DE DEZ/96 A SET/97 (ELABORADO PELO AUTOR).....	33
FIGURA 3-17: NÚMERO DE PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO POR CLIENTE ENTRE DEZ/96 A SET/97 (ELABORADO PELO AUTOR) .....	35
FIGURA 3-18: DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES, FATURAMENTO E PROCESSOS PELOS PACOTES DE SERVIÇOS (ELABORADO PELO AUTOR).....	36



FIGURA 3-19: CICLO DO SERVIÇO NA <i>TRADING</i> (ELABORADO PELO AUTOR).....	39
FIGURA 3-20 : FATORES QUE INFLUENCIAM A FORMAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES. (ADAPTADO DE ZEITHAML ET AL.,1990).....	40
FIGURA 3-21: A FORMAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO (ADAPTADO DE ZEITHAML ET AL., 1990) .....	41
FIGURA 3-22 : AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PELO CLIENTE (ADAPTADO DE ZEITHAMAL ET AL.,1990).....	44
FIGURA 4-23: MÉTODO PARA ENTENDER AS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES – ZEITHAML ET AL. 1990 (TRADUZIDO PELO AUTOR) .....	47
FIGURA 4-24: ESTRUTURA DA PESQUISA (ELABORADO PELO AUTOR) .....	48
FIGURA 4-25: SELEÇÃO DE CLIENTES (ELABORADO PELO AUTOR) .....	50
FIGURA 4-26: EXEMPLO DE ESCALA LIKERT (ELABORADO PELO AUTOR) .....	56
FIGURA 27: MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO (ELABORADO PELO AUTOR) .....	61
FIGURA 5-28: MATRIZ: ÁREAS DE DECISÃO X CRITÉRIOS COMPETITIVOS (ADAPTADO DE CORRÊA;GIANESI 1994).....	69
FIGURA 5-29: PREÇO DA ARMAZENAGEM (ELABORADO PELO AUTOR).....	72
FIGURA 6-30: ERROS NAS NOTAS FISCAIS DE VENDA (ELABORADO PELO AUTOR).....	77
FIGURA 6-31: PROCESSO ANTIGO DE CÁLCULO DA NFV (ELABORADO PELO AUTOR).....	78
FIGURA 6-32: PROCESSO ANTIGO DE EMISSÃO DE NOTA (ELABORADO PELO AUTOR) .....	81
FIGURA 6-33: PROCESSO DE EMISSÃO DE NOTA PROPOSTO (ELABORADO PELO AUTOR). 83	
FIGURA 6-34: FLUXO DE CAIXA DO NOVO PROCESSO DE EMISSÃO DE NOTA (ELABORADO PELO AUTOR).....	85
FIGURA 6-35: PROCESSOS X CANAL DE NACIONALIZAÇÃO (ELABORADO PELO AUTOR) . 87	
FIGURA 6-36: TEMPO MÉDIO DE NACIONALIZAÇÃO (ELABORADO PELO AUTOR).....	87
FIGURA 10-37: DIAGRAMA DE CAUSA-EFEITO – ATRASO NA NACIONALIZAÇÃO (ELABORADO PELO AUTOR).....	89
FIGURA 6- 38: FLUXO DE INFORMAÇÃO SIMPLIFICADO (ELABORADO PELO AUTOR).....	91
FIGURA 6-39: TEMPO DE NACIONALIZAÇÃO X CANAL (ELABORADO PELO AUTOR).....	94
FIGURA 6-40: FICHA DE CONTROLE (ELABORADO PELO AUTOR).....	95
FIGURA 6-41: FECHAMENTO FINANCEIRO/CONTÁBIL DO PROCESSO (ELABORADO PELO AUTOR).....	96
FIGURA 6-42: RESULTADOS – VELOCIDADE FECHAMENTO FINANCEIRO (ELABORADO PELO AUTOR).....	98

# CAPÍTULO 1

---

## *Introdução*

## 1. Introdução

### 1.1. O Trabalho de Formatura

O presente trabalho de formatura é o resultado prático da experiência e vivência do autor nos últimos quinze meses em duas empresas capixabas, prestadoras de serviços em comércio exterior, predominantemente em importação. Essas empresas, no decorrer do trabalho, serão referenciadas pelos nomes fictícios: *Trading-A* para a primeira empresa, e simplesmente *Trading* para a segunda.

O estágio na *Trading-A* teve duração de seis meses, iniciando-se em maio de 1996. A Trading A é uma das principais importadoras do Estado do Espírito Santo, atuando no mercado de forma agressiva na captação de novos clientes. Apresenta as seguintes características, relevantes à sua análise:

- Faturamento médio de R\$ 10.000.000,00 / mês;
- Décima maior empresa do setor, no Estado do Espírito Santo (dez/96)
- Primeira empresa do setor com certificado ISO 9002;
- Carteira contendo cerca de 25 clientes. Embora apresente um número de clientes aparentemente pequeno, como é característico das empresas deste mercado, estes são constantes e responsáveis por um faturamento médio de R\$400,00/cliente ao mês;
- 70 funcionários;
- Organização baseada em funções: comercial, operacional, organizacional, financeira e de sistemas.
- Estrutura hierarquizada em oito níveis (área operacional e comercial);
- Poder e decisões centralizadas.

A atuação do autor concentrou-se na área comercial da empresa, auxiliando na elaboração de simulações de importação e propostas comerciais, as quais evidenciavam as vantagens financeiras e fiscais<sup>1</sup> que a empresa oferecia a seus clientes

---

<sup>1</sup> As vantagens financeiras e fiscais oferecidas pela empresa à seus clientes será detalhada nos capítulos seguintes, pois representa o principal produtos dessas empresas.

O intenso contato com os clientes possibilitou conhecer com certa profundidade dois pontos fundamentais do serviço.

1. As expectativas demonstradas pelos clientes. Durante as conversas e contatos com cada cliente, foi possível observar algumas expectativas quanto ao serviço prestado pela *Trading-A*. Essas informações também foram muito úteis no trabalho desenvolvido na *Trading*, pois ambas possuíam o mesmo pacote de serviços e atuavam no mesmo nicho de mercado.
2. Posteriormente, foi possível verificar como a área comercial expunha e vendia o pacote de serviços. Na busca por um novo cliente, muitas vezes o discurso dos *traders*, aludindo as vantagens e competências da sua empresa, não correspondiam à realidade operacional futuramente vivenciada pelo cliente.

A elaboração de planilhas, as quais simulavam os custos de importação para um determinado produto/cliente, possibilitou ao autor, substancial conhecimento no processo de formação de preço de um produto importado. Como informações fundamentais para as simulações tínhamos:

- a estrutura tributária e contábil brasileira tanto na importação como nas transações de vendas internas, ressaltando questões como alíquotas de impostos, base de cálculos, período de apuração etc.
- custos operacionais da importação: frete internacional, portos, armazenagem alfandegada, seguro internacional e despachantes aduaneiros. Cada custo era levantado a cada nova simulação.

As planilhas de simulação reuniam informações de diferentes áreas da empresa (operacional, fiscal, financeira). A busca dessas informações evidenciou que, apesar da empresa possuir áreas isoladamente eficientes, havia uma grande lacuna entre as mesmas. A comunicação era falha, a delegação de responsabilidade e poder de decisão eram mínimos, as interfaces eram mal definidas, enfim, não havia a integração que o negócio exigia. Tal fato era potencializado por haver na outra ponta um cliente necessitando de respostas rápidas, ágeis e eficientes.

No início de outubro, foi proposto pelo autor o desenvolvimento de dois projetos, os quais objetivavam atacar os problemas até então identificados.

O primeiro projeto visava a elaboração de uma planilha informatizada para as simulações de importação, que integrasse informações das diversas áreas da empresa: conceitos fiscais, os custos portuários, custos dos despachantes, parâmetros financeiros do negócio, etc.

Paralelamente foi dado início a um segundo projeto, abrangendo um estudo da formação das expectativas dos clientes, sua percepção do serviço prestado e a atuação necessária para estreitar a relação expectativa - percepção.

Com a análise do serviço e o desenrolar dos projetos, o autor foi percebendo, numa dimensão mais ampla, a dinâmica do comércio exterior. Questões importantes começar a vir a tona: abertura dos mercados e a intensificação do comércio mundial, o papel do Brasil neste cenário, a participação e as características das empresas concorrentes, a tendência do negócio e das questões fiscais no país, etc.. Porém, a principal questão era: como todas essas informações poderiam ser utilizadas pela empresa para se preparar no presente, criando condições que suportariam sua atuação competitiva nos cenários previstos para o futuro.

Entretanto, no final de dezembro de 1996, o autor foi convidado a assumir o posto de gerente operacional na *Trading*, uma empresa importadora e concorrente da *Trading-A*, que estava reiniciando seus negócios após um longo período de baixa atividade.

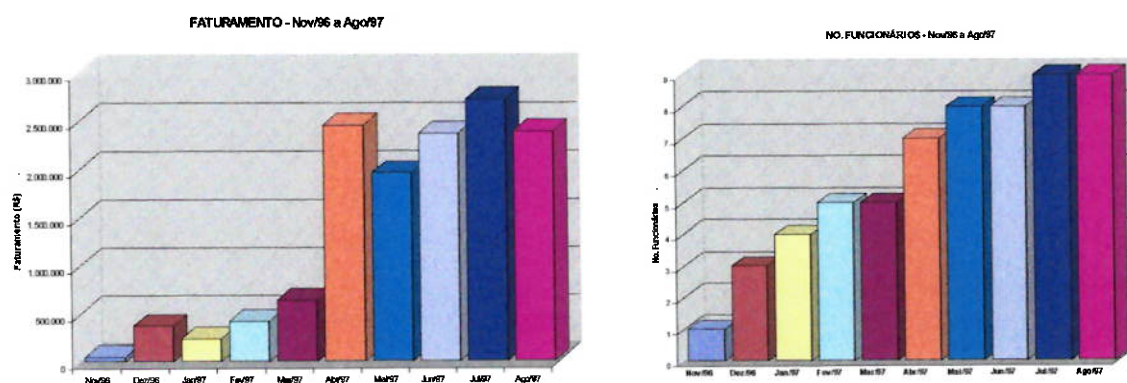
A principal função do autor na *Trading* era, em conjunto com dois diretores recém-contratados, gerenciar a área operacional e estruturar a empresa para atuar competitivamente no ramo de prestação de serviços, no setor de importação.

Neste momento foi colocado ao autor, um grande desafio e uma oportunidade: aplicar efetivamente todo o conhecimento, análise, sugestões e experiências acumuladas nos seis meses de estágio na *Trading-A*, paralelamente às responsabilidades diárias de execução e gerenciamento de cada processo de importação.

O trabalho a ser desenvolvido englobaria o estudo do comércio exterior brasileiro e suas implicações nas empresas importadoras, mais especificamente as importadoras capixabas, que como veremos possuem algumas particularidades. A partir destas conclusões, foram lançadas ações no sentido de melhorar o desempenho competitivo da empresa.

A pesquisa bibliográfica realizada, no intuito de amparar o desafio exposto, revelou a existência e renovação diária de uma infinidade de artigos, reportagens ou mesmo pesquisas relacionadas a questões como globalização, Mercosul, privatização de portos, déficit da balança comercial etc. A mesma abundância de trabalhos, textos ou mesmo reportagens que abordassem de forma objetiva a questão da prestação de serviços no comércio exterior, principalmente na importação, não foi encontrada. Desta forma, este trabalho também objetiva contribuir com a bibliografia já existente.

Durante o período de execução do Trabalho de Formatura, a *Trading* passou por um acelerado crescimento, como pode ser observado nos gráficos abaixo. Esse dinamismo, ao mesmo tempo que exigia soluções rápidas para os problemas da empresa e enriquecia o trabalho, sobrecarregava o autor com um intenso volume de trabalho.



**Figura 1-1: Faturamento e No. Funcionários da *Trading* Nov/96 a Ago/97**  
(Elaborado pelo autor)

Podemos observar que o faturamento da empresa, que em Nov/96 foi de R\$ 50.000,00, passou a oscilar em torno de R\$ 2.500.000,00 no período de Abr/97 a Ago/97.

### 1.1.1. A Estrutura do Trabalho

O Trabalho esta estruturado em duas partes.

A primeira parte analisa o contexto no qual a empresa esta inserida, demonstrando que a diferenciação pela qualidade no serviço prestado esta se tornando cada vez mais um fator importante no desempenho da *Trading*. Para tanto, o contexto da globalização e o papel do Brasil neste ambiente é exposto de forma breve. Depois analisaremos o Estado do Espírito Santo, sede da empresa aqui estudada, o seu crescimento como estado



importador e o incentivo dado às importadoras como principal fator desse sucesso. Neste momento será exposto o Negócio da empresa, qual o seu principal produto.

Paralelamente será analisado o cenário ao qual o setor em estudo estará sujeito, seja nas questões de sustentação do negócio (incentivo do estado) seja no aumento e agressividade da concorrência.

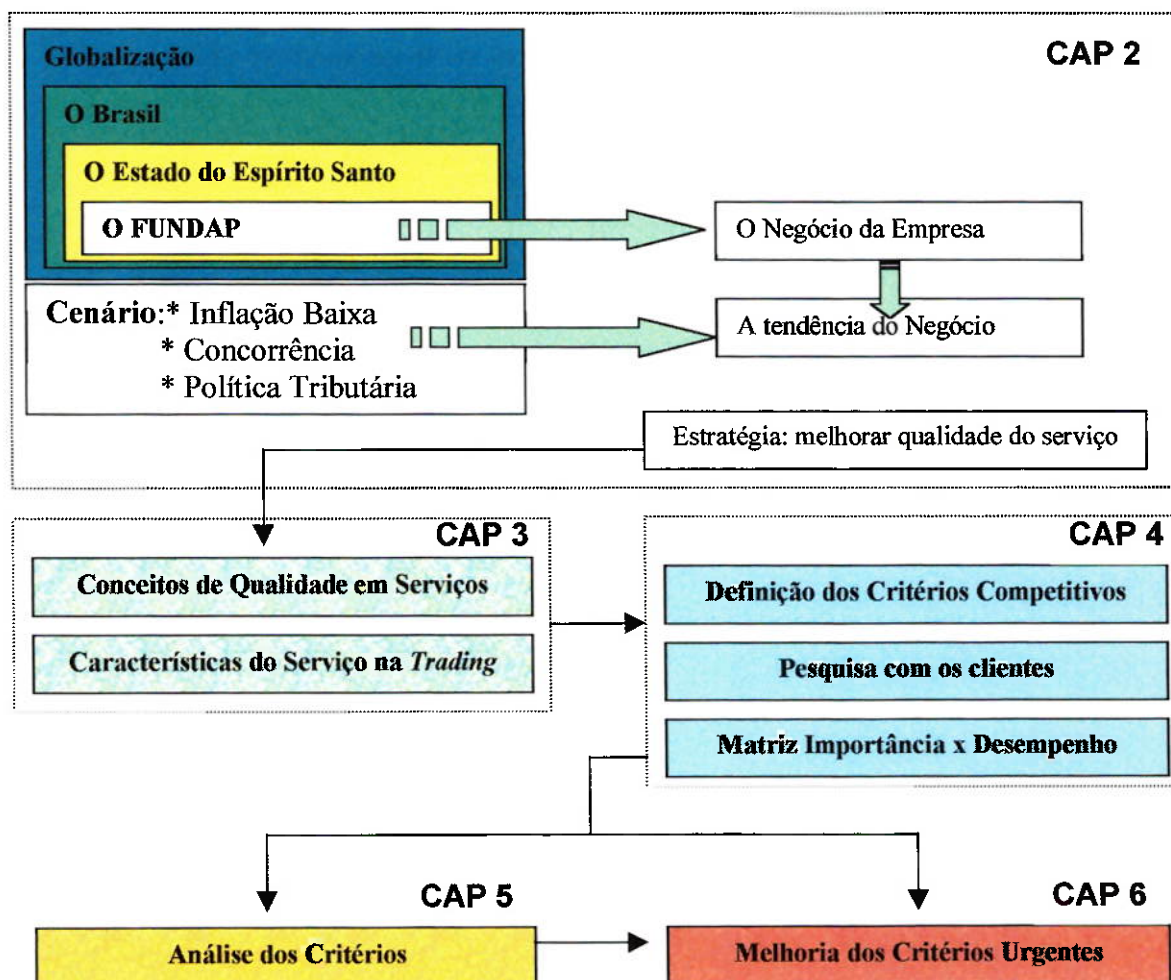
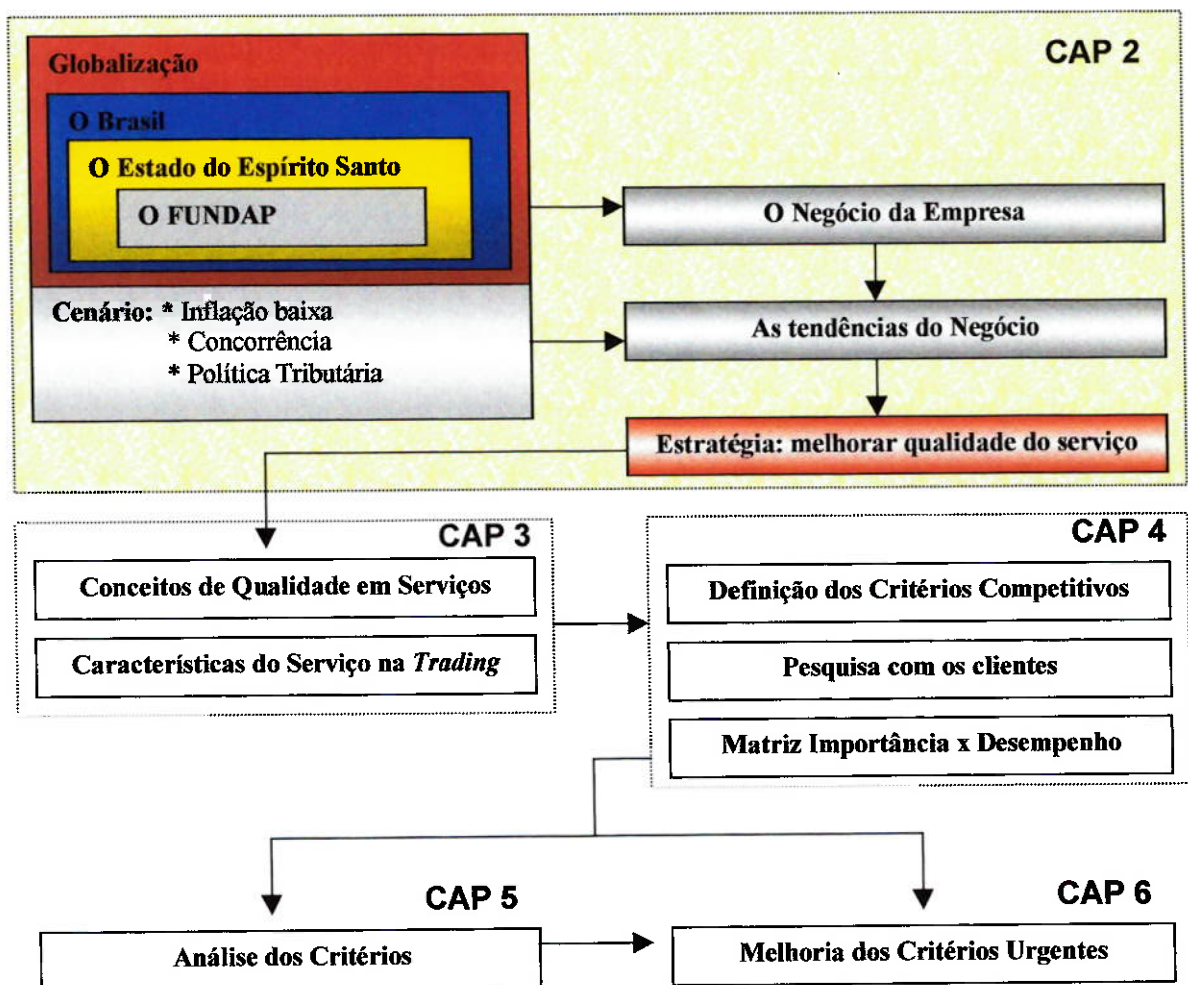


Figura 1-2: A estrutura do trabalho (Elaborado pelo autor)

No capítulo 3 colocaremos alguns conceitos de qualidade em serviço e algumas características do serviço prestado pela *Trading* para que no capítulo 4 possamos definir os critérios competitivos da empresa. Neste mesmo capítulo, será estruturada uma pesquisa com os clientes da *Trading* de modo a avaliar a importância e o desempenho de cada critério. O resultado dessa pesquisa será analisado e melhorias serão propostas nos capítulos 5 e 6.

# CAPÍTULO 2

## Comércio Exterior – O Negócio





## 2. Comércio Exterior – O Negócio

### 2.1. Globalização e o Comércio Internacional

O panorama mundial da relação entre nações, seja no âmbito comercial, produtivo ou financeiro, está passando por uma profunda e acentuada mudança. Estamos deixando um sistema econômico no qual mercados nacionais são entidades distintas, isoladas por barreiras comerciais, de distância, tempo e cultura e caminhamos, cada vez mais rápido, para um sistema no qual os mercados nacionais estão formando um único e gigantesco mercado global (LEVITT, 1983). Segundo Robert B. Reich<sup>1</sup>, secretário do trabalho do governo Bill Clinton, aos poucos, a idéia de produto “Americano”, “Alemão”, “Japonês” etc. deixará de existir pois buscando as potencialidades (matéria-prima, mão de obra, tecnologia, etc.) de cada nação, região, mercado, produtos terão suas partes produzidas em distintos países, serão montados em outro, comercializados por um outro e atenderão as necessidades, cada vez mais semelhantes, de consumidores em diferentes partes do mundo. “Mudou o mundo, mudou a natureza do capital, mudou a natureza do trabalho” (CARDOSO, 1996).

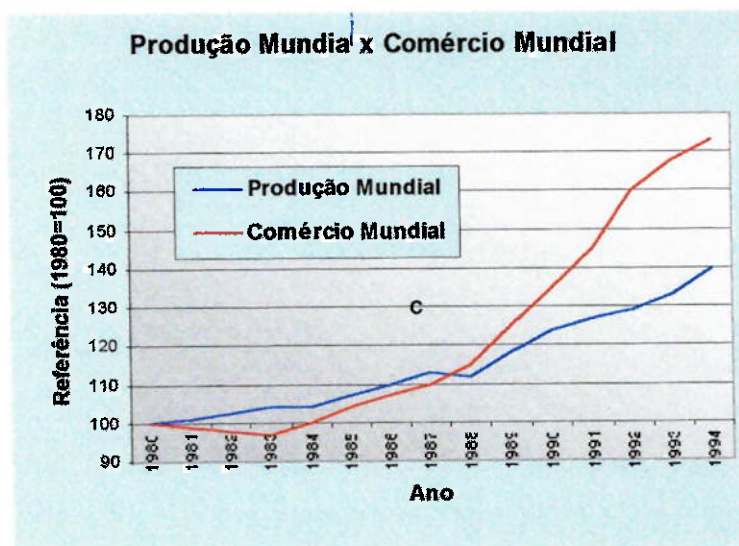
A todo esse movimento, comentado por vários, mas conceitualmente definido por poucos, tem-se dado o nome de *Globalização*. Várias frentes discutem o tema: aqueles com formação econômica e histórica, caracterizam esse acontecimento apenas como uma aceleração da internacionalização da economia, processo que se iniciou no sec. XV com o mercantilismo. Outra frente, mais voltada ao comércio, aponta para o desaparecimento de todas as barreiras comerciais entre países e a formação de uma grande “feira livre”. Há aqueles que definem como o inter-relacionamento entre pessoas, empresas e entidades de todas as partes do globo para fins econômicos e culturais (MÜLLER, 1996). Colocando em segundo plano questões sociais e culturais, trabalharemos com a idéia de globalização como sendo a complementarização e interligação das estruturas produtivas, comerciais e financeiras dos diversos países.

Como consequência, as transações internacionais, caracterizadas pelo binômio mercadoria-moeda, vêm apresentando uma mudança significativa, seja no seu perfil,

---

<sup>1</sup> REICH, 1991

volume e importância. Prova disso pode ser observada na figura 2-1 que apresenta o crescimento do comércio mundial a uma taxa apreciavelmente superior à taxa de crescimento da produção mundial, principalmente após o final da década de 80. Entre 1980 e 1994 a produção mundial (entenda-se como “PIB” mundial) cresceu cerca de 40%, enquanto que o comércio mundial cresceu mais que 70%. Tal situação é ainda mais acentuada quando analisamos somente as transações de manufaturados. Por exemplo, um carro que era inteiramente produzido em um determinado país, hoje possui o motor produzido em um determinado local, o câmbio em outro, os eixos num terceiro e finalmente é montado num quarto país. Podemos perceber no exemplo, que para a produção do mesmo bem (carro, no exemplo) existe hoje, um volume de comércio agregado muito maior do que alguns anos, justamente em função da produção de partes do bem em diversos países.



**Figura 2-1: Comércio Mundial x Produção Mundial<sup>2</sup>**  
(WILLIAMS apud HILL 1995)

Todo esse contexto e sua crescente pressão por um fluxo internacional (produtivo, comercial, financeiro e social) com menores atritos culminaram com a formação de regiões de integração econômica e livre comércio como o Mercado Comum Europeu (MCE), Nafta e Mercosul. Já se discute, mesmo que controvertidamente, uma segunda

<sup>2</sup> WILLIAMS, F. "World Trade in Goods Jumps 9%", Financial Times, 4 de abril de 1995, pg. 22

etapa neste processo, a fusão de áreas de comércio, como é o caso da ALCA, englobando Nafta, Mercosul além dos demais países das Américas.

Paralelamente à este movimento, o GATT<sup>3</sup> (*General Agreement on Tariffs and Trade*/ Acordo Geral de Tarifas e Comércio) em sua *Rodada Uruguai*<sup>4</sup> (dez/1993) acelerou uma tendência mundial, a redução de barreiras comerciais, principalmente as barreiras tarifárias. O quadro abaixo mostra a evolução da média das tarifas alfandegárias, em porcentagem do valor do produto, dos mais importantes países no cenário mundial.

Ano	1913	1950	1990	2000*
Países				
França	21,00%	18,00%	5,90%	3,90%
Alemanha	20,00%	26,00%	5,90%	3,90%
Itália	18,00%	25,00%	5,90%	3,90%
Japão	30,00%	0,00%	5,30%	3,90%
Holanda	5,00%	11,00%	5,90%	3,90%
Suécia	20,00%	9,00%	4,40%	3,90%
Reino Unido	0,00%	23,00%	5,90%	3,90%
Estados Unidos	44,00%	14,00%	4,80%	3,90%

\*Considerando uma implementação completa da Rodada Uruguai do GATT

**Figura 2-2: Média das tarifas alfandegárias de produtos manufaturados – em porcentagem do valor do produto (HILL 1995)<sup>5</sup>**

Pode-se observar a convergência das tarifas para um valor comum (3,90%) para todos os países do exemplo. Esta convergência, uniformidade, é o principal objetivo do GATT.

## 2.2. Globalização e o Brasil

Considerado pelos especialistas em política e comércio internacionais um dos principais países emergentes neste novo cenário (HILL 1995), o Brasil começou sua inserção, de

<sup>3</sup> Acordo de tarifas e comércio, que procura estabelecer um processo para a diminuição das barreiras tarifárias e para o aumento do livre fluxo de bens e serviços entre os países. Fazem parte do GATT mais de 120 países.

<sup>4</sup> Mais importante e conclusiva, dentre as oito grande reuniões dos países membros do GATT.

<sup>5</sup> Fonte original: “Who wants to Be a Giant?” The Economist, 24 de junho de 1995 – pg. 3-4

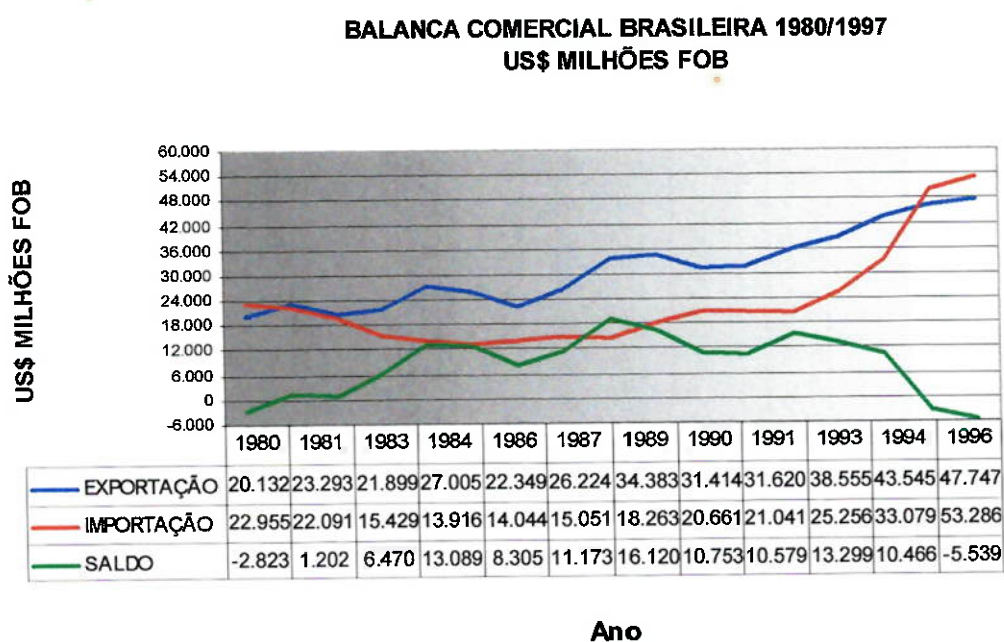
maneira mais acentuada, neste mercado global a partir de 1993, quando alguns passos importantes neste sentido foram lançados, merecendo destaque para:

abertura econômica: a entrada de capital estrangeiro foi facilitada, muitos bancos internacionais começaram a se estabelecer no país; empresas multinacionais decidiram investir em produção no Brasil;

diminuição e extinção de barreiras comerciais,

informatização do sistema aduaneiro: elaboração e implementação do SISCOMEX – importação e exportação -, sistema informatizado que interliga: Importador/Exportador (brasileiros), Receita Federal, Banco Central e Ministério da Indústria e Comércio.

consolidação das zonas de livre comércio, principalmente o MERCOSUL: facilidades tarifárias, financeiras, logísticas para o comércio entre os países membros.



6

**Figura 2-3: Balança Comercial Brasileira - 1980-1996 (Elaborado pelo autor a partir de dados do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo<sup>7</sup>)**

<sup>6</sup> FOB (*Free on Board*) é uma expressão de comércio internacional que determina o valor da mercadoria posta pelo exportador no porto de seu país – valor da importação excluindo o frete internacional.

<sup>7</sup> [www.mict.gov.br](http://www.mict.gov.br) (junho/1997)



Paralelamente, a situação interna de estabilização econômica, aumento médio do poder aquisitivo da população, controle cambial e outros fatores, potencializaram a participação do Brasil no mercado internacional como podemos observar na evolução da balança comercial brasileira no período de 1980 a 1997, na figura 2-3. As exportações cresceram no período 42,16% de maneira razoavelmente constante, apenas com algumas oscilações anuais. As importações apresentaram uma queda de 36% entre 1980 e 1988, porém entre 1992 e 1996 seu crescimento foi de 38.57%. O saldo da balança comercial atingiu seu máximo em 1988, com US\$ 19.184 (milhões), porém, a partir de 1995 passou a apresentar posição negativa crescente.

Apesar do crescimento acentuado no volume de comércio internacional brasileiro, analistas da Organização Mundial do Comércio (OMC)<sup>8</sup> comparando a relação *comércio internacional / PIB* do Brasil com a de outros países, afirmam que temos potencial para duplicar ou até mesmo triplicar essa relação. As projeções de crescimento do PIB foram estimadas na ordem de 3% a 4% ao ano (projeção do governo antes do pacote fiscal/97), após o pacote, os números para 1998 vão de 0,8% (Economist Intelligence Unit), passam por 1,5% (Fundação Getúlio Vargas) e chegam aos 2,0% (governo)<sup>9</sup>. Seguindo o raciocínio da OMC, podemos ter um aumento das transações internacionais a uma taxa superior as estimadas para o PIB.

Neste sentido importantes ações estão sendo aplicadas acelerando a entrada do Brasil neste novo cenário, podendo destacar:

Modernização, aumento da eficiência e diminuição dos custos dos portos brasileiros através de concessão de controle à iniciativa privada. Segundo o BNDES a movimentação nos portos brasileiros tem custo 45% superiores aos portos europeus, ocasionando só na exportação um prejuízo de R\$ 5 bilhões.<sup>10</sup> Com o arrendamento do Porto de Santos por exemplo, além dos R\$ 200 milhões estimados pela concessão, a

---

<sup>8</sup> [www.wto.gov](http://www.wto.gov)

<sup>9</sup> PILAGALLO, O. Brasil pára em 98, prevê a Economist. **Folha de São Paulo – Caderno Dinheiro**, São Paulo, 28 nov. 1998. p – 12

<sup>10</sup> MAGNAVITA, M. Porto Brasileiro é 45% mais caro. **Jornal "O Estado de São Paulo" – Caderno Economia**, São Paulo, 9 jul. 1997. p. 4

empresa vencedora terá a obrigação de diminuir, em 24 meses, a tarifa de movimentação de containeres.<sup>11</sup> de US\$ 500,00/ctnr para US\$ 150,00/ctnr.

Instalação de diversas empresas *globais* como montadoras de veículos, indústrias eletrônicas, telecomunicações, etc. em diversos estados, destacando-se Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro.

Incentivo nas importações de maquinários de base, possibilitando a competitividade mundial de nossas empresas. Apesar do pacote fiscal/97 ter anulado a isenção de IPI para importação de bens de capital, o governo tirou o artigo da Medida Provisória, mantendo a isenção<sup>12</sup>;

Diminuição gradativa das barreiras tarifárias (impostos), como exemplo a desoneração do ICMS nas exportações regulamentada pela Lei Kandir, e das barreiras não tarifárias destacando: limites de cotas, licenças de importação, etc.

O desenvolvimento apresentado no últimos três anos, aliado à perspectiva do crescimento das transações internacionais de mercadorias, traz em seu rastro, um promissor e já percebido aumento pela demanda das atividades relacionadas como: despacho aduaneiro, transporte, armazenagem, seguros internacionais e operações de câmbio. Talvez, a principal demanda seja por empresas prestadoras de serviços de importação/exportação, que consigam coordenar todas essas atividades para aqueles que, com a abertura econômica, foram colocados frente ao mercado internacional, mas não querem se envolver com a burocracia e complicações diárias, inerentes à rotina do comércio exterior brasileiro.

**☞ O comércio exterior no Brasil apresenta elevadas taxas de crescimento. Especialistas apontam que ainda há um enorme potencial a ser explorado pelo país.**

---

<sup>11</sup> M.C. Cinco Consórcios vão disputar o Tecon I. **Jornal "Gazeta Mercantil"**-Finanças e Mercados. São Paulo, 11 set. 1997. p. B-1

<sup>12</sup> Sucursal Brasília. FHC recua e muda pacote fiscal. **Folha de São Paulo – Caderno Dinheiro**. São Paulo, 29 nov. 1997. p. 3.

↳ O crescimento das atividades ligadas ao comércio exterior, ligado à tendência de terceirização das atividades “não foco” das empresas, é um grande indicador do aumento da demanda por empresas prestadoras de pacotes de serviços em comércio exterior. São empresas que se responsabilizarão e coordenarão todo o processo de importação/exportação.

### 2.2.1. O Estado do Espírito Santo

No contexto brasileiro acima exposto merece destaque o Estado do Espírito Santo. Considerado como um dos estados mais preparados para enfrentar o novo panorama mundial, o Estado do Espírito Santo conta com uma ótima localização na costa brasileira, sete portos com eficiência bem acima da média nacional e um histórico de crescimento invejável. O PIB<sup>13</sup> capixaba apresentou nas últimas décadas e anos, crescimento sensivelmente superior ao PIB do Brasil.

Taxa de Crescimento PIB (Brasil x ES)		
PERÍODO	BRASIL (%)	ES (%)
1970/80	8.7	12.1
1980/85	1.7	5.6
1985/90	2.7	3.5
1990/94	1.2	4.5

**Tabela 1: Comparativo do Crescimento do PIB entre o Brasil e o Estado do Espírito Santo (Elaborado pelo autor baseado em dados de [www.sabes.com.br/sebrae/es](http://www.sabes.com.br/sebrae/es) – 22/07/1997)**

Apesar da sua expressão em setores como siderurgia, papel e celulose, chocolates e exportação, o Espírito Santo calcando seu crescimento no setor de importações, apresentando desempenho superior a estados historicamente importantes no setor, como Amazonas e Minas Gerais.

<sup>13</sup> PIB – Produto Interno Bruto. Sua taxa de crescimento/decrescimento é um dos principais indicadores utilizado por analistas econômicos.

PERÍODO	Jan/97	Fev/97	Mar/97	Abr/97	Mai/97	Jun/97	Jul/97
<b>São Paulo</b>	46,08%	46,08%	45,95%	40,95%	42,78%	43,20%	41,90%
<b>Rio de Janeiro</b>	8,84%	8,84%	9,75%	10,68%	6,84%	8,48%	6,01%
<b>Espírito Santo</b>	<b>5,49%</b>	<b>5,49%</b>	<b>5,96%</b>	<b>6,82%</b>	<b>7,32%</b>	<b>6,97%</b>	<b>4,13%</b>
<b>Minas Gerais</b>	5,03%	5,03%	5,72%	5,62%	5,20%	3,59%	4,63%
<b>Rio Grande do Sul</b>	5,55%	5,55%	4,27%	3,99%	4,63%	5,03%	4,11%
<b>Paraná</b>	4,45%	4,45%	4,72%	4,24%	5,92%	3,91%	4,52%
<b>Santa Catarina</b>	2,17%	2,17%	2,27%	1,77%	2,18%	1,78%	1,47%

**Figura 2-4: Distribuição das importações (US\$ FOB) entre os principais estados entre jan/97 e Jul/97(Elaborado pelo autor baseado em dados do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo – [www.mict.gob.br](http://www.mict.gob.br) 30/08/1997)**

A figura acima mostra a participação dos estados no volume (US\$FOB) mensal das importações. Podemos observar que em maio de 1997 o Estado do Espírito Santo foi o segundo maior importador do país, sendo inferior, em volume de US FOB importados, somente ao onipotente Estado de São Paulo. Seu desempenho foi superior a Estados importantes como Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná. Em março de 1996 o Espírito Santo estava posicionado em sétimo lugar.

Finalmente, vale destacar que das quinze maiores importadoras do Brasil três (Cotia Trading, Coimex e Xerox) estão sediadas no ES. A Cotia Trading, maior importadora privada do país<sup>14</sup>, somente não superou a Petrobrás em volume US\$ FOB importado. Esta empresa também é responsável por 90% dos veículos importados no país.

Porém resta-nos uma pergunta: De onde surgiu esta expressividade do Espírito Santo no cenário do comércio exterior brasileiro? Qual é o Negócio que as empresas importadoras do Espírito Santo oferecem a seus clientes?

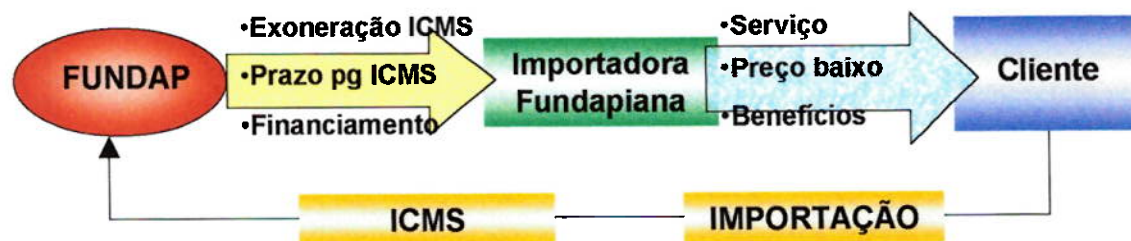
### 2.3. O Negócio

O negócio/produto oferecido por uma importadora fundapiana está calcado no FUNDAP – sistema de benefícios financeiros do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo e da Secretaria da Fazenda de Estado do ES. Com as vantagens e benefícios oriundos do FUNDAP, as importadoras registradas sob este sistema, têm a

<sup>14</sup> [www.mict.gov.br](http://www.mict.gov.br) 30/08/1997



flexibilidade de poder oferecer pacotes de serviços que são economicamente atrativos e que carregam alguns dos benefícios provenientes do FUNDAP.



**Figura 2-5: Macro-visão do Negócio (Elaborado pelo autor)**

Para entendermos como funciona esta dinâmica, descreveremos primeiramente qual é a estrutura do FUNDAP e quais são suas vantagens para a importadora. Posteriormente destacaremos as vantagens sob a ótica do cliente comparando uma importação realizada diretamente pelo cliente com a mesma importação realizada pela importadora fundapiana.

### 2.3.1. FUNDAP

O Fundo para Desenvolvimento das Atividades Portuárias, FUNDAP, foi instituído pelo Estado do Espírito Santo em setembro de 1971, numa época em que a economia capixaba era comandada basicamente pela atividade agrícola. Durante esses 26 anos de existência conseguiu atrair um elevado número de importadoras para o Estado, que além de incrementarem a arrecadação de ICMS eram obrigadas, como condição do incentivo, a realizarem investimentos no Estado.

A vantagem do FUNDAP é caracterizada basicamente por facilidades financeiras divididas em três etapas:

- 1 - Exoneração do ICMS na entrada do produto importado;
- 2 - Diferimento no prazo de pagamento do ICMS incidente na venda de mercadorias importadas
- 3 - Financiamento a longo prazo, proporcional ao ICMS arrecadado.

### 2.3.1.1. Exoneração do ICMS

O ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) incide cumulativamente em cada operação comercial. Assim no momento do desembaraço aduaneiro<sup>15</sup> incide ICMS sobre o custo da mercadoria, que será contabilmente creditado para a empresa.

	<b>"NORMAL"</b>	<b>EXONERADO</b>
<b>CUSTO MERCADORIA IMPORTADA</b>	1.000,00	1.000,00
<b>ICMS importação</b>	180,00	-
<b>Crédito de ICMS</b>	(180,00)	-
<b>PREÇO DE VENDA</b>	5.000,00	5.000,00
<b>ICMS Venda</b>	900,00	900,00
<b>ICMS recolhido na venda</b>	720,00	900,00
<b>TOTAL recolhido</b>	900,00	900,00

**Figura 2-6: Exoneração do ICMS (Elaborado pelo autor)**

Na posterior venda desta mercadoria incidirá novamente o imposto, porém será recolhido aos cofres estaduais apenas a diferença entre o apurado e o valor já pago na operação de entrada. No caso das importações de empresas fundapianas o Estado do Espírito Santo exonera o ICMS no momento do desembaraço aduaneiro, diferindo sua cobrança integral para o momento da posterior venda. No exemplo da figura 2-6, considerando uma alíquota de ICMS no valor de 18% vemos que nas operações “normais”<sup>16</sup> será pago ao Estado um valor de \$180,00 no momento da importação, o qual será creditado pela empresa que no momento da venda pagará apenas a diferença de \$720,00 entre o valor destacado na nota de venda e o valor já recolhido. No caso das operações exoneradas o recolhimento se dá integralmente apenas no momento da venda. Vemos portanto, que o valor nominal do ICMS recolhido pelo Estado do Espírito Santo não é reduzido ou acrescido. Por outro lado, o controle tanto por parte da secretaria da fazenda, como por parte da empresa tributada é facilitado pois ao invés de dois processos de recolhimento temos apenas um.

<sup>15</sup> O desembaraço aduaneiro é o ato que caracteriza a internação da mercadoria no país e sua entrada contábil e fiscal no estabelecimento do importador.

<sup>16</sup> Utilizamos o termo “normais” para efeito de diferenciação da operação realizada com e sem exoneração.

### 2.3.1.2. Diferimento do ICMS

Adicionalmente à exoneração acima exposta, o Estado do Espírito Santo concede às empresas fundapianas um prazo para recolhimento do ICMS de dois meses subsequentes ao mês da venda da mercadoria importada.

Por exemplo, uma mercadoria importada e vendida no dia 20 de agosto, terá o correspondente ICMS recolhido no dia 31 de outubro. Se considerarmos que faturamos em média no dia 15 de cada mês, teremos, em média, 75 (15 + 60) dias para efetuar o pagamento do imposto.

### 2.3.1.3. Financiamento

O principal atrativo do FUNDAP, e motivo principal do sucesso deste incentivo, é o financiamento realizado pelo BANDES (Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo) às importadoras fundapianas. Suas condições básicas são:

- **VALOR FINANCIADO:** 8,00 % do valor destacado no campo “*base de cálculo de ICMS*” nas notas fiscais de venda das mercadorias importadas. Todas as vendas, excetuando-se as de produtos destinados ao ativo fixo do cliente, tem como base de cálculo do ICMS o próprio valor das mercadorias – linha 4 figura 2-7;
- **DATA DO FINANCIAMENTO:** o financiamento ocorre, em média, trinta dias após o pagamento do respectivo ICMS. Como pagamos o ICMS em média 75 dias após a venda (2.3.1.2), temos que o financiamento ocorre, em média, 105 dias após a correspondente venda da mercadoria;
- **PRAZO DO FINANCIAMENTO:** o prazo para quitação do financiamento é de 25 anos, considerando que nos primeiros 5 anos somente os juros são pagos. Nos 20 anos restantes são pagos anualmente os juros e 1/20 do montante financiado.
- **JUROS:** os juros são estipulados em 1,00 % ao ano.
- **APLICAÇÃO CDB:** no momento do financiamento, é retido pelo BANDES, na forma de aplicação compulsória em CDB, a quantia referente à 7,00% do montante financiado. Este CDB retido somente será devolvido à empresa caso esta apresente um projeto industrial, tecnológico ou agrícola aprovado pelo BANDES. Caso isto

não ocorra no prazo de doze meses, a aplicação é capitalizada a favor do próprio BANDES - linha 5 figura 2-7.

<i>Taxa 2,00% a.m.</i>	<i>%</i>	<i>Base</i>	<i>Data</i>	<i>Fluxo R\$</i>	<i>R\$ em 15/1</i>
(1) Preço de Venda			15/Jan	100.000,00	100.000,00
(2) Base de Cálculo do ICMS			15/Jan	100.000,00	100.000,00
(3) Base do Financiamento	= (2)		15/Jan	100.000,00	100.000,00
(4) Financiamento	8,00% (3)		01/Abr	8.000,00	7.608,57
(5) CDB	7,00% (4)		01/Abr	(560,00)	(532,60)
(6) Leilão	10,00% (4)		01/Jun	(800,00)	(730,83)
(7) Saldo antes do IR	83,39% (4)		01/Jun	6.640,00	6.345,14
% sobre financiado				6,6400%	6,3451%

**Figura 2-7: Exemplo de Estrutura financeira do FUNDAP (Elaborado pelo autor)**

A cada dois meses após o financiamento, em média (dependendo da necessidade de recursos do estado), o BANDES (credor) realiza um leilão público da dívida, com lance inicial no valor de 10% do montante financiado a cada empresa. Como não há concorrência na compra da dívida, cabendo o único lance à própria empresa devedora, o valor de 10% do financiamento é exercido - linha 6 figura 2-7.

Como a compra da dívida no leilão é feita pela própria empresa financiada, esta ao quitar seu passivo (dívida) realiza um lucro financeiro (financiamento – leilão), o qual, descontado das despesas operacionais, será tributado pelo IR.

A estrutura financeira do financiamento é apresentada na figura 2-7. A base do financiamento é a base de cálculo do ICMS destacada na nota de venda e equivale ao preço de venda<sup>17</sup>. O valor financiado é 8,00% da base de cálculo. No momento do financiamento o BANDES retém compulsoriamente 7% a título de CDB, e após dois meses em média é realizado o leilão.

O resultado financeiro é linearmente proporcional à base de cálculo do ICMS de cada operação, na relação de 6,64% antes do IR.

Analisando o mesmo fluxo, a uma taxa de 2,00% ao mês, o valor presente (VP) do resultado financeiro corresponde a 6,3451% da base de cálculo do ICMS.

<sup>17</sup> Consideramos neste caso uma venda de mercadoria não destinada a comercialização.



Deste fato resulta, que sob a ótica da importadora, seu negócio é maximizar o financiamento, maximizando suas importações.

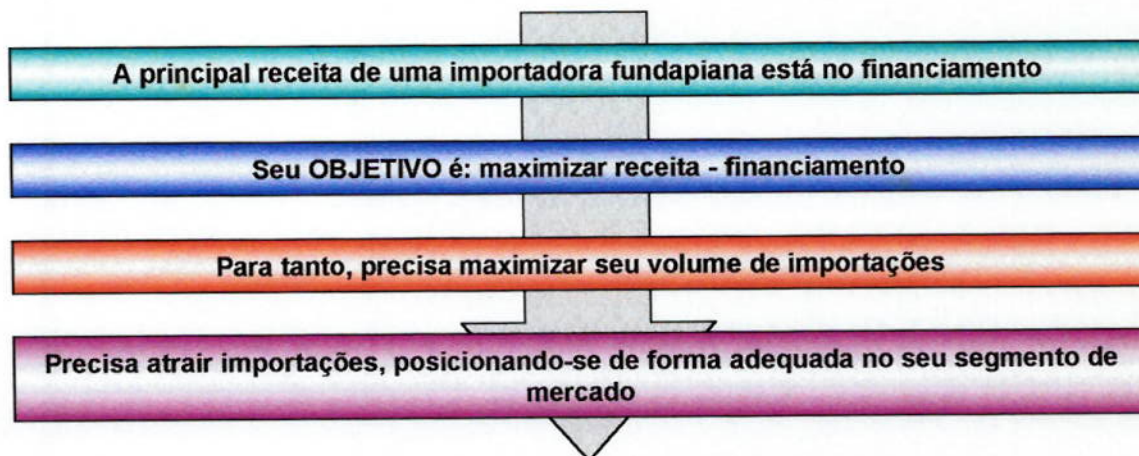


Figura 2-8: Objetivos do Negócio (Elaborado pelo autor)

### 2.3.2. VANTAGENS PARA O CLIENTE

Analisar o processo de maximização das importações, significa, sobretudo, entender o que leva um cliente a importar através de uma importadora (fundapiana ou não), em comparação a importar sozinho.

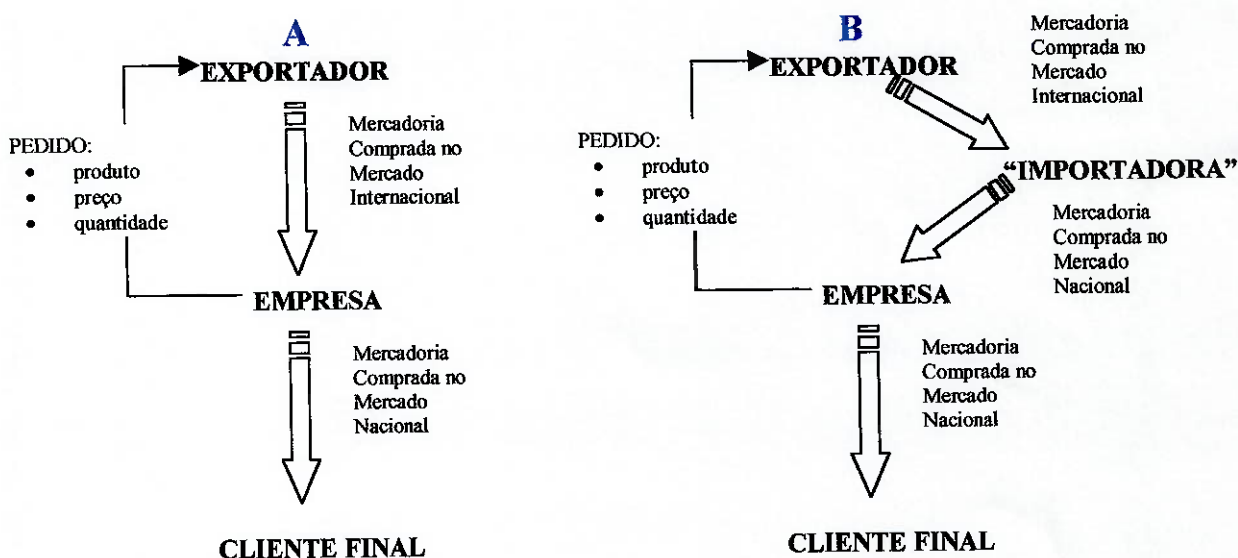


Figura 2-9: A lógica da importação fundapiana (Elaborado pelo autor)

Um empresa que desejar realizar uma importação, sem a intermediação de qualquer outra empresa, estará inserida no esquema da figura 2-9/A. Colocará o pedido (produto, quantidade, preço) junto ao exportador e será responsável por:

- todo o processo de nacionalização;
- pagamento dos impostos no desembaraço aduaneiro: Imposto de Importação, IPI, ICMS;
- armazenagem alfandegada;
- despachante;
- seguro internacional;
- frete de entrega.
- Fechamento do câmbio – pagamento do exportador<sup>18</sup>

A empresa cliente, estará, sobretudo, adquirindo uma mercadoria proveniente do exterior, agregada de toda uma burocracia alfandegária, contábil e fiscal inerentes aos produtos importados.

Por outro lado, ao introduzir uma importadora para realizar suas importações (figura 2-9/B), mesmo mantendo o contato com o exportador no que se refere a colocação do pedido, passará a realizar uma compra de mercadoria já nacionalizada, ou seja, uma compra como a maioria das que realiza no mercado interno, agregada apenas de procedimentos fiscais e contábeis normalmente utilizados pela empresa. Tal procedimento possui as seguintes peculiaridades (vantagens/desvantagens):

#### *Vantagens:*

- A empresa mantém seu contato e relacionamento com o exportador;
- A compra da mercadoria no mercado nacional implica na não necessidade de contato, atualização e conhecimento das questões fiscais, contábeis, cambiais e legais da importação;
- As importadoras trabalham, em sua maioria, com demonstrativo total dos custos de importação, suas planilhas de custos são “abertas”. Isto traz segurança para seus

---

<sup>18</sup> Fechamento do câmbio caracteriza-se pela compra de moeda estrangeira através de uma corretora de câmbio e de um banco e sua remessa para o exterior.

clientes, na medida em que podem controlar o quanto a importadora está pagando para seus diversos fornecedores de serviços (despachante, agente de carga etc.);

- A formação do preço de venda do produto, da importadora para seu cliente, é simples. O preço de venda, não é fixo, mas composto pela soma dos gastos no processo (pagamento ao exportador, frete, armazenagem, despachante, seguro, etc.), a taxa de administração e os impostos da venda (IPI, ICMS, PIS e COFINS<sup>19</sup>);
- As importadoras podem ficar responsáveis por todo o trabalho e coordenação da importação, ficando a cargo da empresa cliente somente a colocação do pedido, pagamento de despesas e recebimento da mercadoria;
- Por trabalhar com um volume maior, ou no mínimo igual ao do seu cliente, a importadora poderá ter custos de despachante, armazenagem e fretes inferiores. Seu “poder de barganha” é maior;
- Por estarem diariamente em contato com o comércio exterior poderão aconselhar o seu cliente numa logística mais econômica, portos mais baratos, procedimento mais eficientes, etc.
- ICMS da importação é exonerado, portanto, o desembolso da empresa como adiantamento para nacionalização será o montante que ela adiantaria na importação sozinha, direta (II, IPI e ICMS da nacionalização, despachante, frete internacional e armazenagem) menos o valor do ICMS, que é exonerado. Ou seja, ao utilizar uma importadora fundapiana, seu desembolso total, no momento da nacionalização, é menor;
- A importadora fundapiana concede ao seu cliente, total ou parcialmente o diferimento de 60 dias fora o mês da venda, vantagem que obteve do Estado do Espírito Santo. Sempre que a importadora repassa esse prazo ao seu cliente, ela na realidade, está financiando-lhe. Como todo financiamento, deve haver uma análise de crédito;

---

<sup>19</sup> Impostos Federais e Estaduais. Não cabe aqui, detalharmos cada um.

- As importadoras fundapianas, por terem uma receita proveniente do financiamento do FUNDAP agregado a cada importação, podem muitas vezes não cobrar pelo serviço prestado ou mesmo concederem um pequeno desconto, como por exemplo não cobrarem do seu cliente o frete de entrega da mercadoria;

*Desvantagens:*

- Existe um custo do serviço da importadora, acrescido do preço da mercadoria.
- A inserção de um novo processo de venda (importadora-empresa) gera um custo decorrente dos impostos : PIS e COFINS, 0,65% e 2,00% respectivamente, incidentes sobre o preço de venda da importadora para a empresa. Esta etapa comercial (venda importadora – cliente) e seus impostos não existiria caso o cliente importasse diretamente (venda exportador - cliente).
- Ao ficar distante do processo de importação pode haver uma certa insegurança por parte da empresa, na medida que haverá uma outra empresa entre ela e o seu exportador.

Do que vimos com relação ao negócio, podemos destacar:

☞ O FUNDAP gera, para as importadoras fundapianas, uma grande vantagem competitiva em relação às demais importadoras;

☞ Além das vantagens econômicas, os clientes de importadoras também procuram um pacote de prestação de serviços.

## 2.4. O Cenário

Estão ocorrendo muitas mudanças no cenário mundial de comércio exterior, o Brasil está com um crescimento em suas importações e particularmente, o Estado do Espírito Santo, alavancado pelo FUNDAP, vem mostrando grande força neste contexto. Porém, algumas considerações devem ser feitas, mostrando que o enfoque das importadoras fundapianas está mudando, a concorrência aumentando, as vantagens financeiras diminuindo, etc.:



- Com a evolução das importações brasileiras, alguns estados, como SC e SE, na intenção de atrair importadoras para seu território, passaram a oferecer incentivos semelhantes ao FUNDAP, gerando uma concorrência interestadual.
- Ao mesmo tempo, uma ação mais agressiva por parte das áreas comerciais das empresas "fundapianas" vem acirrando e tornando cada vez mais difícil a conquista de um novo cliente.

Um integrante da área comercial da empresa após voltar de uma exposição no Anhembi, na qual prospectava novos clientes, disse: "Antigamente era fácil, o FUNDAP era novidade, poucas empresas conheciam. Hoje em cada empresa nova que você vai, já passaram no mínimo dois ou três tentando vender FUNDAP"

- Conversa com funcionário da JUCES (Junta Comercial do Espírito Santo) revelou que o número de registro de empresas importadoras "cresceu muito" de 1996 para 1997. Isto mostra um aumento, além da agressividade, no número de empresas concorrentes.
- A queda e estabilização da inflação diminui a vantagem financeira do diferimento no prazo de pagamento do ICMS. Num período de inflação de 20% a.m., um prazo de 60 dias para pagar o ICMS, equivale a um valor presente (data=0) de 69,15% do valor que a empresa pagaria caso importasse sozinha. Hoje, considerando uma taxa mensal de 2,00% temos um valor presente na ordem de 96% do valor do ICMS a ser pago. Ou seja, a vantagem financeira do prazo de pagamento do ICMS diminuiu significativamente.
- As empresas estão trabalhando com margens de lucro menores, o que reduz a chamada "vantagem do IPI".
- O histórico do FUNDAP demonstra que o valor relativo do financiamento vem decaindo. Em 1971 correspondia a 10,00% da base de cálculo do ICMS, em 1990 caiu para 9,00%, em 1994 para 8,4% e hoje está em 8,00%. Tal situação demonstra uma tendência de queda, potencializada pelas dificuldades financeiras do Estado do Espírito Santo.
- O financiamento que até final de 1994 era repassado às importadoras cinco dias após o pagamento do ICMS, hoje ocorre somente no mês seguinte;

- Como podemos observar a cada dia nos jornais a polêmica do imposto único, criação de novos impostos federais como o a *taxa de valor agregado* substituindo o ICMS poderão eliminar a base das vantagens oferecidas pelo FUNDAP, aumentando ainda mais o universo competitivo das importadoras fundapianas que perderão seu diferencial – incentivo financeiro – e passarão a competir em igualdade com as demais importadoras.
- Analisando os pontos acima expostos observa-se que as vantagens financeiras alavancadas pelo FUNDAP estão diminuindo, e a grande vantagem do prazo dilatado de pagamento do ICMS, que havia em períodos de inflação alta, já não faz tanto efeito diferencial para os clientes.

☞ **A competitividade através da qualidade do serviço prestado está ganhando força, à medida que as vantagens financeiras diminuem e a concorrência aumenta.**

Atuando na melhoria do serviço prestado, teremos a curto prazo uma vantagem competitiva frente às outras empresas fundapianas, as quais podem oferecer as mesmas vantagens financeiras à seus clientes.

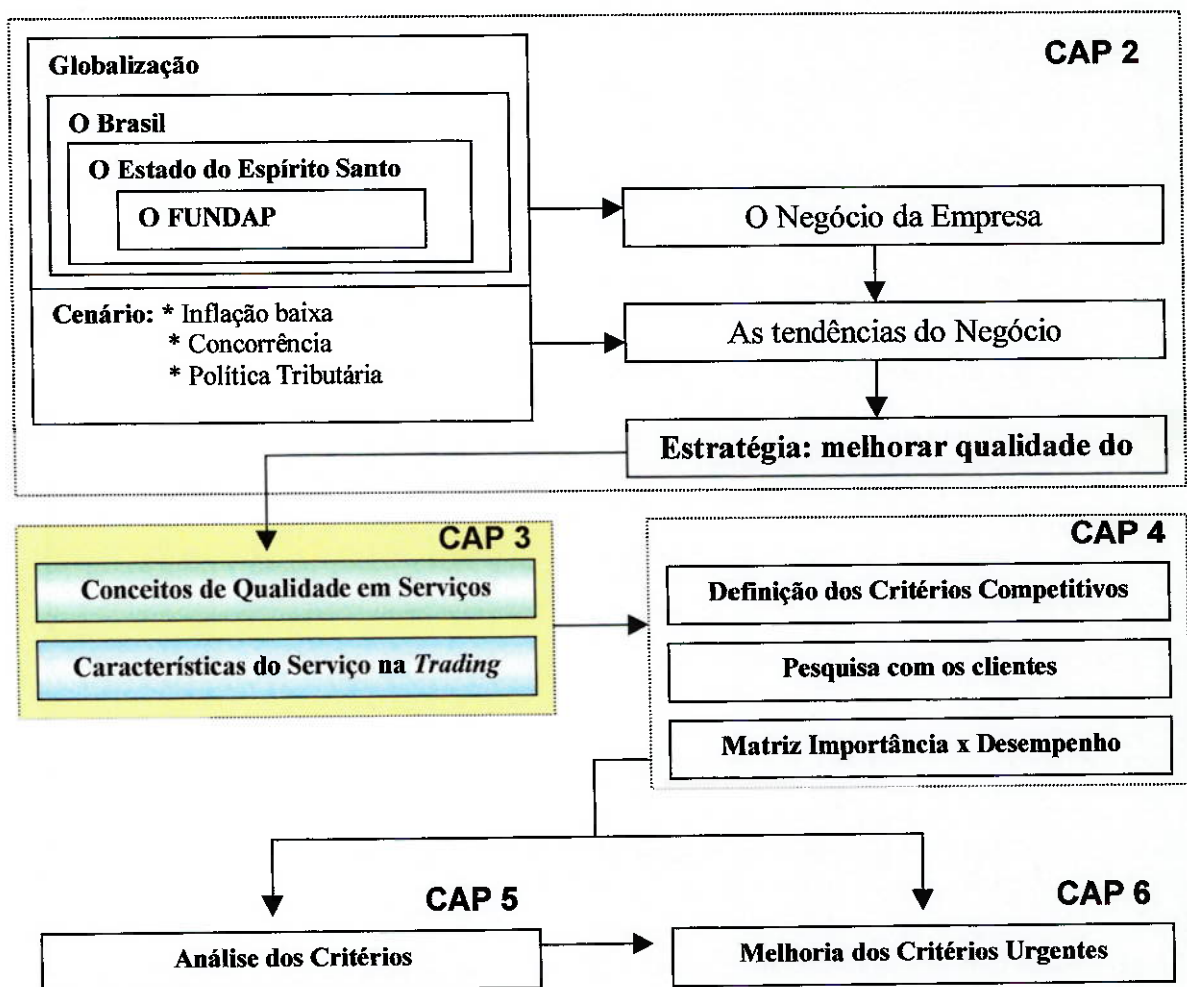
Paralelamente, o departamento comercial ao agregar no seu discurso de venda, não só as vantagens financeiras, mas também as vantagens na qualidade do serviço prestado, poderá atuar de forma mais agressiva com um discurso inovador.

A longo prazo, a melhoria na prestação do serviço formará base e estrutura para que a empresa tenha potencial competitivo num possível cenário de extinção do ICMS e extinção do FUNDAP, no qual o principal diferencial será o conjunto dos serviços prestados e não mais a vantagem financeira direta até então oferecida.

☞ **Por esses motivos, será desenvolvido um estudo que avalie e proponha melhorias no serviço prestado pela *Trading*.**

# CAPÍTULO 3

## Qualidade em Serviços



## 3. Qualidade em Serviços

### 3.1. Introdução

A análise do negócio no qual a empresa está inserida e suas tendências, levou-nos à conclusão de que, estrategicamente, a *Trading* deverá se estruturar e direcionar-se no sentido de criar um diferencial competitivo através da qualidade nos serviços prestados.

Para tanto devemos primeiro, desmembrar as características pertinentes às empresas prestadoras de serviços, mais especificamente analisar as suas operações de serviços.

Numa segunda etapa, neste capítulo, abordaremos o perfil dos clientes da *Trading* e como estes enxergam o processo de prestação de serviços, através do ciclo de serviços.

E finalmente será abordado a maneira pela qual o cliente avalia uma empresa prestadora de serviços: sua qualidade, sua performance, o valor do serviço, etc.

Neste ponto teremos subsídios suficientes para uma análise e pesquisa mais detalhadas, (Capítulo 4), das expectativas e percepções dos diferentes segmentos de clientes. Em consequência deste estudo desencadearemos ações (Capítulo 5 e 6), no sentido de elevar a percepção dos clientes em relação às suas expectativas nas dimensões de maior importância e nos pontos de maior benefício/custo para a empresa.

### 3.2 Operações de Serviços

O estudo a ser realizado enfoca o subsistema “operações” e seus relacionamentos com as diversas áreas da empresa, como podemos observar na figura 3-1:

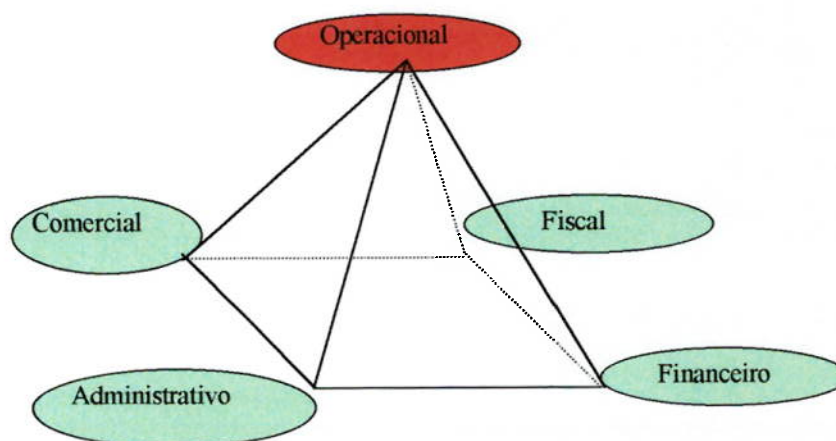
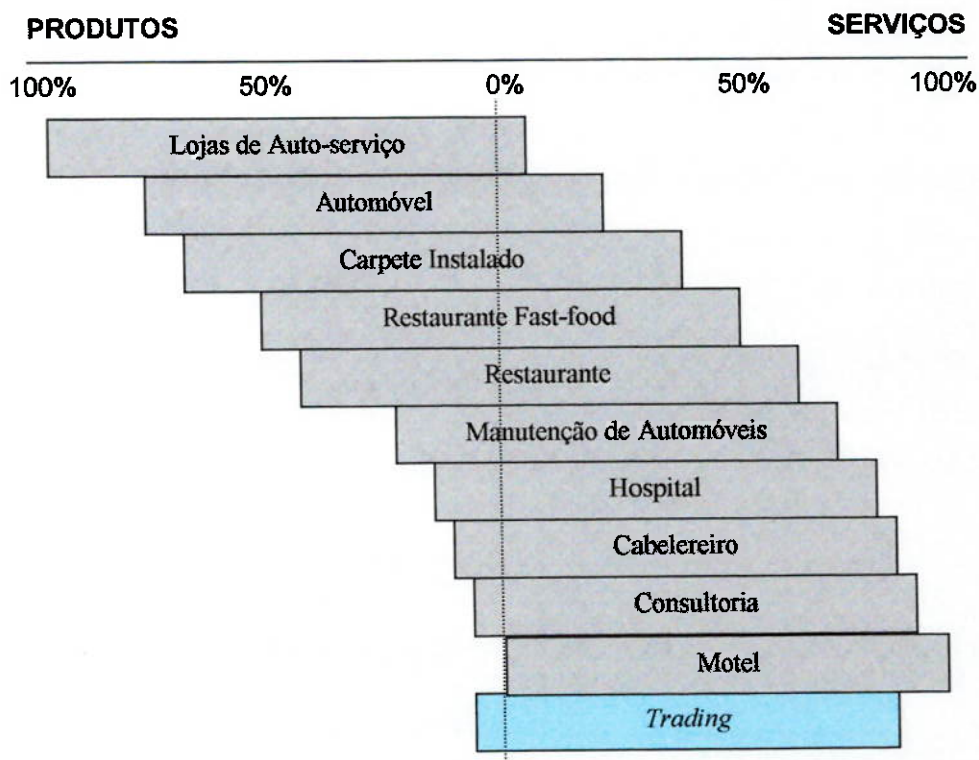


Figura 3-1: A função operações na *Trading* (Elaborado pelo autor)



Como colocam CORRÊA;GIANESI (1994), tentar classificar empresas como sendo de manufatura ou serviços é um equívoco. Na maioria das vezes que compramos um produto, este vem acompanhado de um serviço facilitador (aconselhamento do vendedor, manutenção, etc.). Por outro lado um serviço adquirido pode ser acompanhado de um produto, como por exemplo a comida de um restaurante. O contínuo na relação produto-serviço pode ser observado na figura 3-2.

Na escala apresentada por SASSER (1978) a *Trading* pode ser classificada numa posição semelhante à da Consultoria. Sendo a principal função da *Trading* terceirizar e coordenar o processo de importação, cabendo ao seu cliente a colocação do pedido ao exportador, negociação do preço de compra e a determinação das quantidades embarcadas, poderíamos classificá-la como 100% prestadora de serviços.



**Figura 3-2**Contínuo entre produtos e serviços (Sasser et al., 1978) – adaptado pelo autor

Entretanto no contato com os clientes observou-se que problemas ocorridos com os produtos eram, em alguns casos creditados à *Trading*. Como exemplo temos: quantidade embarcada menor que a pedida, produtos trocados, modelos diferentes dos pedidos, etc. Desta forma, apesar da causa dos problemas estar na relação “cliente

*Trading*-exportador' e não na própria *Trading*, consideramos que sob a óptica do cliente existe uma parcela "produto" no pacote de serviço prestado.<sup>1</sup>

A concentração de "serviços" na atividade operações desenvolvida pela empresa, levamos a necessidade de detalharmos com maior profundidade as principais características das operações de serviços. Tal detalhamento é fundamental para que no gerenciamento do dia-a-dia, na tomada de decisões, ou mesmo no planejamento estratégico da empresa sejam consideradas as particularidades inerentes à operações de serviços. A discussão a respeito das especificidades das operações de serviços e suas diferenças em relação à manufatura tem como objetivo, apenas ajudar a formação um pano de fundo que permita analisar mais adequadamente sistemas de operações específicos.

Os aspectos abaixo detalhados estão contidos em ZEITHAML et al. (1990), CORRÊA; GIANESI (1994).

### ***Os serviços são intangíveis***

Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. O cliente não leva para seu estoque o serviço de coordenação da sua importação realizado pela *Trading*, mas sim o produto importado.

A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço. Embora haja exceções, os serviços são de difícil padronização o que torna a gestão de processos mais complexa. Cada novo processo de importação pode apresentar suas próprias particularidades: o despachante do Chui não trabalha da mesma forma que o de Vitória, cada fiscal da Receita Federal possui uma forma própria de trabalho, muitas vezes a sua carga chega no porto mas o agente de carga não o avisa, etc.

Pela dificuldade em avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação dos serviços antes de sua aquisição, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente na referência de terceiros, na sua experiência anterior e na reputação da empresa. Cada novo cliente da *Trading* não

---

<sup>1</sup> Veremos nos próximos capítulos que foi identificada uma crítica no aspecto "conformidade do pedido" e a *Trading* passou a atuar na relação cliente-exportador.

consegue saber como será o serviço de importação de fato, antes do primeiro processo. Não há como dizer: “Olhe, o serviço é assim:....., e é isto que o senhor irá comprar, exatamente desta forma”. As informações passadas ao novo cliente referem-se à experiência da *Trading* com outros clientes, outros produtos, outros exportadores.

Por fim, a intangibilidade dos serviços torna-os não patenteáveis, exigindo outras estratégias para assegurar o benefício da inovação.

### *A presença e a participação do cliente no processo*

O cliente é o elemento, que de alguma forma dispara a operação, muitas vezes em termos de quando e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão. Em serviços, o cliente, ou um bem de sua posse, ou mesmo um pedido, é de certa forma “tratado” pelo sistema. Devido à necessidade de presença (física ou não) do cliente, o tempo e o custo do seu deslocamento até as instalações, ou vice-versa, são considerados na decisão econômica da localização. No caso da *Trading* o cliente não está presente fisicamente, mas é contatado e a contata, algumas vezes durante o dia, portanto a localização do escritório operacional e a localização do cliente é determinante no custo das ligações telefônicas. O fato da maioria dos clientes estarem na cidade de São Paulo, definiu a localização da área operacional da empresa em São Paulo, e não em Vitória (sede da empresa) ou Santos (maior volume de importações).

Devido à presença do cliente durante o processo, há limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço. Esta característica tem consequências importantes para os critérios pelos quais o cliente avalia o serviço. Veremos no capítulo 4 que o critério de avaliação mais importante para os clientes da *Trading* é a velocidade do processo.

Uma consequência importante da constante presença e atuação do cliente durante o processo de prestação de serviço é a necessidade e importância da gestão de recursos humanos e tecnologia. Este elevado contato faz com que a mão de obra seja o recurso determinante da eficácia da organização. Se por um lado permite maior flexibilidade e customização no atendimento das expectativas dos clientes, por outro, torna difícil o controle e monitoramento dos resultados de cada funcionário, culminando muitas vezes

com reclamações dos clientes. A introdução de tecnologia e definição de procedimentos têm contribuído para diminuir o alto grau de interferência dos funcionários, principalmente em procedimentos que são comuns a todos os clientes e muitas vezes repetitivos. Na *Trading*, a maioria das informações passadas aos clientes, através de relatórios, são padronizadas. Desta forma evitamos que cada funcionário informe ao cliente somente o achar necessário (muitas vezes pode ser nada). Informações extras podem ser customizadas.

#### *A produção e o consumo de serviços são simultâneos*

Geralmente não há etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, não há estoque de serviços, o que elimina a possibilidade de isolamento do sistema de operações de serviços das variações do ambiente externo.

Tal fato implica primeiro numa dificuldade na utilização eficiente da capacidade produtiva e a necessidade de certa flexibilidade em volume.

Esta situação foi minimizada na *Trading* através de:

- Maior controle das datas de embarque: o momento mais intenso na prestação do serviço é o desembaraço aduaneiro que ocorre quando a mercadoria chega ao Brasil. Porém, como o processo é iniciado com o embarque da mercadoria, cujo tempo de trânsito internacional é em média 20 dias (marítimo) e 7 dias (aéreo), temos uma flexibilidade de tempo para a adequação da capacidade no momento do desembaraço aduaneiro.
- Flexibilidade no horário de trabalho: a empresa adotou uma política de horários flexíveis para os funcionários. Assim, em períodos de menor demanda não é necessário ficar “enrolando” na empresa, porém nos períodos de maior demanda o atendimento dos clientes nos prazos estipulados é severamente cobrado.
- Projetos paralelos: cada funcionário da área operacional tem um projeto simples ligado a empresa sendo desenvolvido nos períodos de menor demanda de serviços. Apesar de não serem urgentes, esses projetos são fundamentais para a empresa e são cobrados pela gerência nas datas estipuladas. Como exemplo temos: desenvolvimento de planilhas para previsão de cálculo mais ágil para armazenagens



alfandegárias; cotação de novas empresas transportadoras; atualização dos dados dos despachantes; estudo de alguma customização no serviço para determinado cliente, etc.

A simultaneidade entre produção e consumo afeta também a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade de haver uma inspeção final, ou um “refugo”. Como consequência a gestão da qualidade nas operações de serviços deve focar o processo pelo qual o serviço é prestado.

### 3.3 Caracterização dos clientes

Como foi abordado no capítulo 2, o mercado no qual a *Trading* atua é caracterizado por clientes que, de alguma forma importam produtos para diversos fins (revenda, ativo fixo e matéria prima) e com periodicidade variável. A figura 3-3 mostra como os clientes da *Trading* estão agrupados numa matriz *tipo de produto X frequência* (% do número de clientes).

Podemos notar que a maioria dos produtos importados pela *Trading* são destinados à revenda (60%), e que um volume ainda maior, 80%, possuem uma constância em seus pedidos.

Classificação do produto Frequência	Revenda	Ativo Fixo	Matéria Prima
Esporádica			
Média		10%	10%
Constante	60%	20%	

**Figura 3-3: Matriz: Classificação do Produto X Frequência de Importação**  
(Elaborado pelo autor)

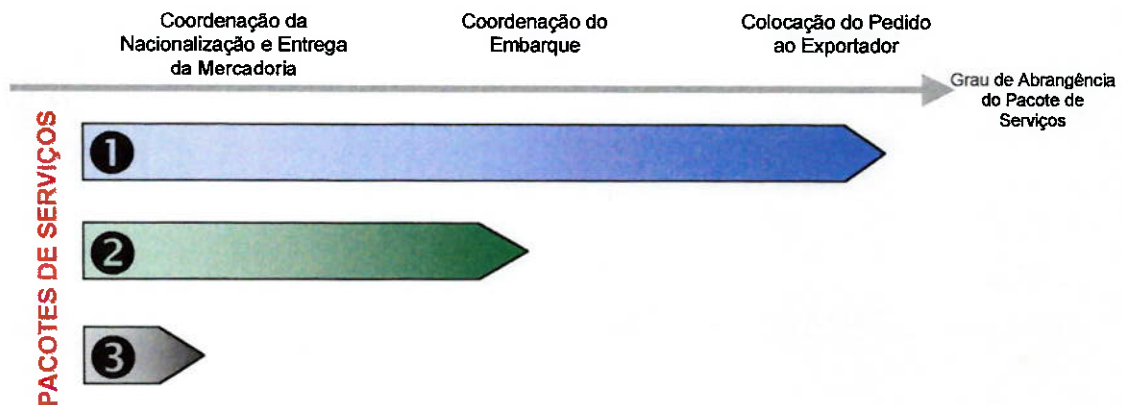
Esses produtos são importados através de pedidos realizados pelos dez clientes que operam e operaram com a *Trading* durante este ano de 1997. O autor classificou os clientes segundo três critérios:<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Neste trabalho substituiremos os nomes dos clientes por letras. A coerência da referência será mantida ao longo do trabalho.

1. Grau de Terceirização;
2. Faturamento Mensal;
3. Volume de Processos.

### 3.3.1. Grau de Terceirização

A primeira análise relevante que devemos realizar é o grau de terceirização dos serviços de cada cliente. Entendemos por grau de terceirização a abrangência do pacote de serviços oferecidos pela *Trading*. De uma forma geral podemos agrupar os serviços prestados pela *Trading* em três grupos, classificados segundo a abrangência das responsabilidades da *Trading*. Esta classificação pode ser visualizada na figura 3-4.



**Figura 3-4 : Pacote de Serviços (Elaborado pelo autor)**

Em (1) o cliente coloca o pedido de importação para a *Trading* e esta é responsável por todo processo, desde o contato com o exportador, coleta da mercadoria no seu armazém quando for o caso, embarque, etc., até a entrega do produto para o cliente. Somente um dos clientes opera neste nível de terceirização, pois é necessária uma grande confiança entre as partes (cliente – *Trading* – exportador) de tal modo que o cliente possa “abrir” seu exportador para a *Trading*.

Quando a atuação da *Trading* se inicia na contratação do frete internacional e termina com a entrega do produto englobamos o pacote (2).

Por fim, o pacote (3) restringe a ação da *Trading* ao território brasileiro, ou seja, nestes casos caberá a ela toda a coordenação da nacionalização (armazenagem e despachante) e a entrega da mercadoria.

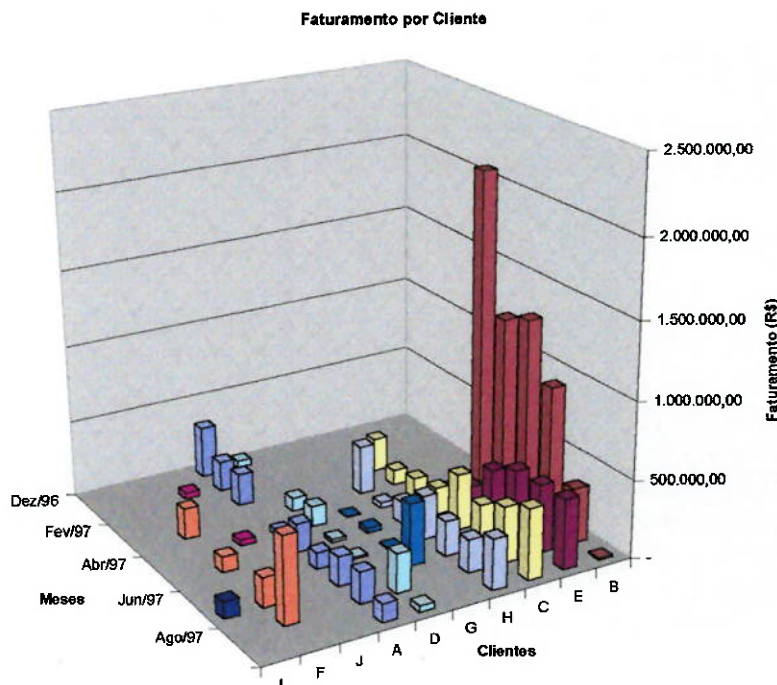
Pacote	Cientes
1	A
2	D, G, H e I
3	B, C, E, F e J

**Figura 3-5: Distribuição dos clientes pelos pacotes de serviços (Elaborado pelo autor)**

A maioria dos clientes (50%) estão relacionados ao pacote 3, 40% ao pacote 2 e apenas um cliente utiliza o pacote mais amplo – figura 3-5.

### 3.3.2. Faturamento mensal

A distribuição do faturamento mensal de cada cliente é um importante indicador pois além de acompanhar o desempenho financeiro de cada cliente, é diretamente proporcional à principal fonte de receitas da empresa, o financiamento do FUNDAP.



**Figura 3-6 Faturamento por Cliente no período de Dez/96 a Set/97 (Elaborado pelo autor)**

Percebemos que o cliente B apresentou uma expressividade entre Abril/97 e Julho/97, porém no final deste período houve uma queda acentuada nos seus negócios com a *Trading*. Hoje, o cliente B está inativo.

Apresentando um crescimento constante, podemos destacar os clientes H, C e E, os quais passaram a representar, em conjunto, mais da metade do faturamento da empresa a partir de Ago/97.

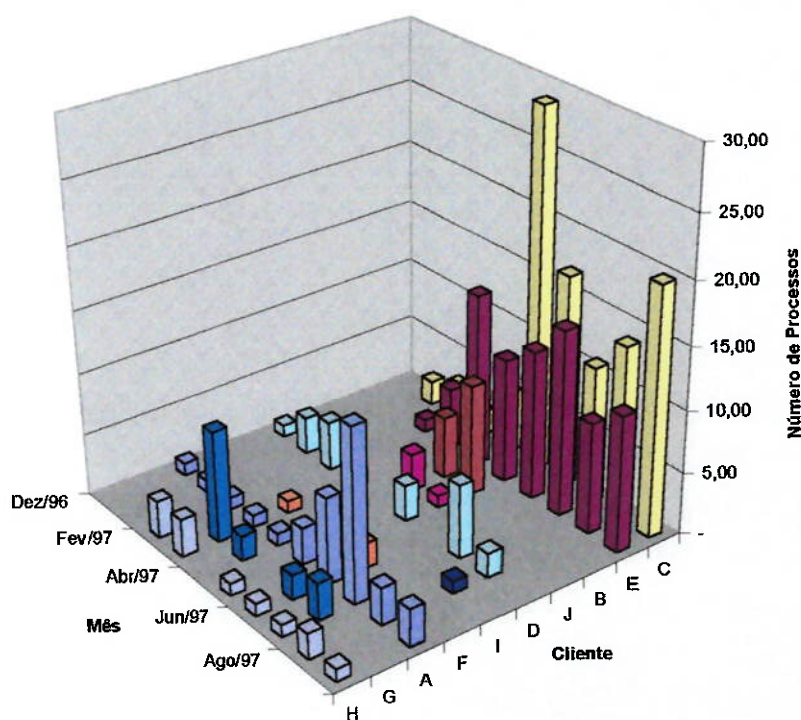
Os clientes A e D, apesar de apresentarem faturamento ao longo de quase todos os meses (Dez/96 –Set/97) não demonstram tendências de crescimento ou queda em suas importações.

Vale ressaltar que o faturamento da *Trading* está intimamente associado com o desempenho e sazonalidade de cada cliente, principalmente aqueles que revendem os produtos importados, como é o caso dos clientes A, H, C e E. Deste modo, um estreito relacionamento com o cliente é fundamental, seja para acompanhar seu desempenho e estimar seu futuro volume de importações, seja para entender as principais características do seu mercado, como sazonalidade, riscos, etc.

### **3.3.3. Volume de Processos**

A análise e acompanhamento da quantidade de processos de importação iniciados por cada cliente é fundamental no que se refere a determinação e previsão da demanda de serviços da *Trading*. O volume de trabalho alocado a cada cliente, por uma empresa de importação, não está associado diretamente ao valor de cada processo, mas sim, ao número de processos em andamento que este cliente possui. As rotinas, burocráticas ou não, como poderemos verificar no ciclo do serviço, são basicamente as mesmas, independentemente do valor da mercadoria.

Número de Processos Abertos/Cliente (Dez/96 - Set/97)



**Figura 3-7: Número de Processos de Importação por cliente entre Dez/96 a Set/97  
(Elaborado pelo autor)**

A figura 3-7 mostra o número de processos abertos por cada cliente no período de dez/96 – set/97. Considera-se a abertura de um processo o momento que o cliente nos informou de um pedido colocado junto ao seu exportador.

Podemos perceber que os clientes E e C se destacam em relação aos demais pela quantidade de processos e pela sua consistência. O cliente A, apesar de sua constante colocação de pedidos ao longo dos meses, não apresenta uma consistência no seu volume. Os demais não apresentam padrões ou volumes que mereçam destaque.

### 3.3.4 Perfil dos Clientes

Na figura abaixo verificamos a distribuição dos clientes, do faturamento e do volume de processos, nos diferentes pacotes de serviços prestados:



Pacote	Clientes	% Faturamento	% Num Processos
1	A	10,44%	12,15%
2	D, G, H e I	17,80%	17,36%
3	B, C, E, F e J	71,76%	70,49%

**Figura 3-8: Distribuição dos Clientes, Faturamento e Processos pelos Pacotes de Serviços (Elaborado pelo autor)<sup>3</sup>**

Da análise da figura 3-8, podemos concluir que a metade dos clientes (B, C, E, F e J) possui o menor nível de terceirização, ou seja, adquirem o menor pacote de serviços. Cerca de 71% do faturamento e do número de processos estão concentrados na mesma faixa.

Das figuras 3-4 e 3-8 percebemos que a *Trading*:

- atua na coordenação dos processos de nacionalização e entregas de 100% dos casos;
- coordena o embarque no exterior de 29,51% dos seus processos (28,24% do seu faturamento) e
- atua diretamente junto aos exportadores em somente 12,15% dos casos (10,44% do correspondente faturamento).

Como o objetivo de todo gerente, principalmente um gerente operacional de serviços, é obter o maior resultado possível sob a óptica de seu cliente (interno ou externo), maximizando a relação  $\frac{\text{resultado\_medido\_pelo\_cliente}}{\text{custo\_do\_alcance\_do\_resultado}}$  (custo no sentido de: custo financeiro, tempo, esforço, energia, etc.) nossa atuação neste estudo focará sobretudo o pacote de serviços (3), destacadamente o mais significativo de todos, mesmo porque qualquer melhoria em (3) implica numa melhoria direta em (1) e (2). No entanto, vale ressaltar que ações de melhoria, simples, ágeis e eficientes sempre devem aplicadas no dia-a-dia pelos funcionários, em qualquer um dos casos. Nos capítulo 5 e 6 mostraremos

<sup>3</sup> Na distribuição relativa do faturamento e dos processos utilizou-se a soma do faturamento e do número de processos incorridos por cliente no período de dez/96 a set/97

tais melhorias, algumas enfocando o contato com o exportador ou coordenação do embarque no exterior, específicas dos pacotes (1) e (2) respectivamente.

### 3.4. Momentos da Verdade e Ciclo de Serviço

Realizado o estudo do perfil e segmentação dos clientes, passaremos a analisar com maior profundidade como é o processo de prestação de serviços da *Trading*, sob a óptica do cliente, ou seja quais são os “Momentos da Verdade”.

O termo “Momento da Verdade” foi introduzido no dicionário dos estudiosos e atuantes do ramo de serviços, por NORMANN (1984, ed. Bras. 1993). Cada *momento da verdade* é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço. ALBRECH (1992).

A ordenação lógica dos momentos da verdade, conforme são vivenciados pelo cliente, forma o *Ciclo do Serviço*. Esta forma de analisar o serviço prestado evidencia a ligação contínua entre cada momento da verdade, sob a visão do cliente, facilitando a tomada de decisão, por parte da empresa, quanto a melhoria na qualidade prestada.

Como o ciclo de serviço envolve o contato do cliente com diferentes áreas da empresa, sua elaboração, no caso da *Trading*, foi dividida em duas partes:

- 1□ Apresentação e explicação do conceito dos momentos da verdade e do ciclo de serviço para todos aqueles<sup>4</sup> que diretamente tinham contato com o cliente. Nesta reunião ficou estipulado que cada um, na semana seguinte, iria, durante o seu trabalho no dia-a-dia, identificar cada momento da verdade tanto da sua área como das áreas relacionadas. O fato de cada um analisar outras áreas além da sua, mostrou-se muito proveitoso na segunda reunião, pois, pessoas de áreas não afins puderam levantar pontos que a própria área não havia observado.
- 2□ Após uma semana houve uma nova reunião com o objetivo de elaborar o ciclo do serviço.

---

<sup>4</sup> Pelo fato da empresa ser pequena é possível realizar reuniões com todas as pessoas envolvidas no processo.



Como resultado temos o ciclo do serviço da *Trading*, apresentado na figura 3-9. Este ciclo é completo, ou seja, aborda todos os momentos da verdade contidos no serviço mais amplo (desde o contato com o exportador). Entretanto não aprofundamos o nível de detalhes sob o risco de perdermos a visão global do processo, que por enquanto, é o que nos interessa.

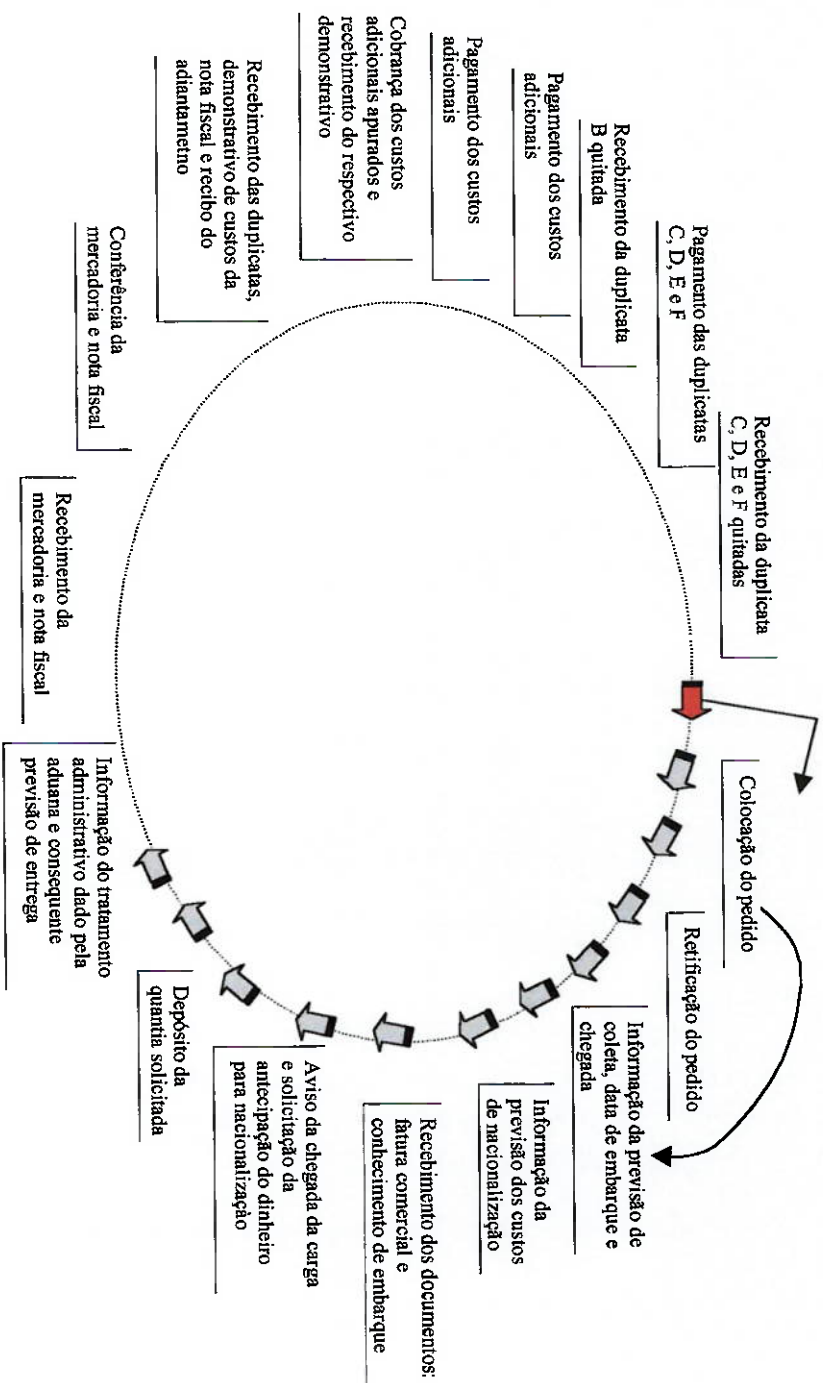


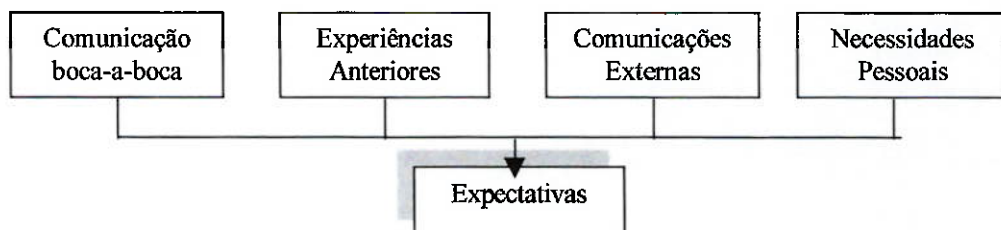
Figura 3-9: Ciclo do Serviço na Trading (elaborado pelo autor)

### 3.5. Qualidade em Serviços

É comum às empresas prestadoras de serviços vincularem a qualidade do serviço prestado à satisfação de seus clientes, ou ainda, a superação de suas expectativas. Porém devem ser analisados, de forma mais precisa, como as expectativas dos clientes são formadas e quais os critérios utilizados na sua avaliação e julgamento de um serviço como sendo de alta ou baixa qualidade.

#### 3.5.1. A formação das expectativas do serviço

Conforme é exposto por ZEITHAML et al. (1990) e CORRÊA;GIANESI (1994), a expectativa do cliente frente a um serviço é formada a partir de quatro fatores de influência: *comunicação boca-a-boca*, *experiências anteriores*, *comunicações externas* e *necessidades pessoais*, como podemos observar na figura 3-10.



**Figura 3-10 : Fatores que influenciam a formação das expectativas dos clientes.**

(Adaptado de ZEITHAML et al.,1990)

**Comunicação boca-a-boca** representam as recomendações que os clientes recebem de terceiros, os quais possuem expectativas já formadas, ou até já experimentaram o serviço do mesmo ou de outro fornecedor. Pelo fato já mencionado, do cliente não poder experimentar o serviço antes da sua compra, este fator possui grande importância na sua decisão.

**Experiências anteriores**, seja no mesmo prestador de serviços ou em outro, determinam o conhecimento prévio das características de cada momento da verdade e influenciam as expectativas dos clientes.

Sob o conceito de **comunicação externa** incluem-se uma vasta gama de mensagens, passadas direta ou indiretamente, pelo fornecedor ao cliente. Podemos assim destacar o preço, propaganda, marketing, palestras, etc.

Visando atender suas **necessidades pessoais** é que o consumidor irá em busca de serviço. As necessidades do cliente variam dependendo das circunstâncias do momento da prestação do serviço, determinando expectativas diferentes em momentos diferentes.

### 3.5.2. A formação da percepção pelo cliente

A percepção que o cliente tem do serviço prestado é diretamente influenciada tanto pela comunicação externa como pela própria prestação do serviço, durante ou após o processo. A figura 3-11 ilustra a formação da percepção por parte do cliente.



**Figura 3-11: A formação da percepção do serviço prestado (Adaptado de ZEITHAML et al., 1990)**

A prestação do serviço, seja pela própria empresa, seja pelos seus concorrentes, formará a percepção do cliente. Esta percepção é realimentada a cada *momento da verdade*. Durante a prestação do serviço, a percepção do cliente também é influenciada pela comunicação do prestador do serviço. Por exemplo, se a *Trading*, em determinado processo, enviar um funcionário ao Chui, para resolver um problema com a importação de um cliente, poderá, informar ou não, sua ação ao seu cliente. Caso informe, a percepção, por parte do cliente, do esforço da *Trading* em servi-lo será maior.

### 3.5.3. As dimensões da qualidade em serviços

Os clientes avaliam um determinado serviço, seja na formação de suas expectativas, seja em cada momento de percepção do serviço, através de critérios, que podem ser definidos ou não, explícitos ou implícitos, conscientes ou inconscientes, fáceis de identificar em alguns casos e difíceis em muitos outros.

Na manufatura, listas de critérios, denominados critérios competitivos, têm sido sugeridas por diversos autores. Slack (1993) resume e aponta cinco critérios como fundamentais: custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade.<sup>5</sup>

Em serviços, o primeiro trabalho neste sentido foi realizado por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry, que agruparam os diferentes critérios de avaliação apresentados por clientes de serviços em dimensões, dimensões da qualidade de serviços. Num primeiro momento foram identificadas dez dimensões: tangíveis, confiabilidade, responsividade, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e entendimento do cliente. Numa segunda fase os autores desenvolveram uma ferramenta, para medir a qualidade de um serviço pelo seu cliente, chamada SERVIQUAL. A análise estatística dos dados obtidos com o SERVIQUAL mostrou uma correlação entre algumas das dez dimensões apresentadas, sugerindo seu agrupamento e resultando em cinco dimensões:

- **Tangíveis:** Aparência física das instalações, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação;
- **Confiabilidade:** Habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.
- **Responsividade:** Disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- **Confiança:** Competência e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
- **Empatia:** Fornecimento de atenção individualizada aos clientes e facilidades de acesso e comunicação.

Em CORRÊA;GIANESI (1994) podemos observar uma crítica às dimensões apresentadas anteriormente. “As propostas desses autores provêm de pesquisas empíricas, nas quais se pesquisou a percepção de qualidade de clientes de cinco ramos de serviços, buscando elaborar um instrumento de uso geral para qualquer tipo de

---

<sup>5</sup> CORRÊA;GIANESI (1994)

serviços.” ....”os atributos propostos são excessivamente abrangentes para ajudar os responsáveis pela gestão das operações de serviços a tomar decisões que tornem o serviço mais competitivo”. São propostos nove dimensões: consistência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, acesso, custo, tangíveis, credibilidade/segurança, competência e flexibilidade. Flexibilidade por sua vez é dividida em: de projeto de serviço, do pacote de serviço, de data de fornecimento, de local de fornecimento, de volume, de robustez do sistema de operações e de recuperação de falhas.

Outros autores, como exemplo, HAYES (1991), excluem algumas dimensões, propõem outras e fazem suas críticas aos modelos apresentados.

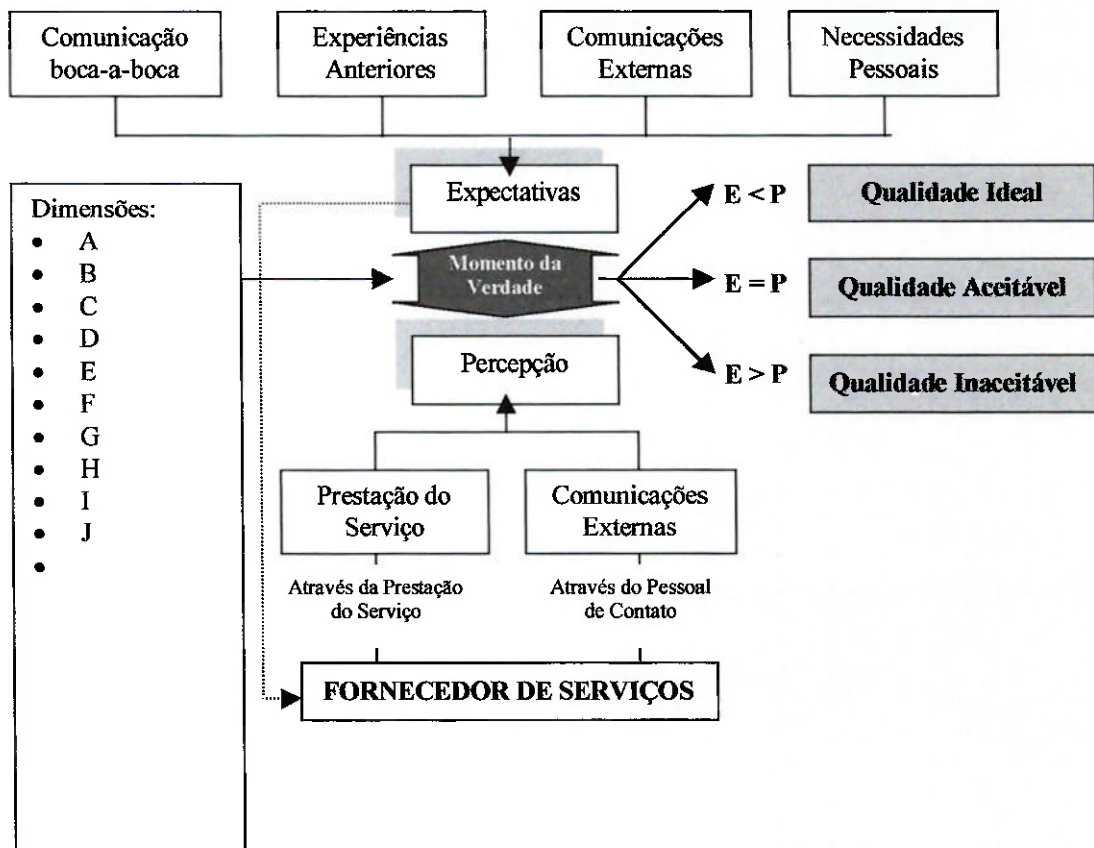
O que podemos concluir é que a definição das dimensões de qualidade em serviços é muito mais complexa que em manufatura. Verificar se um produto está dentro das especificações não é tarefa tão difícil, porém o mesmo não ocorre quando tentamos compreender a estruturação e encadeamento psicológico de um consumidor no momento que interage com uma prestação de serviços. Sob o título “Serviços” estão enquadrados um vasto leque de empresas e operações. As próprias divergências apresentadas entre os diversos autores originam-se sobretudo das experiências dos mesmos com diferentes tipos de serviços.

O importante é que tenhamos conhecimento dos conceitos envolvidos e das análises já realizadas, para que, no estudo de um determinado tipo de serviço sejam modificadas algumas dimensões, excluídas outras ou mesmo definidas novas. Sempre deve prevalecer o objetivo final do trabalho: o aprimoramento gerencial dos serviços na busca de um melhor entendimento das expectativas dos clientes daquele serviço, daquele segmento específico.

#### **3.5.4. A avaliação da qualidade do serviço**

Neste momento, após termos definido todos os elementos atuantes na avaliação da qualidade do serviço prestado, podemos definir qualidade em serviços como sendo a discrepância entre as expectativas dos clientes pelo serviço prestado e suas percepções, segundo critérios definidos, não somente na conclusão do serviço, mas em cada momento de contato entre a prestadora e o consumidor ao longo de todo o processo (Ciclo de serviços).



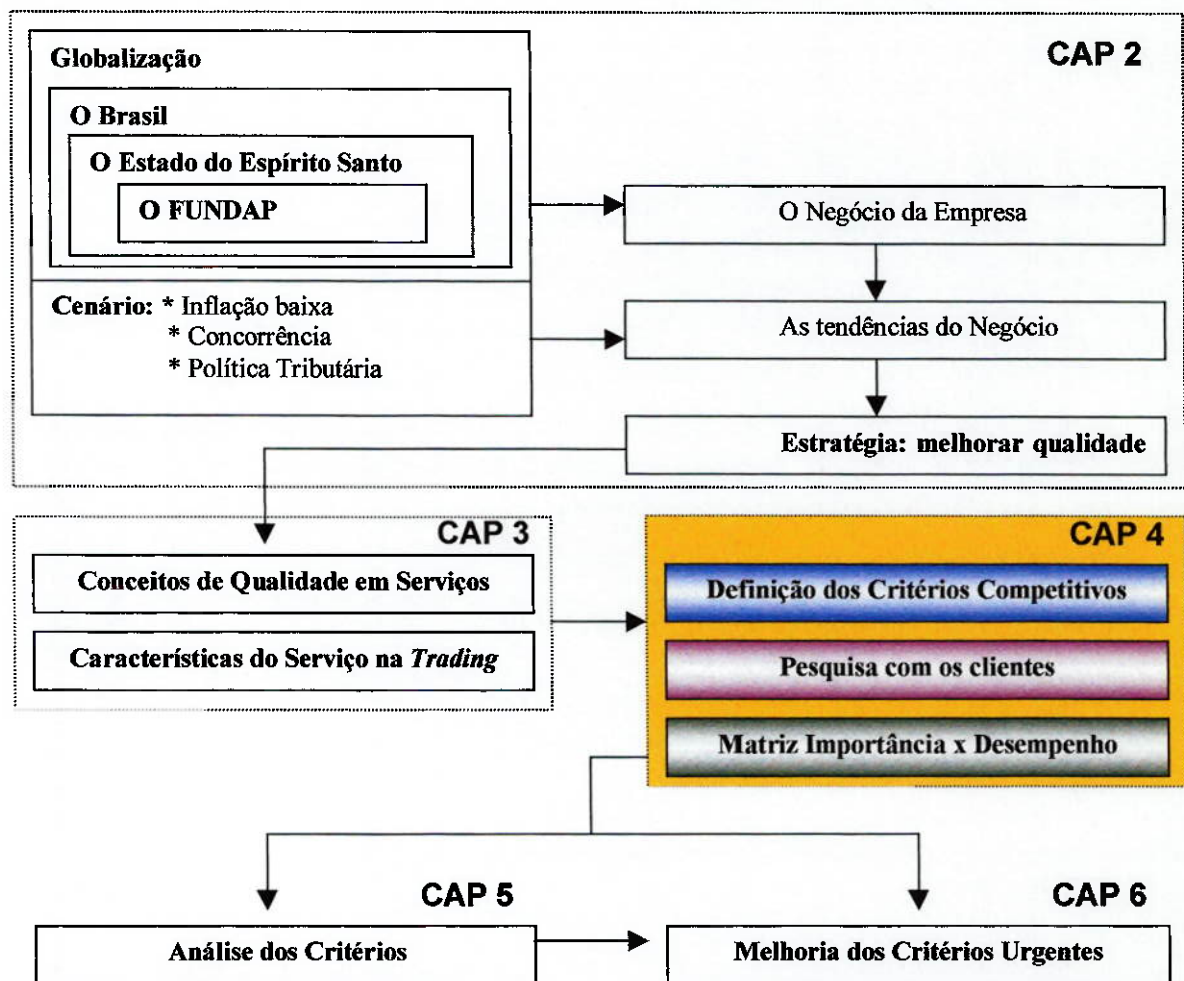


**Figura 3-12 : Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente (Adaptado de ZEITHAMAL et al.,1990)**

Portanto, na busca pela melhoria da qualidade do serviço da *Trading*, nossa próxima etapa é conhecer com maior detalhes seus clientes, quais são as suas expectativas, suas percepções, e quais são os critérios que eles utilizam nessa avaliação. Todo esse trabalho será apresentado no próximo capítulo.

# CAPÍTULO 4

## Conhecendo o cliente



## 4. Conhecendo o cliente

### 4.1. Como obter informações dos clientes?

Obter informações sobre o que os clientes esperam do serviço e como o vêem não é uma tarefa simples, mas pode ser realizada de diversas formas, com diferentes graus de confiabilidade e precisão.

A consulta pode abranger desde um universo restrito de funcionários do prestador de serviços, até todos os funcionários de todos os clientes. No primeiro caso teríamos uma pesquisa rápida e com custo baixo, em detrimento da qualidade de suas informações. No outro extremo, a consulta com todos os clientes nem sempre é viável, requer mais tempo e recursos.

Paralelamente ZEITHAML et al. (1990), aponta diferentes métodos para compreensão das expectativas dos clientes – figura 4-1.

Podemos utilizar apenas as reclamações dos clientes, identificando problemas no processo de prestação de serviços com um investimento financeiro e de tempo baixos. Um estudo do desejo do consumidor em indústrias semelhantes poderia funcionar como uma ferramenta inicial para identificar as expectativas dos clientes, mas requer uma etapa posterior. Uma pesquisa com clientes chaves forneceria importantes informações dos principais clientes, entretanto deveríamos analisar a carteira de clientes da empresa e a importância relativa de cada cliente. Por último, temos um estudo compreensivo das expectativas dos consumidores, que através de uma pesquisa estruturada poderá fornecer uma visão dinâmica das expectativas e percepções dos clientes.

Analisando os métodos apresentados e as características particulares da *Trading*, dos seus clientes e do seu processo de prestação de serviços, podemos obter algumas conclusões que direcionarão o entendimento das expectativas e percepções dos clientes:

- O número pequeno de clientes (10) e de funcionários (9) permite-nos abranger a pesquisa a 100% dos clientes com o engajamento de 100% dos funcionários.

	<i>Investimento financeiro</i>	<i>Investimento em tempo</i>	<i>Principais usos</i>
<i>Uso estratégico de reclamações</i>	baixo	baixo	Identificar problemas no processo de prestação do serviço
<i>Desejos do consumidor em indústrias semelhantes</i>	baixo	baixo	Desenvolvimento de uma ferramenta inicial para o estudo das expectativas dos consumidores em um determinado setor
<i>Pesquisa com consumidores intermediários</i>	moderado	moderado	Eficiente meio de se obter informações dos consumidores finais
<i>Estudo com clientes chave</i>	moderado	moderado	Informação profunda dos principais clientes
<i>Painéis com consumidores</i>	moderado para alto	moderado para alto	Fonte contínua de informação sobre as mudanças de expectativas
<i>Estudo baseado no momento de contato</i>	moderado	moderado	Gera respostas ( <i>feed-back</i> ) qualidade do serviço prestado em cada um de seus componentes
<i>Estudo compreensivo das expectativas do consumidor</i>	alto	alto	Estabelece medidas baseadas nos consumidores; oferece base para estudos que fornecerão uma visão dinâmica das expectativas e percepções dos clientes

**Figura 4-1: Método para entender as expectativas dos consumidores – ZEITHAML et al. 1990 (traduzido pelo autor)**

- O intenso e constante contato, via telefone, entre o cliente e a *Trading* possibilita um processo contínuo do entendimento das expectativas dos seus clientes. Este contato e o relacionamento aberto entre as partes, promove uma abertura às reclamações. No caso da *Trading*, as reclamações dos clientes são uma importante fonte de informações, desde que usadas estrategicamente, ao contrário do que é apresentado pela TARP (uma conceituada empresa de pesquisas de Washington D.C/EUA)<sup>1</sup>.
- Estes fatores tornam o estudo compreensivo das expectativas e percepções dos clientes, através de uma pesquisa direta e análise de dados, algo com baixo custo de

<sup>1</sup> ZEITHAML et al. 1990

investimento financeiro (ao contrário do que coloca ZEITHMAL et al.,1990), e com um mediano dispêndio de tempo.

## 4.2. A pesquisa com os clientes

Conforme colocamos anteriormente, as características da *Trading* viabilizam uma pesquisa com todos os clientes.

A pesquisa foi estruturada conforme a figura abaixo:

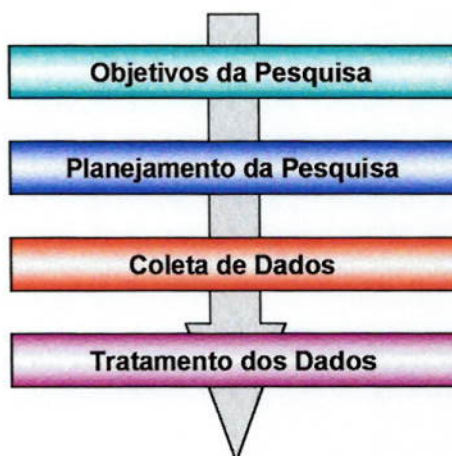


Figura 4-2: Estrutura da Pesquisa (Elaborado pelo autor)

O primeiro passo foi definir os seus objetivos, os resultados a serem alcançados. Esta é uma importante fase pois, diferentes objetivos podem definir diferentes formas de condução e planejamento da pesquisa.

A segunda etapa, definida como planejamento da pesquisa, constará da definição da lista de critérios que serão avaliados pelos clientes, o modelo do questionário e a forma de comunicação da pesquisa aos clientes.

A fase posterior compreenderá a coleta de dados, os quais serão tratados na última etapa.

### 4.2.1. Objetivos da Pesquisa

A pesquisa em questão tem como objetivo aprofundar o conhecimento da relação existente entre a *Trading* e seus clientes, avaliando a qualidade do serviço prestado.

Através dos dados coletados, serão Identificados os pontos prioritários de melhoria, o que permitirá o uso racional dos recursos da empresa(financeiro, pessoal, físico, tempo).



Entendemos como pontos prioritários de melhoria aqueles que apresentam um elevado grau de importância para os clientes e cujo desempenho da empresa não é satisfatório.

#### 4.2.2. Planejamento da Pesquisa

Na fase de planejamento da pesquisa buscamos obter, através de uma metodologia, a mais confiável e precisa opinião dos clientes nos critérios competitivos prioritários na prestação de serviços de importação. Nesta parte também foram definidas, a abrangência da pesquisa e sua condução junto aos clientes.

##### 4.2.2.1. Definição dos critérios competitivos

O primeiro passo da pesquisa foi a definição dos critérios que melhor identificavam os pontos de avaliação da qualidade do serviço prestado, sob a óptica do cliente. A lista final de critérios, utilizada na pesquisa, foi fruto de um processo que envolveu funcionários da *Trading* e alguns clientes.

Uma lista preliminar de critérios foi elaborada em conjunto com o diretor geral da *Trading*. Para tanto, foram apresentados os objetivos da pesquisa e foi realizada uma breve explanação dos conceitos envolvidos, como qualidade em serviço, suas dimensões e os critérios competitivos. Desta reunião, resultou uma lista com quinze critérios competitivos. Vale ressaltar que a diretoria ficou muito entusiasmada com o trabalho, oferecendo todo apoio necessário.

A lista elaborada internamente precisaria ser validada junto aos clientes de tal forma que a confiabilidade e a qualidade dos critérios fossem os melhores possíveis. A primeira idéia foi discutir com todos os clientes, cada um dos quinze critérios, pedindo sugestões, alterações e críticas. Porém a diretoria questionou tal procedimento, alegando que, apesar do pequeno número de clientes, a discussão com todos, nesta fase também (a próxima fase, avaliação, seria realizada com todos), implicaria num excessivo gasto de tempo desnecessário neste momento (agendar uma reunião, explicar os critérios, discutir, etc.). Também poderia haver um desgaste da relação com alguns clientes, pois estaríamos contatando-o novamente, num pequeno espaço de tempo. E finalmente, poderíamos estar gerando algum tipo de atrito com algum cliente, na medida em que o questionário final poderia não apresentar sua sugestão.



Em função do posicionamento da diretoria e da não necessidade, nesta fase, do contato com todos os clientes, resolveu-se selecionar somente quatro clientes para a análise dos critérios competitivos. A seleção foi realizada em função do seu faturamento, volume de processos e acessibilidade, conforme figura abaixo:

Cliente	Faturamento	Vol. Processos	Acessibilidade	TOTAL
E	8	9	10	27
C	9	10	7	26
A	6	8	9	23
B	10	5	6	21
H	7	4	8	19
D	4	7	3	14
G	3	6	2	11
F	5	2	4	11
I	2	1	5	8
J	1	3	1	5

**Figura 4-3: Seleção de clientes (elaborado pelo autor)**

As notas para faturamento foram dadas entre 1-10, sendo 10 para o cliente com maior faturamento acumulado no período de Jan/97 a Ago/97 e 1 para o cliente com menor faturamento no período. O mesmo critério foi adotado para o volume de processos apresentado por cada cliente.

O parâmetro acessibilidade, o qual podemos entender como um conjunto de fatores que englobam: (1) o relacionamento da *Trading* com o cliente, (2) a disponibilidade deste para uma discussão sobre os critérios e (3) o seu grau de interesse nos conceitos envolvidos. Alguns clientes são mais preocupados na melhoria do serviço que outros, ou seja, opinam mais, dão mais sugestões, são interessados em agregar valor à parceria existente entre sua empresa e a *Trading*. A nota acessibilidade também foi dada de 1 a 10, sendo 10 para o cliente que mais completava os parâmetros acima expostos e 1 para o que menos completava.

A soma aritmética dos três valores nos forneceu uma classificação (1º. -10º.) dos clientes. Os quatro primeiros clientes, E, C, A e B, foram os selecionados. Com estes clientes, foi agendada uma reunião com a participação do autor com o diretor/gerente da empresa.

Como resultado dessas reuniões, a lista passou a conter vinte critérios competitivos, cinco a mais que a lista original.

O critério, anteriormente descrito como *custo da importação* foi desmembrado em quatro novos critérios. Desta forma foi possível especificar cada custo envolvido no processo, como despachante, armazenagem, frete de entrega e o serviço da *Trading*. Vale ressaltar que, como havíamos proposto no capítulo 3, o estudo estará restrito ao pacote de serviços 3 (item 3.3.1., pag. 32), no qual a *Trading* passará a atuar a partir da chegada do navio, portanto custos como o de coleta da mercadoria no exportador ou frete internacional, não estão sendo avaliados neste momento.

A lista final foi submetida à aprovação da diretoria, a qual a considerou muito completa. Os vinte critérios analisados são listados e discutidos a seguir:

1. ***Velocidade de resposta a pedidos de cotações de fretes internacionais, nacionais, classificação de novos produtos, etc.*** Este aspecto avalia a habilidade e capacidade da *Trading* em informar rapidamente ao cliente as cotações pedidas. É um fator importante pois muitas vezes os clientes dependem dessas informações na avaliação dos custos de uma nova importação, em suas previsões de despesas, na negociação com exportador para a definição de quem contrata o frete internacional<sup>2</sup>, ou até mesmo para o fechamento de mais uma importação.
2. ***Velocidade no processo de nacionalização:*** este é um dos principais pontos de avaliação dos clientes, e um dos mais críticos para a *Trading*. Os clientes, em função de sua ansiedade em ter a mercadoria, ao saber que o navio/avião chegou imaginam que no dia seguinte suas mercadorias estarão em seus armazéns. A velocidade na nacionalização implica também em custos incorridos no porto, principalmente os custos de armazenagem, que aumentam exponencialmente a cada período<sup>3</sup>. Porém o processo de nacionalização é demorado, burocrático e suscetível a muitos “imprevistos”. Qualquer erro na documentação pode ocasionar atrasos de dias, podendo chegar a meses.

---

<sup>2</sup> O frete internacional pode ser contratado tanto pelo exportador, como pelo importador. Geralmente esta escolha é em função de quem consegue o frete internacional mais barato.

<sup>3</sup> O período depende do porto e do tipo de armazenagem. Em Santos costuma ser de 15 dias corridos. No Rio de Janeiro de 10 dias. Nos aeroportos são 5 dias.

3. **Velocidade no fechamento financeiro do processo:** após a entrega da mercadoria e consequentemente da nota fiscal, são apurados todos os custos reais incorridos no processo de importação. Apurados estes custos é feito um relatório que consta a conta corrente do processo (saldo devedor ou credor), o acerto contábil (caso ocorra diferença entre os custos lançados em nota fiscal com os realmente incorridos), e os custos reais totais. A maioria dos clientes exigem este fechamento o mais rápido possível, pois a partir dos custos da importação definirão o preço de venda dos produtos ou apurarão suas margens. Houve caso de cliente que ficou com a mercadoria estocada, sem poder vendê-la, até o recebimento do fechamento financeiro. Este fator é mais grave em produtos destinados à revenda, o que não extingue sua importância em matéria primas ou ativos fixos importados.
4. **Desburocratização do processo de importação:** é o quanto a *Trading* absorve a burocracia envolvida no processo de importação, isolando o cliente deste inconveniente. Os clientes, ao contratarem uma empresa para realizar suas importações, muitas vezes querem manter contato apenas com uma empresa – a *Trading* – ficando esta responsável pelo contato diário com despachante, agente de carga, transportadora, seguradora, etc. Da mesma forma que tenta-se evitar a burocracia no processo de nacionalização, é conveniente evitá-la nas transações financeiras entre as empresas, veremos mais adiante que este é um ponto falho da *Trading*.
5. **Preço do despachante:** é o preço cobrado à *Trading* pelo despachante aduaneiro. Como, todos os custos são repassados ao cliente, este avalia com rigor se a *Trading* está utilizando um despachante com preço razoável ou não. Geralmente as importadoras do segmento da *Trading* costumam não dar muita importância aos custos de nacionalização (despachante, armazenagem, frete, etc.). Isto ocorre simplesmente porque qualquer ganho de custo com os fornecedores é repassado ao cliente, não beneficiando diretamente a própria empresa importadora.
6. **Preço da armazenagem:** é o preço cobrado pelos armazéns alfandegados. Excetuando-se a nacionalização em fronteira terrestre e fluvial, nas demais a armazenagem em recinto alfandegado é obrigatória. O valor total da armazenagem inclui, além do próprio custo do espaço ocupado, a movimentação da carga, desova

de containeres e carregamento de caminhões. O preço total pago é, em parte, em função do tempo de armazenagem, como já colocamos no item 2.

7. **Preço do frete de entrega:** é o preço pago pelo transporte da carga, seja entre recintos alfandegados, em função de remoções<sup>4</sup>, seja do armazém alfandegado para o armazém do cliente. Sempre há um cliente que diz ter uma transportadora com preço inferior. Porém o transporte de carga, principalmente importada, requer cuidados especiais com relação à documentação, à roubo e ao trânsito em recintos alfandegados. Estas características peculiares exigem uma transportadora experiente e confiável, o que, muitas vezes implica em preços mais elevados. A *Trading* centraliza a contratação do frete de entrega.
8. **Preço do Serviço:** é o preço cobrado pela *Trading* pelo serviço prestado. Como vimos no capítulo 3, dentro do pacote comercial de uma importadora fundapiana e seu cliente os parâmetros acordados são a taxa de serviços/desconto e o prazo de pagamento de ICMS. Estes dois fatores em conjunto determinam o preço cobrado pela importadora.
9. **Flexibilidade na prestação do serviço:** é a capacidade da empresa de “quebrar-galhos”. O processo de importação é complexo, dependendo da interpretação de um fiscal um processo pode atrasar dias. A importadora deve conhecer o suficiente do processo e ter boa influência nos órgãos competentes para que, ao menos, os problemas sejam resolvidos da melhor maneira possível;
10. **Acesso à empresa:** a facilidade de se entrar em contato com a empresa – telefone, fax, email ou até pessoalmente;
11. **Acessibilidade dos funcionários:** a disponibilidade dos funcionários. Apesar do cliente conseguir entrar em contato com a empresa, pode não conseguir falar com quem desejava. Apesar de outros funcionários serem capazes de resolver o seu problema, pode haver uma impressão de não acessibilidade.

---

<sup>4</sup> Por motivos logísticos, financeiros ou operacionais, que não serão discutidos neste trabalho, é feita uma remoção da carga entre zonas alfandegárias, antes da nacionalização.



12. **Confiabilidade na data de entrega da mercadoria:** o quanto a data da real entrega da mercadoria difere da data prometida para a entrega. É um aspecto de relevância, pois muitas vezes os clientes planejam suas vendas, seus estoques, sua produção em função das datas prometidas pela *Trading*;
13. **Confiabilidade na data de entrega do fechamento financeiro:** como foi apresentado, quando abordamos a *velocidade no fechamento financeiro*, as informações do custo real das importações é muitas vezes fundamental para o cliente apurar seus custos, sua margem ou mesmo definir o seu preço de venda. Cumprir a data prometida para a entrega dessas informações é um aspecto importante;
14. **Confiabilidade nas informações das notas fiscais:** mede o grau de confiança que o cliente tem nas informações contidas nas notas fiscais de venda, que acompanham a mercadoria. Descrições de mercadoria ou códigos errados podem ocasionar problemas no estoque do cliente ao dar-se entrada de um produto errado. Valores errados nos impostos destacados nas notas podem causar problemas nos livros fiscais dos clientes. Erros nos valores dos produtos provocarão um “furo” nos custos da mercadoria importada.
15. **Confiabilidade nas informações contidas nos relatórios:** o grau de confiança do cliente nos dados contidos nos relatórios entregues, antes, durante e após a entrega da mercadoria. São informações importantes como conta corrente do processo, despesas incorridas, impostos, datas de saída de navio, chegada, etc.
16. **Competência e confiança na resposta de dúvidas e questionamentos de procedimentos, leis, tarifas, etc.:** os clientes, por estarem afastados do processo de importação, da legislação aduaneira, da legislação tributária da importação, muitas vezes perguntam à *Trading* suas dúvidas. Geralmente são informações que serão utilizadas pelo cliente para alguma tomada de decisão, como comprar no mercado interno ou importar.
17. **Qualidade do material apresentado (relatórios, fax, cartas, etc.)**
18. **Disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas:** o quão dispostos os funcionários da importadora são ao solucionar dúvidas ou mesmo colocar sugestões. Se são passivos, esperando ser perguntados e respondendo

somente o necessário ou são proativos, abordando não somente o que lhes foi perguntado mas todas as possibilidades envolvidas. Agregam valor para o cliente?;

19. **Disposição e capacidade dos funcionários e da empresa em oferecer melhores alternativas de classificação fiscal, melhores portos, logística, etc.:** o comércio exterior é muito dinâmico. As leis e tarifas mudam frequentemente, novas rotas de navios surgem, portos são privatizados. Esta dinâmica pode oferecer possibilidades de ganho aos clientes da importadora, seja com uma nova logística ou com uma nova classificação para os produtos já importados. A competência e disposição dos funcionários da importadora será fundamental para que o cliente usufrua destas oportunidades;

20. **Nível e qualidade da informação passada aos clientes (status do processo, datas, previsões, etc.):** será que as informações passadas aos clientes são satisfatórias? Há falta ou excesso? A forma apresentada é adequada? Estes são os principais aspectos contidos neste item.

Cada um dos critérios foram avaliados em duas dimensões: importância e desempenho. Esta separação possibilitará a elaboração da Matriz Importância X desempenho (pag 61), que será utilizada como ferramenta para a avaliação dos critérios críticos.

#### 4.2.2.2. A estrutura do questionário

Na etapa anterior elaboramos uma lista com os critérios competitivos, pelos quais os clientes avaliam o serviço prestado pela *Trading*. A próxima etapa do planejamento da pesquisa será montar o questionário pelo qual os clientes irão expressar sua opinião a respeito de cada critério.

Existem diferentes modelos de respostas e métodos de escala para serem aplicados a questionários. HAYES (1991) cita alguns métodos, podendo destacar: método Thurstone de intervalos iguais, escalograma de Guttman, o método de escala de Likert ou mesmo um simples *check-list*. HAYES (1991) coloca que os dois primeiros métodos são muito trabalhosos, enquanto que o método de Likert, mesmo sendo mais simples de aplicar, apresenta bons coeficientes de confiabilidade. O *check-list* é considerado muito simples, na medida em que limita a resposta a duas dimensões (sim/não,



concordo/discordo, etc.) oferecendo um baixíssima variabilidade de respostas. No nosso estudo utilizaremos a escala Likert por se apresentar como a mais indicada.

A escala Likert é formada um número ímpar de alternativas bipolares. A alternativa central é sempre neutra, e conforme caminhamos para os extremos encontramos alternativas que se opõem. Temos um exemplo na figura 4-4:

<b>Discordo Fortemente – Discordo – Não discordo nem concordo – Concordo – Concordo fortemente</b>
--

**Figura 4-4: Exemplo de escala Likert (elaborado pelo autor)**

O número ideal de alternativas, colocado por LISSITZ e GREEN (1975) apud HAYES (1991), é cinco. Questionários com mais alternativas não apresentam incremento de confiabilidade. Portanto utilizaremos uma escala Likert com cinco alternativas.

A folha apresentada para pesquisa de importância dos critérios competitivos é apresentada próxima página, a utilizada para a pesquisa de desempenho é apresentada na página seguinte.

**Questionário de avaliação da qualidade do serviço prestado pela Trading**  
**Avaliação de Importância**

Cliente: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

		Nenhuma importância	Pequena Importância	Média Importância	Alta importância	Total importância	
1	Velocidade de resposta pedidos de cotações de frete, custos, etc.	1	2	3	4	5	
2	Velocidade no Processo de Nacionalização	1	2	3	4	5	
3	Velocidade no Fechamento Financeiro do Processo	1	2	3	4	5	
4	Desburocratização do processo	1	2	3	4	5	
5	Preço de Despachante	1	2	3	4	5	
6	Preço de Armazenagem	1	2	3	4	5	
7	Preço de Frete de Entrega	1	2	3	4	5	
8	Preço do Serviço	1	2	3	4	5	
9	Flexibilidade na Prestação do Serviço	1	2	3	4	5	
10	Acesso à empresa (telefone)	1	2	3	4	5	
11	Acessibilidade dos funcionários	1	2	3	4	5	
12	Confiabilidade na data de entrega da mercadoria	1	2	3	4	5	
13	Confiabilidade na data de entrega do fechamento financeiro	1	2	3	4	5	
14	Confiabilidade nos valores da nota fiscal	1	2	3	4	5	
15	Confiabilidade das informações contidas nos relatórios	1	2	3	4	5	
16	Competência e confiança na resposta de dúvidas e questionamentos de procedimentos,	1	2	3	4	5	
17	Qualidade do material apresentado (relatórios, fax, cartas, etc)	1	2	3	4	5	
18	Disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas	1	2	3	4	5	
19	Disposição da empresa e dos funcionários em oferecer melhores alternativas de classificação fiscal, portos, logística, etc.	1	2	3	4	5	
20	Nível de informação passada aos clientes (status do processo, datas, previsões, etc)	1	2	3	4	5	



**Questionário de avaliação da qualidade do serviço prestado pela Trading**  
**Avaliação de Desempenho**

Cliente: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

		Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente	
	A Trading possui alto desempenho em cada um dos critérios abaixo:						
1	Velocidade de resposta a pedidos de cotações de frete, custos, etc.	☹	1	2	3	4	5 ☺
2	Velocidade no Processo de Nacionalização é adequada	☹	1	2	3	4	5 ☺
3	Velocidade no Fechamento Financeiro do Processo	☹	1	2	3	4	5 ☺
4	Desburocratização do processo	☹	1	2	3	4	5 ☺
5	Preço de Despachante	☹	1	2	3	4	5 ☺
6	Preço de Armazenagem	☹	1	2	3	4	5 ☺
7	Preço de Frete de Entrega	☹	1	2	3	4	5 ☺
8	Preço do Serviço	☹	1	2	3	4	5 ☺
9	Flexibilidade na Prestação do Serviço	☹	1	2	3	4	5 ☺
10	Acesso à empresa (telefone)	☹	1	2	3	4	5 ☺
11	Acessibilidade dos funcionários	☹	1	2	3	4	5 ☺
12	Confiabilidade na data de entrega da mercadoria	☹	1	2	3	4	5 ☺
13	Confiabilidade na data de entrega do fechamento financeiro	☹	1	2	3	4	5 ☺
14	Confiabilidade nos valores da nota fiscal	☹	1	2	3	4	5 ☺
15	Confiabilidade das informações contidas nos relatórios	☹	1	2	3	4	5 ☺
16	Competência e confiança na resposta de dúvidas e questionamentos de procedimentos,	☹	1	2	3	4	5 ☺
17	Qualidade do material apresentado (relatórios, fax, cartas, etc)	☹	1	2	3	4	5 ☺
18	Disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas	☹	1	2	3	4	5 ☺
19	Disposição da empresa e dos funcionários em oferecer melhores alternativas de classificação fiscal, portos, logística, etc.	☹	1	2	3	4	5 ☺
20	Nível de informação passada aos clientes (status do processo, datas, previsões, etc)	☹	1	2	3	4	5 ☺

### 4.2.3. A coleta de dados

O processo de coleta, que durou ao todo dez dias, foi realizado com todos os clientes. Foram agendadas reuniões entre o autor e o contato no cliente, seja o próprio dono da empresa ou na falta deste, o diretor responsável pela importação. Neste contato telefônico foi dada uma primeira explicação sobre o motivo da reunião, tal procedimento ocorreu inclusive para os clientes que haviam sido convidados a analisar os critérios competitivos e já estavam ao par do estudo.

No momento da reunião foi seguido o seguinte roteiro:

1. Explicação dos objetivos da pesquisa
2. Breve discussão sobre cada critério analisado
3. Foi explicado o que se entendia por *Importância* e foi passado o questionário de avaliação de importância
4. Foi explicado o que se entendia por *Desempenho* e foi passado o questionário de avaliação de desempenho
5. Respondidos os questionários, foi aberto um espaço para críticas e sugestões, seja sobre o próprio questionário, sobre o estudo ou mesmo sobre a *Trading*.

Apesar da expectativa de que algum cliente pedisse para responder o questionário em outro momento, por falta de informação, ou por querer indagar outros funcionários da empresa, isto não ocorreu. Nos clientes D e A, por exemplo, alguns itens de desempenho foram respondidos em conjunto pelo dono da empresa e pelo encarregado da importação.

### 4.2.4. Tratamento dos dados

Após as reuniões com todos os clientes, os dados foram tabulados e analisados.

Estatisticamente, consideramos apenas a média e o desvio-padrão das medidas, o que para os nossos fins já é suficiente. Outras análises estatísticas poderiam ser utilizadas para se analisar a interdependência das variáveis, como análise de *cluster*. A sua não utilização recai no fato dos clientes não conhecerem as operações internas da empresa, o

que nos resultaria uma inter-relação não confiável. A relação entre os diversos critérios abordados será estabelecida na medida em que relacionaremos os processos envolvidos em cada critério.

Os dados tabulados, com suas respectivas médias e desvios podem ser observados no anexo.

Todos os itens foram respondidos por todos os clientes. Houve também uma certa concentração de respostas em torno do valor médio obtido para cada critério, o que mostra uma homogeneidade nas respostas dos clientes. Estes fatos ocorreram principalmente em virtude da condução da pesquisa, feita com todos os clientes, com as explicações necessárias sobre cada item, diminuindo ao máximo as dúvidas e as considerações subjetivas de cada um.

Os dados obtidos foram plotados na Matriz Importância x Desempenho – SLACK (1993) – apresentada na próxima página. Esta matriz visa representar os dados de forma a permitir uma rápida interpretação dos resultados.

As regiões descritas nas matriz são:

- **Adequado:** os critérios situados nesta área podem ser considerados satisfatórios, pelo menos a curto e médio prazo. A longo prazo deve-se deslocar estes critérios para um desempenho superior e para um alto grau de importância, tornando-os um diferencial competitivo da empresa;
- **Aprimorar:** critérios candidatos a melhoramentos, colocando-os em posição de adequação.



## Matriz Importância X Desempenho

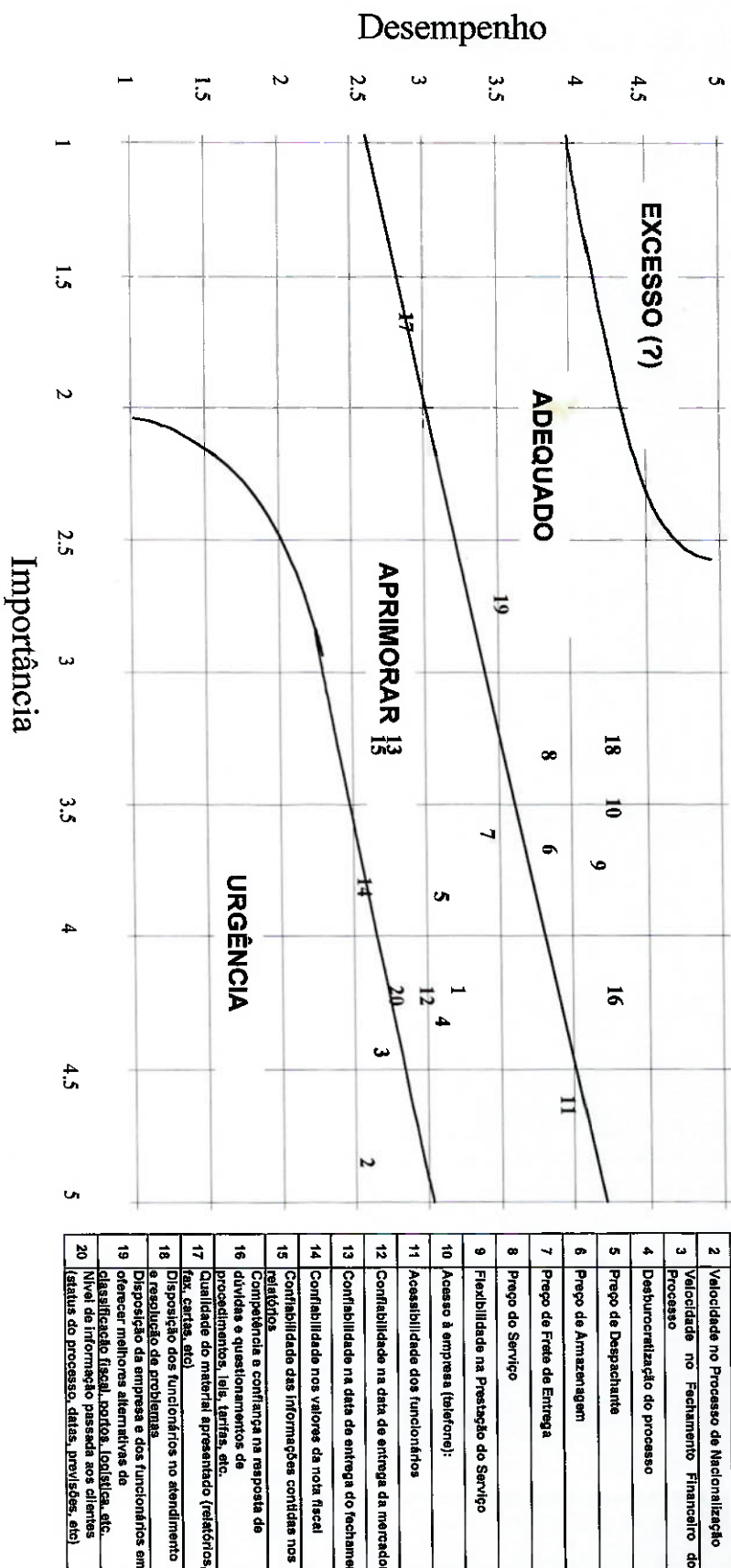


Figura 5: Matriz Importância x Desempenho (elaborado pelo autor)



- **Excesso (?):** o desempenho atingido é muito melhor do que pode ser necessário. Pode haver fluxo de recursos para a garantia desse desempenho, recursos que poderiam ser utilizados em outros critérios, fato que justifica a “?”;
- **Urgência:** critérios com elevada importância para os clientes, porém com desempenho insatisfatório. São critérios que podem determinar a perda do cliente para a concorrência, portanto devem ser melhorados no curto prazo.

Os critérios competitivos, agrupados nas quatro regiões, serão analisados com profundidade no próximo capítulo.

#### 4.2.5. Considerações sobre a metodologia aplicada

Nenhuma metodologia é perfeita. Conhecer, discutir e criticar o método utilizado é o primeiro e talvez mais importante passo para se realizar a análise de seus resultados. As ferramentas e metodologias aqui utilizadas, foram as que melhor abordavam a situação estudada, porém, como em qualquer outro trabalho, devemos considerar e analisar as limitações que cercam nosso estudo:

- O comércio exterior é uma área de atuação intrinsecamente dinâmica. As pressões por uma balança comercial positiva podem culminar, a qualquer momento, com medidas de restrição às importações. A crise no setor financeiro mundial e principalmente no Brasil são potenciais formadores de uma nova estrutura cambial – o que tem grande impacto no comércio exterior – de novos ajustes fiscais, entre outras mudanças.

Como exemplo, podemos citar as restrições impostas pelo Banco Central ao financiamento do exportador para importações com valores superiores a US\$ 10.000,00 (US\$ 40.000,00 para países do Mercosul) a partir de 01 de abril deste ano. Outro exemplo recente é o aumento das alíquotas do Imposto de Importação, da TEC<sup>5</sup>, em 3,00%.

---

<sup>5</sup> TEC – Tarifa Externa Comum, são alíquotas de importação definidas em comum acordo entre os países membros. Além da unificação das alíquotas, também são unificadas as classificações das mercadorias.

A dinâmica está inerente também, à própria concorrência, que reage, face às mudanças do ambiente e de seus clientes, adaptando e muitas vezes melhorando seu desempenho. A melhora do desempenho da concorrência, em determinado critério, implica numa avaliação, por parte dos clientes, de pior desempenho nas demais empresas. Tal fato explica-se pela avaliação de desempenho utilizada ser relativa à média oferecida no mercado, e não absoluta.

É importante enfatizar que a dinâmica do cenário no qual uma empresa atua, pode implicar em profundas mudanças nas expectativas/necessidades dos clientes. Os dados obtidos na pesquisa retratam um momento específico do comportamento dos clientes. É fundamental um monitoramento constante das alterações do ambiente e de suas implicações nos consumidores;

- As avaliações dos clientes podem tender a não ser comparativas, relativas à concorrência, mas sim absolutas. Apesar da explicação no momento da pesquisa, tal fato pode ocorrer principalmente em função de fortes percepções (boas ou ruins) ocorridas perto do momento da pesquisa. Assim, se no dia da pesquisa, a empresa atrasou a entrega de um material importante, sua avaliação neste aspecto provavelmente será de baixo desempenho, mesmo que a concorrência seja ainda pior;
- É importante o cuidado em evidenciar diferenças existentes entre os clientes. Questões geográficas, psicográficas, econômicas influenciam as expectativas e percepções dos clientes, daí a importância em se verificar se há estratificação ou dispersão nas respostas dos clientes. Dispersões elevadas podem ressaltar uma falta de foco, mas também uma oportunidade em se atuar com diferentes estratégias ao se identificar grupos com diferentes necessidades. No caso da *Trading* tal fato não foi evidenciado.
- A Matriz Importância x Desempenho não considera os custos envolvidos nas melhorias ao evidenciar pontos de ação. Dois pontos próximos, situados na região de urgência, deverão ser tratados da mesma maneira? Não deveríamos considerar os custos envolvidos no processo de melhoria de desempenho?

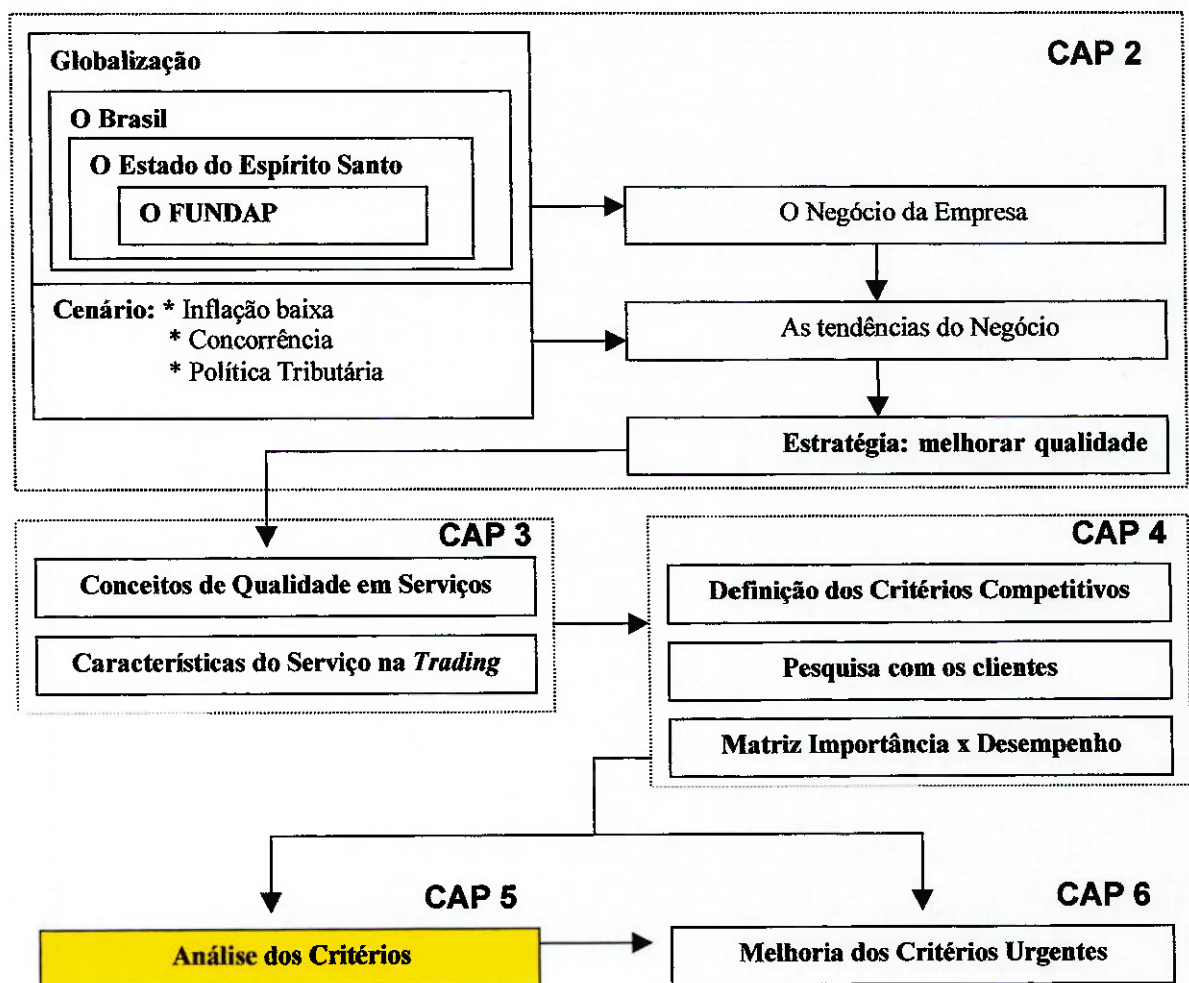
Esta análise torna-se mais importante quando lidamos com pontos, em diferentes regiões, embora próximos, separados apenas por uma linha de segmentação. Um

ponto (1) na região de urgência deverá ser atacado antes de outro ponto (2) que está “quase” nesta região. E se esse ponto (2) tiver melhorias menos custosas e com resultado mais rápido que o ponto (1), por exemplo.

Todos esses questionamentos são inerentes à esta metodologia assim como à outras. Deve-se ter consciência da ferramenta utilizada e de suas limitações para que se possa agir de forma correta. A definição dos pontos de melhoria deve considerar também o conhecimento sobre o processo envolvido, a estratégia da empresa, o cenários futuros. Tal análise será objeto da próxima etapa do trabalho.

# CAPÍTULO 5

## Análise dos Resultados



## 5. Análise dos Resultados

### 5.1. Introdução

No capítulo anterior, a pesquisa com os clientes e a Matriz Importância x Desempenho nos evidenciaram quais os critérios sobre os quais a *Trading* deve atuar, e com qual prioridade, para melhorar a qualidade percebida na prestação de seus serviços.

Porém os critérios apresentados estão sob a óptica externa, dos clientes. A definição de um plano de ação, no sentido de melhorar a performance da empresa deve considerar as áreas de decisão relacionadas com cada critério e os processos envolvidos para sua obtenção.

Neste sentido, iremos definir as principais áreas de decisão da empresa e elaborar a Matriz Critérios Competitivos x Áreas de Decisão. A seguir, analisaremos os principais critérios, críticos e não críticos, para melhor entendermos as características dos processos envolvidos em cada um, e os principais dados que evidenciam o desempenho da empresa. Finalmente, iremos, a partir das informações colhidas e estudadas, definir um plano de ação, de melhorias, no sentido de mover os pontos mais críticos para áreas de adequação (vide Matriz Importância X Desempenho – pág. 62).

### 5.2. Critérios Competitivos x Áreas de Decisão

#### 5.2.1. Áreas de Decisão

As áreas de decisão, identificadas na empresa, são (CORRÊA; GIANESI 1994):

- Recursos Humanos: recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários; políticas de remuneração. A remuneração é definida pelo dono da empresa, recrutamento e seleção é responsabilidade do sócio-diretor e do gerente operacional. Treinamento interno é realizado sempre que há necessidade ou requisição, mediante autorização do gerente. Treinamento externo, dependendo do custo, é definido pelo gerente ou pelo sócio-diretor. Pelo alto grau de contato com o cliente, esta área de decisão é muito importante para qualidade do serviço prestado;



- Instalações: localização, *lay-out*, arquitetura, manutenção. Grandes investimentos são definidos pelo sócio-diretor. *Lay-out*, por exemplo, é responsabilidade de cada área.
- Capacidade/Demanda: quantidade, tipo e responsividade da capacidade; ajuste da demanda, adequação entre capacidade e demanda. Responsabilidade do gerente, em conjunto com cada funcionário.
- Treinamento do Cliente: grau de informação passada ao cliente, participação do cliente, controle das expectativas. O projeto e controle é de responsabilidade do gerente, a ação é de cada analista de cliente.
- Projeto do Serviço: conteúdo do pacote de serviço; foco, responsividade e alavancagem sobre o custo;
- Organização do Trabalho: centralização, estilos de liderança, comunicação, autonomia de decisão, função X processo. Decisões tomadas em conjunto pelo sócio-diretor e pelo gerente operacional. Na área financeira a atuação do sócio-diretor é mais intensa.
- Fornecedores: cotação de fornecedores, definição das características de escolha dos fornecedores, acompanhamento dos fornecedores (controle), negociação. Esta atividade está quase que totalmente vinculada ao gerente operacional;
- Processo/Tecnologia: métodos de trabalho, equipamento, grau de informatização, automação, grau de flexibilidade. A necessidade é identificada pelo gerente que atua, desde que não envolva compra de equipamento ou outros custos elevados.
- Fluxo de Informações: coleta, tratamento e ações sobre as informações de fornecedores, clientes, despachantes, etc. A decisão cabe ao gerente.
- Controle do Processo: o que controlar, grau de controle, limites do controle, ações de melhoria. O projeto do controle do processo é definido pelo gerente, o controle é realizado pelo gerente e pelo analista, assim como as decisões.

Essas áreas foram relacionadas com cada critério competitivo. A relação foi classificada em: inexistente, fraca, moderado ou forte.



A principal vantagem desta ferramenta é podermos identificar quais áreas de decisão são as que mais afetam os critérios cujo alto desempenho é desejado. Ou seja, como cada critério está diluído dentro das diversas áreas da empresa.

### 5.2.2. Matriz: Critérios Competitivos x Áreas de Decisão

A matriz, apresentada na próxima página, mostra claramente alguns pontos que serão abordados com maior profundidade no decorrer do trabalho:

- As decisões relacionadas aos fornecedores, como escolha do fornecedor, qualidade do serviço do fornecedor, negociação de preço, etc., possuem uma forte relação com sete critérios, dos quais dois são de ação urgente.
- O Fluxo de Informações apresenta forte relação com quatro critérios, sendo dois urgentes. De forma geral apresenta algum tipo de relação com nove critérios. É importante notarmos que nos dois critérios urgentes, que apresentam uma forte relação com Fornecedores, há também uma forte relação com o Fluxo de Informações. Veremos mais adiante, que é justamente a melhoria no fluxo de informações, entre *Trading* e fornecedores o principal ponto de ação para a melhoria desses dois critérios.
- Os recursos humanos também se destacam, principalmente nos critérios adequados. Entretanto o critério urgente, *confiabilidade nas informações das notas fiscais*, apresenta uma forte relação com esta área. O mal desempenho deste critério está relacionado com os erros de cálculo de valores e de datilografia da nota, ações realizadas pelos funcionários. Veremos no próximo capítulo, que a ação será minimizar a relação deste critério com a área de Recursos Humanos, atuando sobre a automatização do processo.

Matriz: Áreas de Decisão x Critérios Competitivos

Status	Critério	Recursos Humanos	Instalações	Capacidade/ Demanda	Treinamento do Cliente	Projeto do Serviço	Organização do Trabalho	Fornecedores	Processos/ Tecnologia	Fluxo Informação	Qualidade
URGENTE	Veloc. Nacionalização	●		●	●	●	●	●		●	●
	Veloc. Fecham. Financ.	●		●	○	●	●	●		●	●
	Confiab. Inform. Nota Fiscal	●	○						●	●	●
	Info. Passada ao Cliente	●			●	●	○		○	●	○
	Confiab. Inform. Relatórios	○		●	○		○		○	●	○
	Confiab. Data Entrega Mercad.	○		●	●		●	●	○	○	○
	Confiab. Data Fecham. Proc.							●			
	Acessibilidade Funcionários		●	●			●		○		
	Prazo de Frete Entrega			○				●		○	
	Prazo de Despachante			○		○		●		○	
APRIMORAR	Desburocratização do Proces.					●	●		○	○	
	Veloc. Resp. Pergunta/Dúvid.	●		○	●	●		●			○
	Prazo de Armazenagem							●			
	Prazo do Serviço		○			●					
	Flexibili. Prestação Serviço	●				●	●				○
	Acesso à Empresa		●	●		○			○	○	
	Competência	●				●		○		○	
	Qualidade Material										○
	Disponibilidade atendimento	●			○	○					
	Disponibilidade melhorar proces.	●			○	○					

- Relação Forte
- Relação Moderada
- Relação Fraca

Figura 5-1: Matriz: Áreas de Decisão x Critérios Competitivos (adaptado de CORRÊA; GIANESI 1994)

### 5.3. Análise dos Critérios

Paralelamente à análise das áreas de decisão, foi realizada uma análise dos critérios mais relevantes, seja crítico ou não.

É importante colocarmos que algumas melhorias, no intuito de aumentar o desempenho da *Trading*, havia sido realizadas antes da elaboração do questionário e da Matriz Importância x Desempenho.

No início do trabalho na *Trading*, ou seja, final de 1997, foram implantadas algumas melhorias com base na experiência dos diretores e do autor em outras empresas importadoras. Foram melhorias básicas, estruturais, como a organização de atividades, relatórios e treinamento.

No decorrer das atividades, em função de conversas com os clientes e suas reclamações, reuniões com os funcionários da *Trading* e observações da gerência, foram implantadas ou encaminhadas novas melhorias. Novos relatórios, mudança em alguns processos, negociação com fornecedores, etc.

Essas melhorias serão apresentadas brevemente durante a discussão dos critérios mais relevantes. Alguns critérios, por exemplo, foram classificados como “ADEQUADOS” em função de melhorias já realizadas, antes da pesquisa. O mesmo podemos dizer de critérios classificados como “APRIMORAR”, e que não foram classificados como “URGENTES” em função de ações já realizadas. Quando dizemos: “não foram classificados como ‘URGENTES’ ” estamos fazendo uma suposição a partir da opinião dos funcionários da *Trading*, ou seja, não estamos analisando diretamente a opinião dos clientes.

A seguir, analisaremos os critérios de maior relevância:

#### 5.3.1. Critérios Não-Críticos

A Matriz Importância x Desempenho apresentou 40% do total de critérios (8 critérios), na área de adequação. São pontos que não requerem ação imediata da empresa, pois, sob a óptica do cliente, estão adequados. Entretanto, alguns desses pontos serão abordados e analisados por serem relevantes, sob a óptica da *Trading*.

É importante notarmos a não caracterização de nenhum critério na região de “EXCESSO(?)”. Tal fato, mostra que a *Trading* não está com alto desempenho em critérios pouco importantes. Isto poderia significar um afluxo de recursos em pontos desnecessários, recursos que poderiam ser redirecionados para a melhoria de critérios classificados como “URGENTES”, ou mesmo como “APRIMORAR”.

#### *Critério 10 (Acesso à empresa)*

Como colocamos no capítulo 4, entendemos como *acesso à empresa*, toda forma pela qual um cliente a contata, passa informações, faz reclamações, visita, etc., seja via telefone, fax, email ou pessoalmente. No caso da *Trading* a principal forma de acesso é via telefone e fax, ou seja, linha telefônica. Visitas dos clientes são raras, geralmente os funcionários da *Trading* se deslocam ao cliente e não o contrário. Portanto o fator crítico neste critério é o gerenciamento do uso e demanda das linhas telefônicas.

No final do ano passado, quando o volume de negócios da *Trading* começou a crescer, havia dois funcionários por linha telefônica dedicada à voz, mais uma linha dedicada ao aparelho de fax. Entretanto o crescimento no volume de trabalho e de necessidade de comunicação levaram a constantes reclamações por parte dos clientes. No sentido melhorar o desempenho da empresa neste ponto, foram adquiridas novas linhas. Hoje a empresa possui sete linhas dedicadas a voz para dez funcionários, o que corresponde a 0.7 linha/funcionário.

Como resultado, podemos observar na Matriz Importância x Desempenho, que o desempenho da *Trading* neste critério foi um dos mais elevados. Apesar desta ser a primeira pesquisa realizada com os clientes, o que implica em não termos dados anteriores para estabelecermos o grau de melhoria apresentado, a opinião qualitativa dos funcionários mostra que, após a aquisição das novas linhas, as reclamações dos clientes, com relação ao acesso telefônico à empresa, diminuíram consideravelmente, tornando-se quase raras.

Apesar deste critério apresentar uma importância média-alta, sob a óptica dos clientes, não é justificável um controle estatístico<sup>1</sup> das chamadas telefônicas, no intuito de

---

<sup>1</sup> Ex.: probabilidade de uma ligação não ser atendida, porcentagem de ocupação das linhas, tempo médio de ligação, etc..



maximizarmos a probabilidade de uma chamada de um cliente ser atendida (o telefone não estar ocupado).

#### *Critério 6 (Preço da Armazenagem)*

A armazenagem alfandegada, em um determinado porto, é realizada por poucas empresas (no caso de aeroportos há um monopólio da Infraero). Os preços cobrados, os períodos de armazenagem, as formas de cálculo, variam muito pouco de armazém para armazém. A figura 5-2 mostra os valores que seriam pagos, por uma mesma carga, durante o mesmo período, em dois armazéns alfandegados em Santos – o mais caro e o mais barato.

Armazém	R\$
A	1.232,00
B	1.322,00
Diferença	90,00

**Figura 5-2: Preço da Armazenagem (Elaborado pelo autor)**

Paralelamente, o volume de importações da *Trading* em relação ao volume movimento por um armazém, é mínimo, anulando qualquer poder de barganha da *Trading* nas negociações por melhores tarifas.

Na medida que os clientes questionavam os preços cobrados, principalmente porque uma armazenagem alfandegada é cerca de 40% mais cara que um armazenagem comum, os funcionários da *Trading* eram orientados à explicar aos clientes, as características particulares do setor de armazenagem alfandegada.

O resultado desse procedimento foi uma avaliação de desempenho boa (3,8 numa escala de 1-5), por parte dos clientes. Outros critérios, relacionados ao custo da importação, como despachante e frete de entrega, apesar de terem a mesma importância, apresentaram desempenho inferior.

### **5.3.2. Critérios a Aprimorar**

Nove critérios foram considerados alvo de aprimoramento.

*Critério 11 (acessibilidade dos funcionários) e 4 (desburocratização do processo)*

Dentre estes critérios devemos destacar o 11 – *acessibilidade dos funcionários*, por ser o segundo critério mais importante. Relacionado à esse critério temos a *desburocratização do processo* (4), pois quanto maior a fluidez das informações dentro da *Trading*, mais os funcionários estarão realizando atividades fundamentais ao bom atendimento ao cliente, maior será sua acessibilidade.

Apesar de ser considerado um ponto de aprimoramento, a acessibilidade dos funcionários apresentou um bom desempenho, ficando próxima à região de adequação. Esta avaliação deve-se ao fato de algumas melhorias terem sido implantadas anteriormente à pesquisa.

A principal ação neste sentido foi a organização da empresa focando o processo, ou melhor, o ciclo de serviço.

Numa estrutura funcional teríamos um departamento (fiscal) responsável pela emissão das notas fiscais, um departamento financeiro incumbido a calcular e emitir as faturas e cobranças, e um departamento operacional responsável pelo processo de importação propriamente dito. Mesmo dentro dos departamentos, as funções são divididas: existe o responsável pela nacionalização, o responsável pelo seguro, pelo transporte, etc. Esta estrutura faz com que o cliente, dependendo da informação que desejar, tenha que conversar com diversas pessoas, as quais, muitas vezes não estarão ao par do assunto pois o responsável pela etapa anterior do processo não lhe passou as informações.

O projeto desenvolvido pelo autor, na *Trading*, desde o início enfocou uma estrutura que atendesse da melhor forma possível o cliente. Para evitar os problemas acima apresentados, organizou-se o trabalho em função do processo de prestação do serviço. Foi definida a figura do analista: um único funcionário para cada cliente, responsável por todo o processo, exceto o pagamento ao exportador pois esta etapa envolve quantias elevadas. Este analista cuida do embarque da mercadoria, da nacionalização, calcula e emite a nota fiscal de venda, assim como as faturas de cobrança, contrata a transportadora, faz o seguro, etc. Somente o fechamento do câmbio fica sob a responsabilidade da área financeira.

Com esta estrutura o cliente mantém contato apenas com um funcionário, no máximo dois, para resolver seus problemas. Este funcionário saberá tudo a respeito de cada



processo do seu cliente. Apesar do bom resultado dessa estrutura, alguns pontos ainda precisam ser melhorados.

### **5.3.3. Critérios Urgentes**

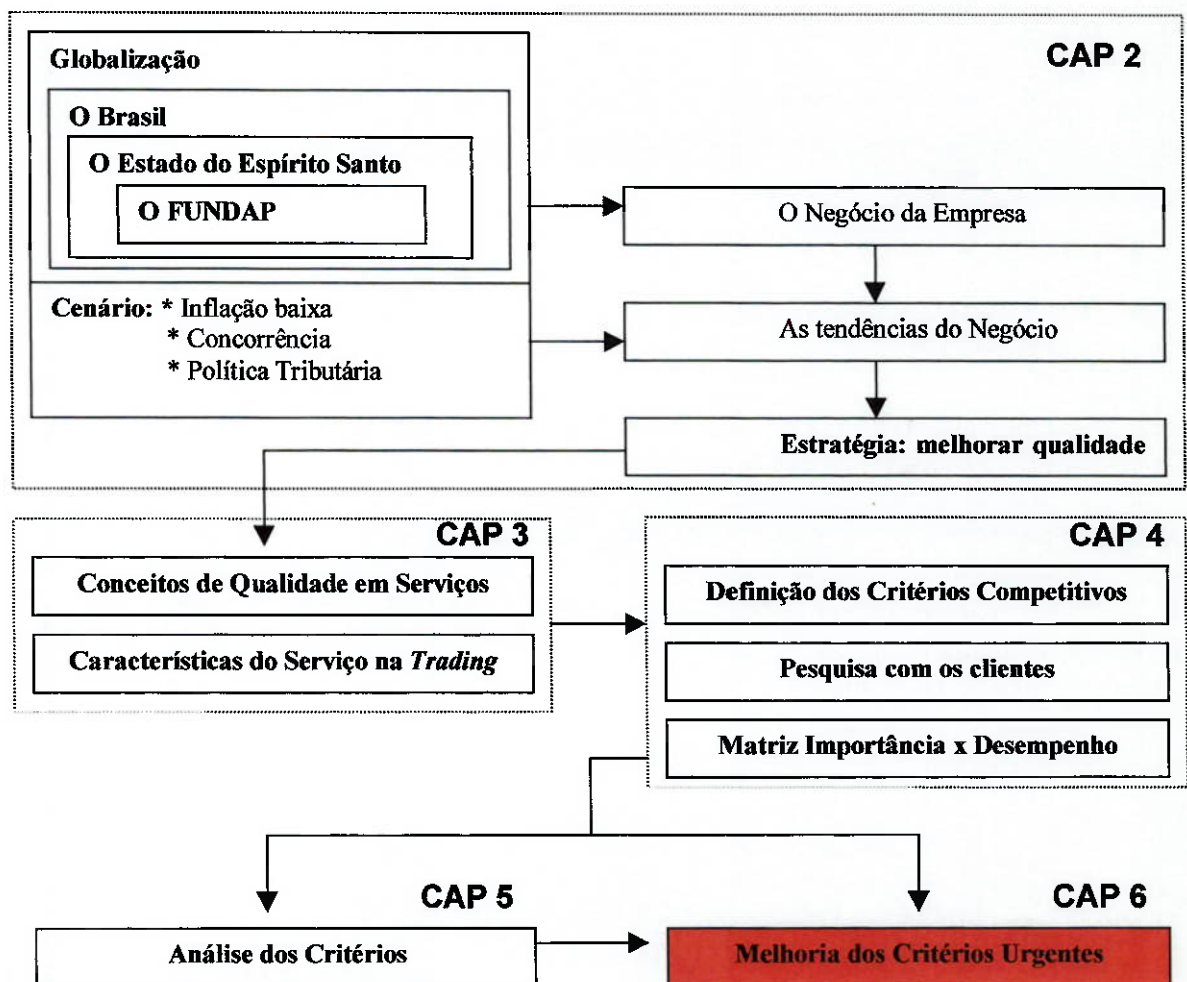
Foram identificados três critérios de ação urgente:

- Confiabilidade nas informações das notas fiscais
- Velocidade no Processo de Nacionalização
- Velocidade no Fechamento Financeiro do Processo

Esses critérios, por se tratarem do alvo deste trabalho, serão analisados com maior profundidade. Dedicamos para isto o próximo capítulo.

# CAPÍTULO 6

## Melhoria dos Critérios Urgentes



## 6. Melhoria dos Critérios Urgentes

### 6.1. Confiabilidade nas Informações das Notas Fiscais

#### 6.1.1. A dimensão importância

As notas fiscais de venda (NFV) são uma das principais fontes de informação para os clientes. Por alimentarem seus dados fiscais, contábeis e de estoque, qualquer erro nas informações contidas nas notas fiscais pode desencadear uma série de problemas para os clientes.

Um código ou descrição de produto errados, podem fazer com que o cliente dê entrada no sistema de controle de seu estoque de um produto X, enquanto que fisicamente temos um produto Y. Tal situação implicará em falta de confiabilidade da posição de estoque para o departamento de vendas; erro na apuração dos custos de importação por produto, custo de armazenagem (o produto poderá ficar lá até que se descubra o erro cometido), entrega de um produto errado para um cliente, entre outros problemas.

Caso os erros sejam nos valores expressos nas NFV, há a possibilidade de correção através de uma Carta de Correção. Entretanto este procedimento implica em transtornos tanto para o cliente, como para a *Trading*, pois impostos são pagos incorretamente, ajustes nos livros contábeis e fiscais são necessários além da perda de tempo e produtividade.

Portanto é justificável a importância dada pelos clientes para este critério.

#### 6.1.2. A dimensão desempenho

Um levantamento das notas emitidas no período de Dez/96 a Set/97 mostrou que o desempenho da *Trading*, neste aspecto, vem apresentando uma série de problemas. Os dados abaixo refletem esta situação:

- Total de Notas Fiscais de Venda (NFV) aparentemente corretas: 519 notas
- Total de notas canceladas por erros identificados antes da expedição da mercadoria: 79 notas

Portanto temos um retrabalho em 15,22 % dos processos de emissão de nota fiscal. Este alto índice de reemissão de notas fiscais, além de ocasionar custos operacionais desnecessários (nota fiscal anulada, tempo, mão de obra), é motivo de questionamento por parte da Receita Estadual.

As 519 emitidas, também apresentavam erros, os quais somente foram identificados após sua entrega aos clientes. Os erros e sua incidência estão na figura 6-

<b>ERRO</b>	<b>%</b>
Rasura	42%
Impostos e valores errados	23%
Descrição da mercadoria	17%

**Figura 6-1: Erros nas notas fiscais de venda (Elaborado pelo autor)**

Rasuras foram encontradas em 42% das notas. Este tipo de erro, além da questão estética do documento, pode ocasionar questionamento por parte da Receita Estadual, tanto nos clientes, como na própria *Trading*.

As causas identificadas para os erros nos impostos e valores das mercadorias foram: (1) erros de datilografia<sup>1</sup> (84%) e (2) erros no cálculo dos valores<sup>2</sup> (16%). Valores errados, dependendo do momento que são identificados e dependendo do tamanho do erro, podem ocasionar graves problemas ao cliente e à *Trading*: livros fiscais e contábeis, elaborados a partir das notas, estarão errados; impostos errados serão recolhidos; poderá haver incidência de multas; sem falar no retrabalho.

Os problemas nas notas fiscais ocorrem no momento do cálculo de seus valores, cuja análise está no item 6.1.3., e principalmente durante o processo de sua emissão (datilografia), cuja análise será no item 6.1.4

É importante colocarmos que uma Nota Fiscal de Venda não pode ser emitida fora do estabelecimento do importador, a menos que haja um regime especial de emissão, que não é o caso. No caso da *Trading*, as notas de venda, são todas emitidas em Vitória -

<sup>1</sup> Os valores previamente calculados estavam corretos, porém houve erro ao digitá-los na nota.

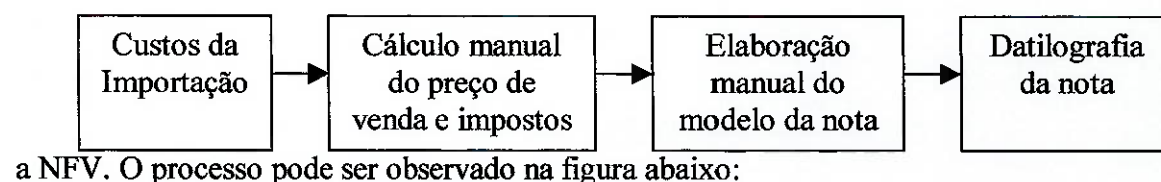
<sup>2</sup> A datilografia foi correta, porém o valor que constava da folha modelo estava errado, foi calculado erroneamente.

ES, a partir de dados fornecidos pela área operacional, situada em São Paulo, ou seja, todos os cálculos são realizados em São Paulo, e um modelo<sup>3</sup> da NFV a ser emitida é enviado para Vitória-ES.

### 6.1.3. O processo de cálculo

#### 6.1.3.1. Processo de Cálculo Utilizado

O processo de cálculo era feito manualmente em dez/96<sup>4</sup>, ou seja, utilizava-se calculadora, lápis e papel. Os custos de importação eram rateados em função das quantidades de cada produto. Os impostos (IPI e ICMS) eram calculados, para cada produto, utilizando-se uma calculadora. Após o cálculo dos valores totais de cada produto, era feito, a lápis, um modelo da nota. Esse modelo era datilografado, formando



**Figura 6-2: Processo antigo de cálculo da NFV (Elaborado pelo autor)**

#### 6.1.3.2. Processo Cálculo Proposto

Como observamos, o cálculo dos valores das notas fiscais é um processo que envolve uma quantidade razoável de números e cálculos repetitivos. Essas características e o fato da empresa possuir computadores, direcionou a ação de melhoria para a elaboração de uma planilha de cálculo eletrônica.

A planilha, elaborada em Excel 5.0, pelo autor, tinha como principal função, realizar todos os cálculos necessários para a confecção da NFV. A planilha precisava ser alimentada com os seguintes dados:

---

<sup>3</sup> Entendemos por modelo, a informação dos valores e dados a serem preenchidos em cada campo da nota fiscal.

<sup>4</sup> Data na qual o autor iniciou seu trabalho na *Trading*.



- Valor e descrição da mercadoria no exterior – estes dados constam da fatura comercial do exportador
- Taxa Fiscal da Moeda da Mercadoria e do Frete Internacional – essas taxas eram publicadas no Diário Oficial da União, e também eram acessíveis via Internet.
- Frete internacional: - esse valor constava do conhecimento de embarque, documento emitido pela companhia marítima.
- Alíquota do Imposto de Importação (II): poderia ser fornecida pelo cliente da *Trading* ou poderia ser consultada em empresas especializadas, como Aduaneiras, da qual a *Trading* é cliente.
- Alíquota do IPI: idem ao II.
- Custos operacionais: são fornecidos pelos despachantes, transportadoras, seguradoras, etc. Alguns desses custos são estimados, no momento da emissão da nota fiscal, pois, neste instante, os fornecedores ainda não possuem todas as suas despesas apuradas.
- PIS e COFINS: são impostos com alíquotas fixas, 0,65% e 2,00% respectivamente. Esta informação é constante da planilha, não necessitando sua inclusão, a menos que o governo altere as alíquotas desses impostos.
- ICMS: basicamente a alíquota de ICMS é 12%, quando a operação é interestadual para cliente contribuinte do imposto, e 17% quando a operação de venda é interestadual para cliente não contribuinte. A *Trading* não possui clientes no Estado do Espírito Santo, ou seja, 100% das operações são interestaduais. Não é necessário, na planilha eletrônica, informar a alíquota do ICMS, mas apenas optar entre cliente contribuinte, e cliente não contribuinte. Caso haja alguma operação dentro do Estado do Espírito Santo, é possível a alteração da alíquota de ICMS manualmente, em função das características de cada produto.
- Uso da mercadoria: se a mercadoria é destinada à revenda, ao ativo fixo da empresa ou será usada como matéria prima. Cada um desses casos irá determinar um tipo diferente de cálculo de impostos, federais e estaduais.

- Dados dos clientes: dados como Razão Social, endereço, CGC e IE. Estes dados, como são de uso frequente, fazem parte de um banco de dados anexado à planilha, ou seja, somente selecionamos o cliente, e o sistema carrega todos os demais dados.
- Dados da Transportadora: dados como Razão Social, endereço, CGC e IE. Estes dados, como são de uso frequente, fazem parte de um banco de dados anexado à planilha, ou seja, somente selecionamos a transportadora, e o sistema carrega todos os demais dados.

A partir dessas informações, a planilha calcula, com precisão e confiabilidade, todos os valores necessários na elaboração da NFV, e gerando um modelo final da NFV (o modelo gerado está no anexo).

Não entraremos nos detalhes da estrutura de cada cálculo, pois este não é o objetivo do trabalho. Entretanto, para assegurar a confiabilidade de cada fórmula utilizada, foram realizadas algumas simulações, com dados de notas já emitidas e com valores confiáveis.

Após a validação da planilha, seu uso foi oficializado pela diretoria de *Trading*, em substituição do método manual.

A seguir temos a tela de entrada de dados da planilha e o modelo da nota fiscal gerado. Observe que nesta etapa da proposta não houve alteração no processo de emissão da nota, que continua sendo datilografada, mas sim, alteração no processo de definição e cálculo dos valores e dados utilizados nesta emissão.

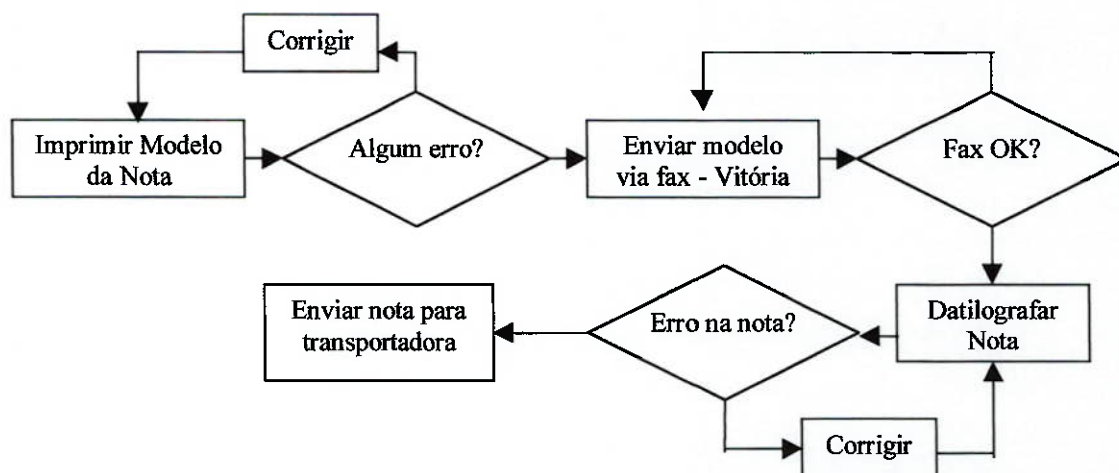
#### **6.1.4. O processo de emissão da NFV**

##### **6.1.4.1. O processo de emissão utilizado**

O processo de emissão da NFV, realizado em Vitória - ES, será estudado a partir do momento em que é gerado o modelo da nota, em São Paulo.

O modelo, contendo todas as informações para emissão da NFV, é enviado via fax para a *Trading* (Vitória) – o tempo médio de transmissão é 1 min e 30 s por página. Qualquer problema na transmissão é comunicado e o fax é retransmitido – cerca de 30% das transmissões apresentam algum problema. A partir do modelo, o funcionário da *Trading*, datilografará a nota - tempo médio para datilografar cada nota é 20 minutos. A

nota é conferida pelo funcionário e enviada para a transportadora, para acompanhar a carga até o cliente final. Este processo é apresentado abaixo:



**Figura 6-3: Processo antigo de emissão de nota (Elaborado pelo autor)**

Podemos identificar alguns problemas neste processo, relacionados à falta de confiabilidade nas informações contidas nas notas fiscais.

- A cópia do modelo da nota, enviado para Vitória via fax, pode apresentar problemas de definição, borrões, etc. em virtude da transmissão do fax. Com isto, um número 3 pode ser confundido com 8, um 5 com 6, assim como pode haver troca de letras.
- O processo de datilografia potencializa diversos erros: erros de datilografia, erros de leitura de informações (ler e datilografar), datilografia correta em local errado. Pelo fato das notas serem emitidas em 5 vias, carbonadas, a utilização de um corretor tipo “liquid-paper”, solucionaria o problema apenas da primeira via, além de causar questionamento por parte dos fiscais.
- O tempo de datilografia de uma nota é elevado. Apesar do volume de informação ser menor que o de uma página de texto, a necessidade do enquadramento do texto em diversos campos delimitados é trabalhosa. Essa dificuldade requer mais atenção, consumindo mais tempo do datilógrafo.

#### 6.1.4.2. Processo de emissão proposto

Os problemas apresentados mostram que são duas, as principais causas de erros na emissão das notas:

1. Erros na transmissão do modelo da nota – falhas, borrões, baixa definição do aparelho de fax;
2. Erro durante o processo de datilografia (principal causa);

Poderíamos contratar um datilógrafo mais experiente, melhorar o posto de trabalho, definir um plano de remuneração variável, em função dos erros nas notas. Todas essas soluções estariam agindo somente na atividade “datilografar”, o processo seria o mesmo. Entretanto, como alguns autores colocam (HAMMER, SHINGO), melhorias sensíveis no desempenho de uma empresa estão relacionadas às melhorias nos seus processos, e não em suas atividades isoladamente. Portanto procuraremos atuar sobre o processo de emissão de nota.

Existem três maneiras de se emitir uma nota fiscal: manualmente (escrever), datilografar e impressão informatizada. O primeiro modo é prontamente descartado, seja pelo fato de ser muito trabalhoso e não evitar os erros, seja por poder causar uma impressão negativa nos clientes. O segundo modo é atualmente utilizado. Assim resta-nos a análise da impressão informatizada.

A impressão informatizada de notas fiscais requer:

- Impressora Matricial, de preferência dedicada à impressão das notas; R\$ 600,00
- Computador: a *Trading* em Vitória já possui um;
- Programa (*software*) de Impressão: deverá ser desenvolvido ou adquirido – Custo estimado: R\$ 300,00
- Dados: os dados necessários à emissão da nota são disponíveis em tabelas eletrônicas com a área operacional, em São Paulo, fruto da planilha de cálculo desenvolvida e apresentada anteriormente. Deveríamos apenas desenvolver um processo de transmissão desses dados, entre os dois escritórios.

### ***A transmissão dos dados***

A transmissão dos dados foi, a princípio, a maior preocupação do autor. Uma pesquisa em lojas especializadas mostrou a existência de diversos *softwares* especializados em



transmissão de dados via modem e controle remoto de computador. Entretanto, um consultor em informática, após analisar as necessidades da *Trading*, colocou que o próprio Windows 95 (sistema operacional da Microsoft, utilizado em todos os computadores da *Trading*) possuía todos os recursos necessários.

A opção para a transmissão dos dados foi:

- Utilizar recursos do Windows 95;
- Parte do dinheiro gasto para compra de um novo *software* (R\$ 500,00) foi gasta (R\$ 200,00) com um especialista em Windows 95 para a configuração do sistema;

### O processo proposto

O processo proposto difere do processo utilizado em dois pontos: como mandar informações para Vitória e como emitir a nota.

As informações passaram a ser enviadas eletronicamente, através de um sistema de transmissão de dados. Com os dados no computador de Vitória, o funcionário não irá mais digitar a nota, mas irá executar o programa de impressão de notas desenvolvido para este fim. Nesta fase, os erros possíveis são: falta de papel, falta de tinta da impressora, problemas mecânicos da impressora. Caso algum desses erros ocorra, basta reimprimir a nota.

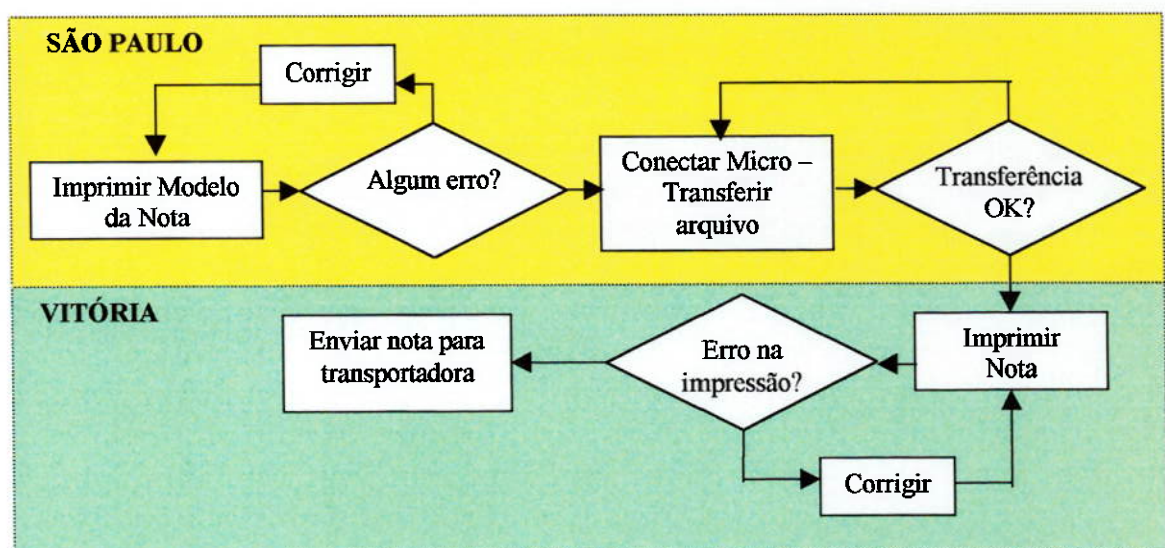


Figura 6-4: Processo de emissão de nota proposto (Elaborado pelo autor)



Observe que neste processo eliminamos a digitação, principal fonte de erros nas notas fiscais.

### Análise de Viabilidade

Com a análise de viabilidade financeira do processo proposto iremos verificar o custo do projeto e o retorno do investimento ao longo do tempo. Foi considerada uma emissão de 100 notas fiscais por mês (média dos últimos dois meses na *Trading*). Os custos estipulados são reais (notas, ligação, funcionário). Os índices de retrabalho e tempos de transmissão são dados experimentais.

Dados:

Necessidade de notas no mês:	100,00
custo min. tel SP/VIX	0,490
custo hora homem	8,000
custo nota datilografada	0,850
custo nota contínua	0,679
índice de retrabalho - datilografia	15,0%
índice de retransmissão fax	30,0%
índice de retrabalho - impressão	2,0%
índice de retransmissão de dados	10,0%

tempo datilografia nota	25 min
tempo pass fax	2 min
tempo comunicação modem	2 min
tempo gasto pelo funcionário na impressão	6 min

### Processo antigo

Notas gastas (corretas+erradas)	115,00
---------------------------------	--------

	Quantidade	Tempo/unit	Custo unit	Custo total
Fax SP- VIT	130	2,00000	0,49	127,40
Datilografia	115	0,41667	8,00	383,33
Custo da nota	115		0,85	97,75
<b>TOTAL/mês</b>				<b>608,48</b>

### Processo proposto

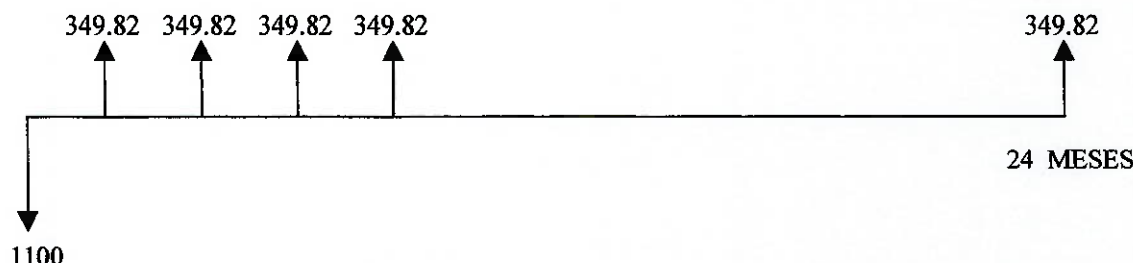
Notas gastas (corretas+erradas)	102
---------------------------------	-----

	Quantidade	Tempo/unit	Custo unit	Custo total
Transmissão dad	110	2,00000	0,49	107,80
Impressão	102	0,10000	8,00	81,60
Custo da nota	102		0,68	69,26
<b>TOTAL/mês</b>				<b>258,66</b>

Portanto a economia mensal seria de R\$ 349.82.

Os custos de implantação do projeto, já mencionados, totalizam R\$ 1100,00 (Impressora matricial, *software* de impressão e consultoria).

Finalmente, elaboramos o fluxo de caixa, num horizonte de 24 meses:



**Figura 6-5: Fluxo de caixa do novo processo de emissão de nota (Elaborado pelo autor)**

A Taxa Interna de Retorno será de  $TIR = 32\%$ , para 24 meses e  $31\%$  para 12 meses

Convergindo a TIR neste período, o tempo de retorno do investimento, *Pay-Back*, será de:  $PB = 1/TIR = 3,1$  meses.

O investimento possui uma rentabilidade econômica que justifica sua implantação. Independentemente disto, há os benefícios na qualidade do serviço prestado.

### **Implantação**

O projeto está na sua última fase: desenvolvimento do software de impressão das notas. As notas em formulário contínuo já foram entregues pelo fornecedor, os testes de transmissão de dados já foram realizados, enfim, o sistema está quase operando.

A previsão para o término do software e primeiros testes é 15/12/1997.

## **6.2. Velocidade do Processo**

### **6.2.1. Processo de Nacionalização**

O processo de nacionalização é o ponto mais crítico numa importação. O volume de informação é intenso e a precisão das informações é fundamental para que não haja questionamento da fiscalização aduaneira.

O cliente da *Trading* recebe a documentação, fatura comercial e conhecimento de carga, do seu exportador, anexa dados sobre a classificação fiscal dos produtos, e repassa toda

essa documentação para a *Trading*. Esse processo é particular do pacote de serviços que estamos estudando, no qual o cliente possui total contato com o exportador, ficando a atuação da *Trading* vinculada ao processo de nacionalização e entrega da mercadoria.

A *Trading* arquiva cópia dessa documentação e envia os originais para o despachante aduaneiro. Este, iniciará o preenchimento da Declaração de Importação<sup>5</sup> no SISCOMEX<sup>6</sup>. O sistema informará o total de impostos a serem pagos: II e IPI (a *Trading* é exonerada no ICMS da nacionalização). Os valores dos impostos serão corretos na medida em que os dados colocados no sistema também o forem. A seguir os impostos são pagos.

Até este ponto o processo normal de nacionalização pode ser efetuado sem a chegada da carga (navio/avião/caminhão). O registro normal<sup>7</sup> da DI só é aceito pelo SISCOMEX quando a chegada da carga estiver confirmada pela Receita Federal.

Feito o registro, os documentos (fatura comercial, conhecimento de carga, comprovante de pagamento dos impostos e cópia da DI) são levados pelo despachante para a Receita Federal. Após a RF confirmar o recebimento da documentação, uma rotina do SISCOMEX definirá o canal de nacionalização:

● Canal Verde: a mercadoria é automaticamente liberada pela Receita, sem conferência física ou documental.

● Canal Amarelo: há somente a conferência da documentação. Caso haja problemas na documentação, o fiscal pede sua retificação, e confere novamente. Com a documentação aprovada, a mercadoria é liberada.

---

<sup>5</sup> Principal documento da importação. Possui todos os dados referentes ao produtos, condições de pagamento ao exportador, importador, transportadora internacional, tributos, etc.

<sup>6</sup> SISCOMEX é um sistema de comércio exterior implantado pela Receita Federal em 01/01/1997 para informatizar o preenchimento das Declarações de Importação e agilizar o fluxo de informações da Receita. Este sistema ainda apresenta algumas falhas que estão sendo modificadas ao longo dos meses.

<sup>7</sup> Colocamos "registro normal" pois há a possibilidade de registro da DI antecipado, antes da chegada da carga. Porém devido a sua complexidade, esta variável não será abordada.



● Canal Vermelho: há conferência total, documental e física. Qualquer discrepância entre o declarado na documentação e o real, deverá ser corrigida, a multa deverá ser paga, e o processo reencaminhado ao fiscal.

Pelas características apresentadas acima, podemos concluir que o canal influi na velocidade do processo, porém a *Trading* não tem ação sobre a distribuição dos canais.

O histórico levantado pela *Trading* no período de Dez/96 a Set/97 mostra que a 41,26% dos processos são direcionados para o canal verde, 30,04% para o canal amarelo e 28,70% para o vermelho. Figura 6-6:

CANAL	NUM PROCESSOS	%
VERDE	92	41,26%
AMARELO	67	30,04%
VERMELHO	64	28,70%
<b>TOTAL</b>	<b>223</b>	<b>100,00%</b>

**Figura 6-6: Processos x Canal de Nacionalização (elaborado pelo autor)**

Outro fator relevante no processo é o local de nacionalização. A *Trading* opera com 4 portos, 2 aeroportos e 1 fronteira terrestre. Cada local possui uma rotina, um volume de trabalho e uma “característica particular” dos fiscais que irão determinar profundamente a velocidade da nacionalização. A tabela abaixo, mostra os tempos médios de nacionalização nos locais onde a *Trading* opera. (Tempo médio entre o registro da DI e a liberação da carga. Antes do registro da DI, a velocidade depende exclusivamente do despachante e não do local de nacionalização).

Local	Verde	Amarelo	Vermelho	Média	Total de Processo
Santos	3,20	5,10	6,8	5,03	86
Rio de Janeiro	2,60	4,20	4,5	3,77	10
Vitória	2,00	3,20	4,5	3,23	6
Paranaguá		5,30		5,30	8
Guarulhos	3,45	5,30	7,5	5,42	9
Viracopos	2,30	2,60	3,52	2,81	20
Chuí	1,00	1,00	1,2	1,07	84
<b>Média</b>	<b>2,43</b>	<b>3,81</b>	<b>4,67</b>	<b>3,80</b>	<b>223</b>

Canal: média do tempo, em dias corridos

**Figura 6-7: Tempo médio de Nacionalização (Elaborado pelo autor)**

Da tabela, podemos observar que o desembarço no Chui, é o mais veloz. Independentemente do canal, o tempo de nacionalização é de um dia.

Entre os aeroportos, temos uma grande diferença: média de Guarulhos é 5.42 dias e de Viracopos é 2.81 dias. Viracopos apresenta uma estrutura muito mais orientada para carga, enquanto que Guarulhos, tenta gerenciar sua sobrecarga de tráfego, priorizando passageiros.

Com relação aos portos marítimos, Paranaguá apresentou a maior média (5,30), mas isto se deve ao fato das cargas para lá destinadas, serem vinculadas automaticamente para canal amarelo, elevando a média daquele porto. Nos demais portos, destaque para o porto de Santos, que apresenta média de 5,03 dias, contra 3,77 e 3,23 de Rio de Janeiro e Vitória, respectivamente.

Apesar do processo de nacionalização ser muito semelhante em todos os locais, iremos focar nosso estudo no porto de Santos, em função da sua importância para *Trading* (em número de processos e estratégico) e de seu baixo desempenho no critério velocidade de nacionalização.

#### 6.2.1.1. Análise do Problema

Após identificarmos o porto de Santos como alvo do estudo, passamos a levantar as causas do atraso na nacionalização. Por que existe uma demora para liberação da mercadoria, quais são os fatores e quais são as entidades envolvidas?

O levantamento das causas, realizado com os funcionários da *Trading* e com seus despachantes que operam em Santos, possibilitou a elaboração do diagrama de causa-efeito apresentado na próxima página.

Numa primeira análise, podemos separar as causas, entre aquelas que a *Trading* teria condições de intervir, e aquelas fora de seu domínio.

Dentre as causas fora do seu domínio destacamos:

- Greve do Porto – não é possível agir sobre esta causa de atraso a menos que tenha-se conhecimento da greve antes da saída do navio, podendo assim reorientá-lo para outro porto. Estes casos são raros, pois o tempo de trânsito de um navio de Miami para Santos, por exemplo, é de cerca de 20 dias.



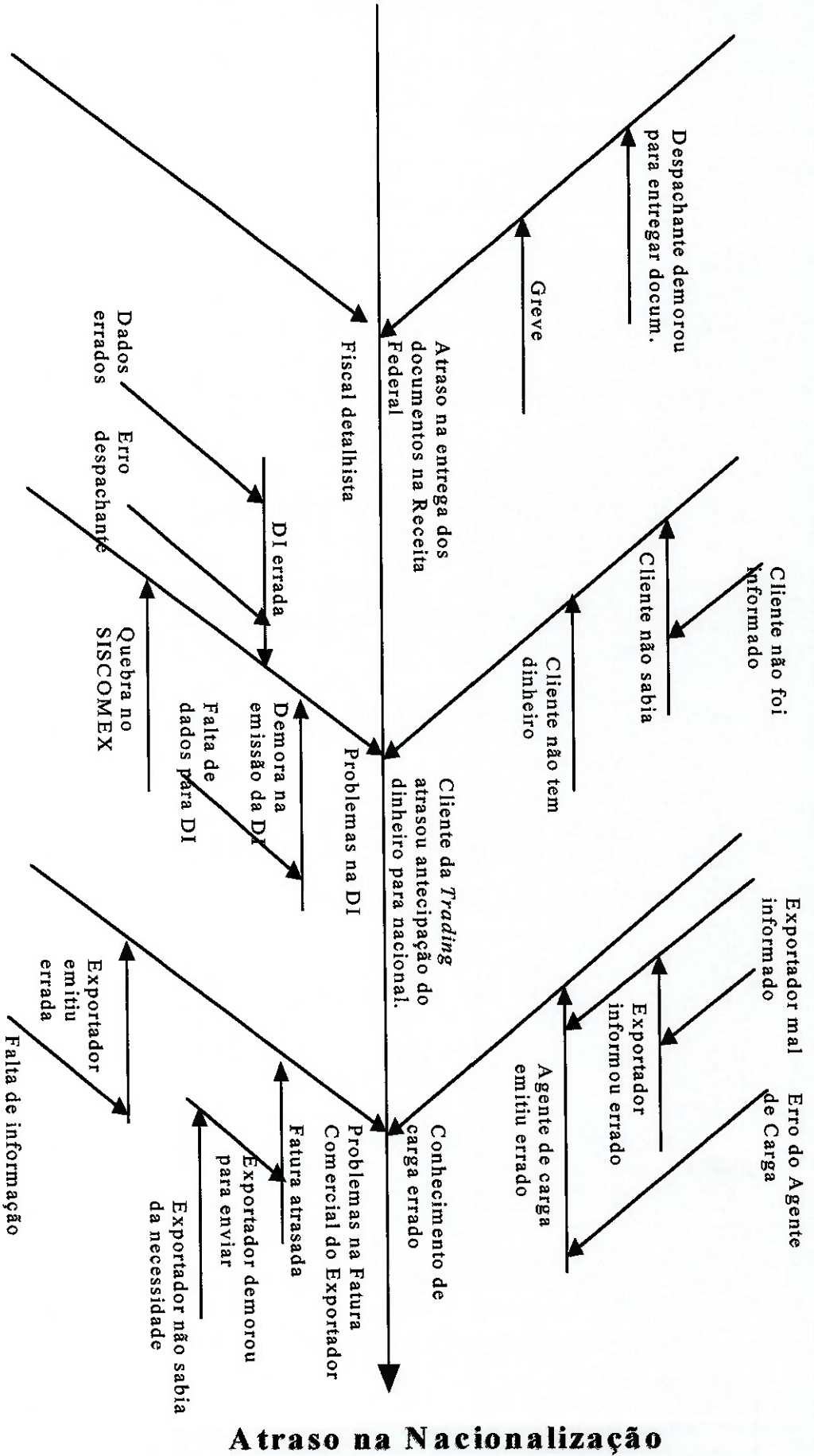


Figura 10-8: Diagrama de Causa-Efeito – Atraso na Nacionalização (Elaborado pelo autor)

- Canal de Nacionalização: como já foi mostrado, o canal é definido pela Receita Federal.
- Fiscal: caso o canal seja amarelo ou vermelho, a Receita designa um fiscal para a conferência da carga/documentos. Dependendo do “bom humor” do fiscal, de sua implicância com alguns detalhes, pode haver atrasos consideráveis na carga. Por exemplo: um fiscal, alegando subfaturamento no preço da mercadoria (esta alegação é subjetiva) pediu uma lista de preço do exportador, vistada pelo consulado brasileiro no país, Taiwan. Porém não há consulado brasileiro em Taiwan. Assim a lista teve que ser enviada para o consulado no Japão, vistada e enviada para o Brasil. Este processo levou 25 dias.

Dentre as causas passíveis de ação concreta da *Trading*, temos:

- Fatura Comercial e Conhecimento de Carga emitidos errados no exterior: o exportador, muitas vezes, desconhece a legislação brasileira, emitindo assim os documentos conforme seu hábito. Entretanto, pela lei aduaneira, algumas informações são indispensáveis nesses documentos. Informar o exportador, os dados exigidos, poderia evitar tais problemas.
- Despachante atrasou na entrega da documentação na Receita: a *Trading* pode trocar de despachante, colocar limites para o atual, tentar realizar um trabalho em conjunto para evitar estes atrasos.
- Atraso no Pagamento dos Impostos: como a *Trading* trabalha com dinheiro adiantado do cliente, o atraso do pagamento dos impostos está relacionado com o atraso do cliente na remessa de dinheiro. Isto pode ocorrer pelo fato do cliente não desejar nacionalizar a mercadoria naquele momento (seu estoque está cheio, por exemplo). Ele também pode estar sem dinheiro, seja por não ter sido informado antecipadamente dos gastos, seja por ter sido informado e não ter os recursos necessários.
- Problemas na DI: este é a principal causa, sob controle da *Trading*, nos atrasos na nacionalização. O preenchimento da DI envolve um grande volume de informações: dados do exportador, do fabricante, do importador, dos produtos, etc. Muitas vezes os despachantes não possuem todas as informações, assim, ou colocam o que acham

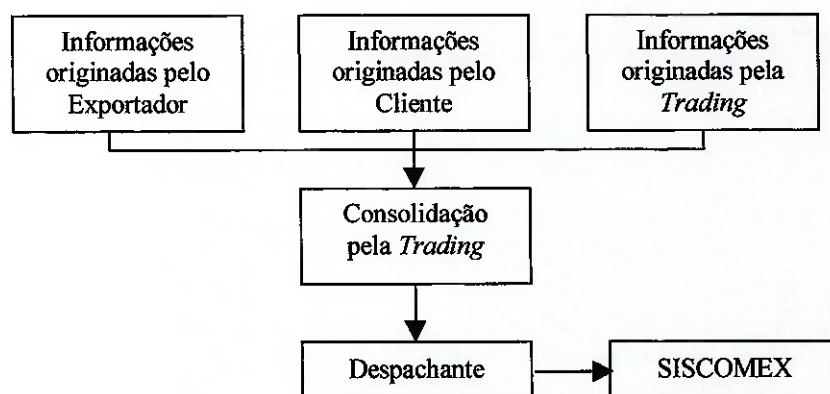
(o que certamente ocasionará problemas futuros) ou pergunta à *Trading*. A *Trading*, por sua vez, sabendo a informação, a passa para o despachante, caso contrário, perguntará ao cliente. O cliente, poderá informar, caso saiba, senão obterá a informação do exportador. Enfim, todo esse fluxo de informação, pode ser rápido (caso as entidades envolvidas saibam o que se pergunta) ou pode levar alguns dias. O grande problema é que esta busca por informações ocorre sempre no último momento, quando o navio já chegou, o cliente já pagou os impostos e está ansioso pela sua carga.

### 6.2.1.2. Propostas

Como colocamos no item 6.2.1, a atividade mais problemática, entrada de dados no SISCOMEX, pode ser realizada anteriormente à chegada do navio (início da contagem do tempo de nacionalização).

**Portanto a primeira proposta é antecipar ao máximo, a entrada de dados no SISCOMEX.**

Para que o despachante consiga antecipar a inclusão de dados no sistema, precisa possuir, o mais cedo possível, do maior número de informações corretas, no melhor formato. As informações necessárias ao correto preenchimento da DI são originadas, tanto pelo exportador, pelo cliente, como pela própria *Trading*. Essas informações são consolidadas pela *Trading* e transmitidas ao despachante.



**Figura 6- 9: Fluxo de Informação simplificado (Elaborado pelo autor)**

### *Informações originadas no exterior*

Neste sentido foi realizado um trabalho junto ao cliente e seu exportador, no que se refere a emissão dos documentos na origem. A correta emissão da Fatura Comercial e do Conhecimento de Carga na origem, além de ser uma fonte de muitas informações para a DI, evita o problema, anteriormente apresentado, de documentação errada.

A Legislação Aduaneira, art. 425, define todos as informações necessárias e exigidas nos documentos provenientes do exportador.

A partir destas informações, foi elaborado, em inglês, um modelo de Instruções de Embarque, no qual o exportador é informado como emitir uma fatura comercial de acordo com a legislação brasileira. No mesmo informativo, é fornecido um modelo de como o exportador deve orientar o seu agente de carga na emissão do Conhecimento de Carga.

Como o contato com o exportador é realizado pelos clientes, este informativo foi-lhe enviado, para que os próprios clientes orientassem seus exportadores. Desta forma temos dois resultados:

1. Os erros nos documentos emitidos pelo exportador devem diminuir ou desaparecer;
2. Os clientes da *Trading* ficam também ficam informados e passam a atuar mais de perto no processo de importação. Caso um erro numa fatura emitida pelo exportador atrase a importação, o cliente terá consciência de que a causa esta no exportador e não no desempenho da *Trading*.

O modelo das Instruções de Embarque encontra-se no anexo.

### *Informações do Cliente*

Os clientes conhecem a mercadoria importada, suas especificações, sua classificação fiscal. No pacote de serviços da *Trading*, é do cliente a responsabilidade da correta classificação fiscal de cada item importado.

A melhoria no fluxo de informações entre cliente e *Trading* teve três etapas:

A primeira teve como objetivo explicar a cada cliente que opera em Santos, seja por telefone ou pessoalmente, cada etapa do processo de nacionalização e a importância das

informações corretas nas datas corretas para um bom desempenho do processo. Nesse contato também se estabeleceu um padrão para o envio das informações do cliente para *Trading*, que corresponde à terceira etapa:

A segunda etapa procurou consolidar dados do exportador, comuns às importações de cada cliente. Foi elaborado um banco de dados com as informações de cada. As informações foram obtidas de processo antigos e dos próprios clientes. Os campos desse banco de dados foram:

Cliente - Exportador – Endereço – Cidade – Estado – País – Tel – Fax – Contato – Banco – Conta – ABA

Por último, a terceira etapa, estabeleceu um padrão pelo qual o cliente iria informar a *Trading* os principais dados dos produtos. Através deste modelo, apresentado no Apêndice A, o cliente informa à *Trading*: sua referência do processo (o que torna a comunicação entre ambas as partes mais fácil), o exportador (somente nome), a descrição do produto, a quantidade pedida ao exportador, o valor unitário e moeda e a sua classificação fiscal.

Tendo este documento, a data de seu envio, poderemos, no controle do processo, estabelecer se a causa de um atraso de nacionalização pode ter sido consequência do atraso do cliente, em fornecer as informações à *Trading*.

### *Consolidação das Informações para o Despachante*

A partir de uma Declaração de Importação, o autor elaborou um modelo para que as informações de cada processo fossem fornecidas ao despachante. Esse modelo continha todos os campos de uma DI, numa sequência semelhante à que os dados são digitados no sistema.

As informações fornecidas pelo exportador, pelo cliente e as geradas pela *Trading* são consolidadas neste modelo e enviadas para o despachante. A responsabilidade deste processo é do próprio analista, que conduz a importação e faz a ponte entre o despachante e o cliente.



### 6.2.1.3. Controle

Todo processo importante para uma empresa deve ser controlado, para que os resultados possam ser medidos e comparados com a situação anterior. O controle do tempo de nacionalização objetivará o monitoramento e o acúmulo de informações referentes às nacionalizações no porto de Santos. Foram definidos os pontos de controle, os limites controlados e as ações previstas caso algum parâmetro do processo atinja esse limite.

O controle do tempo de nacionalização de cada processo de importação, no porto de Santos, será realizado a partir do momento da implantação da proposta apresentada.

Primeiramente definimos os limites máximos de tempo para cada processo, em função do canal de nacionalização. Esses limites foram definidos em função do histórico da empresa e das expectativas dos clientes. Após a explicação do processo de importação para cada cliente que opera em Santos, foi-lhes perguntado qual o tempo esperado, entre a chegada do navio e a liberação da mercadoria. Esses dados são apresentados na figura 6-10:

CANAL	Trading	Cliente	Limite Proposto
VERDE	4,9	4,0	4,0
AMARELO	6,8	5,0	6,0
VERMELHO	9,6	7,0	8,0

**Figura 6-10: Tempo de nacionalização X Canal (Elaborado pelo autor)**

No caso do Canal Amarelo e do Canal Vermelho, o limite proposto ficou um dia acima da expectativa dos clientes. Procuramos, no início do controle, não nos afastarmos muito da média histórica da *Trading*. Com o decorrer dos processos, caso o tempo real médio diminua, o limite também será diminuído.

No final de cada processo, o funcionário da *Trading*, responsável pela importação, irá elaborar, no momento da liberação da mercadoria na alfândega um relatório, conforme o modelo:

Processo Imp. Num: _____	Cliente Ref: _____
Cliente: _____	Data: __/__/__
Funcionário: _____	
Data Chegada do Navio: __/__/__	Canal: _____
Data Liberação: __/__/__	
Tempo Decorrido: _____	Limite: _____
Causas do Atraso: _____	

**Figura 6-11: Ficha de controle (Elaborado pelo autor)**

Este relatório será encaminhado à gerência da *Trading* e ao cliente, juntamente com o demonstrativo da importação.

Caberá à gerência consolidar os dados de cada relatório e agir sobre as informações. Poderá agir sobre as causas, caso estas ocorram com frequência, ou sobre o limite máximo, caso os processos tendam a ficar sob controle.

### 6.2.2. Processo de Fechamento Financeiro/Contábil

O processo de demonstração de custos (financeiro) é dividido em duas fases, separadas pela emissão da nota fiscal. A nota fiscal de venda é emitida quando a mercadoria é liberada na alfândega. Neste momento nem todos os gastos reais da *Trading* estão disponíveis para que possam ser agregados na nota fiscal, formando o preço de venda da mercadoria. (o preço de venda da *Trading* é a somatória de todos os gastos, impostos e serviço). Os valores, no momento de emissão da nota, que não tenham sido definidos, precisam ser estimados.

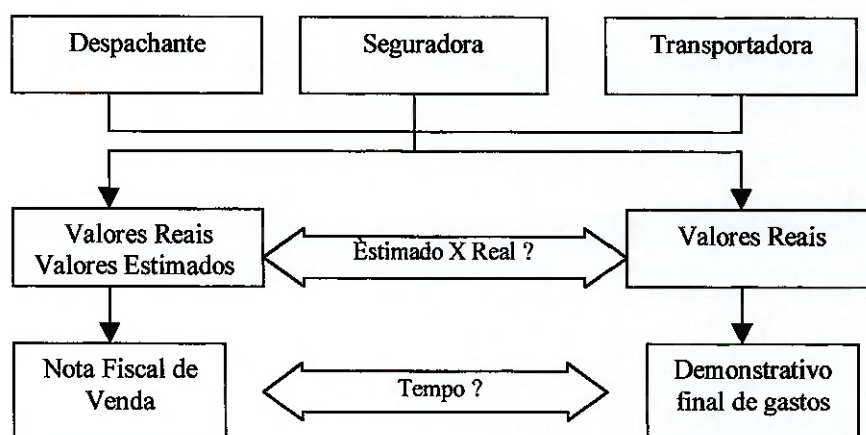
Problema 1: o quanto o estimado esta próximo do real?

Após a emissão da nota, o cliente já possui a mercadoria, mas não sabe se os valores expressos nas notas fiscais correspondem a todos os custos, ou algum custo ou erro na estimativa do custo, ainda serão cobrados. Como já colocamos, esta incerteza implica em sérios problemas para alguns clientes: falta de dados para sua formação do preço de

venda, fluxo de caixa, livro fiscal em aberto, etc. Desta forma a velocidade com que os custos finais são entregues é fundamental.

Problema 2: qual é o tempo entre a emissão da nota e a elaboração do relatório final, com todos os custos reais?

A definição dos custos reais depende de três fornecedores da *Trading*: despachante (todos os custos portuários), seguro (prêmio do seguro) e transportadora nacional (frete de entrega). Somente quando estas três entidades fornecem suas cobranças é que a *Trading* tem condições de finalizar seu processo financeiro. A figura 6-12 exemplifica o caso:



**Figura 6-12: Fechamento financeiro/contábil do processo (Elaborado pelo autor)**

Percebemos que o tempo entre a nota fiscal e o demonstrativo final depende exclusivamente do tempo que os fornecedores levam para passar os seus preços finais. Além disso, a melhoria no tempo total depende da melhoria do tempo de cada fornecedor. Se a transportadora passar o valor do frete um dia após a entrega, e o despachante dez dias, o tempo entre a nota fiscal e o demonstrativo será de dez dias.

Portanto, para que possamos obter sucesso na melhoria desse critério, devemos trabalhar em conjunto com cada fornecedor, iniciando por aquele que mais demora na informação de seu preço/custo final.

#### 6.2.2.1. Ações de Melhorias

Após a nacionalização da mercadoria, uma cópia da DI é remetida ao corretor de seguros. Com os dados da DI, é calculado o valor total do seguro, emitida a apólice

definitiva e enviada toda documentação para a *Trading*. Esse processo pode levar até dez dias após a entrega da mercadoria para o cliente.

Com o objetivo de reduzir esse tempo, o autor pesquisou junto à corretora, quais as informações necessárias e como era realizado o cálculo do seguro. As únicas informações necessárias ao cálculo do seguro são:

- Características da Mercadoria – definição da alíquota base do seguro
- Valor da Mercadoria no Exterior / moeda
- Valor do Frete Internacional / Moeda - Nome do Navio (para navios com mais de 10 anos, a alíquota do seguro é maior)
- Origem e via (mar, ar, terra)
- Valor total dos impostos

Portanto, quanto antes a *Trading* enviasse essas informações à corretora, antes a corretora poderia devolver a apólice final, contendo o valor do seguro. Todas essas informações eram disponíveis na *Trading*, mesmo antes do registro da DI, mas a apólice definitiva só poderia ser emitida após a liberação da mercadoria.

Porém, o que a *Trading* necessitava para o demonstrativo financeiro não era a apólice definitiva, mas simplesmente o valor total do prêmio.

Portanto, os analistas, responsáveis pela importação, passaram a transferir para corretora, não mais a DI, após a entrega da mercadoria, mas somente as informações, mesmo antes da chegada do navio/avião. Ao mesmo tempo, o corretor se comprometeu à devolver no prazo de 24 horas, o prêmio total do seguro para aquela importação.

Este procedimento, implantado na *Trading* em Set/97, está garantindo que 95% dos prêmios dos seguros sejam conhecidos antes da emissão da nota fiscal de venda. Deste modo, a NfV passou a conter os valores reais do seguro, ao contrário de estimativas, como acontecia até então.

O seguro deixou de ser o limitante de tempo na emissão do relatório final. O gargalo passou a ser os custos portuários, fornecidos pelos despachantes e os custos do transporte interno, fornecido pela transportadora.

O trabalho realizado com os despachantes e com as transportadoras foi mais simples.



O problema foi exposto aos diretores de ambas empresas. Para a surpresa dos funcionários da *Trading*, os dois possuíam as informações em seus sistemas, mesmo antes da emissão de seus relatórios de despesas e respectivas cobranças. Essas informações passaram a ser enviadas para a *Trading*, via fax, no momento da emissão da nota fiscal de venda.

#### 6.2.2.2. Resultado

O tempo de fechamento do processo financeiro/contábil melhorou sensivelmente. Informações que levavam dias para chegarem ao funcionários da *Trading* passaram a ser enviadas no momento da emissão da nota fiscal de venda.

Não há dúvidas de que ainda restam casos em que ocorrem atrasos por parte dos fornecedores, ocasionado principalmente pela falta de alguma informação. De qualquer maneira o desempenho atual da *Trading* é satisfatório.

Os resultados são apresentados na figura 6-13:

	Antes	Depois
Tempo médio do fechamento financeiro (dias)	15,0	3,4
Média das diferenças entre custo estimado-custo real (R\$)	352,0	5,4

**Figura 6-13: Resultados – Velocidade fechamento financeiro (Elaborado pelo autor)**

O tempo médio do fechamento financeiro antes das melhorias é estimado em 15 dias, baseando-se em alguns casos, pois não havia esse tipo de controle. O tempo atual é em torno de 22% do tempo praticado anteriormente.

A diferença entre os custos estimados e praticados também diminuíram drasticamente. A grande falta de informação, principalmente por parte dos despachantes, ocasionava grandes diferenças nos custos. Atualmente as diferenças entre os custos identificados ou estimados antes da nota fiscal, e os custos reais é 1,53% do que era praticado anteriormente.



# CAPÍTULO 7

---

## *Conclusão*

## 7. Conclusão

Este trabalho, iniciado há cerca de um ano e meio, foi fruto da experiência e atuação do autor em duas empresas importadoras. O leque de informações fornecidas pelas diversas áreas pelas quais passou, ocasionou a mudança do tema do trabalho em diversos momentos.

Conforme o assunto e a prática eram aprofundados, foi-se percebendo que as diversas áreas, os diversos temas escolhidos tinham a mesma raiz: **o estudo de como os clientes se comportam em relação à empresa**, a cada negociação, a cada prestação de serviço, a cada problema vivenciado, a cada instante.

Estudar como os clientes avaliam o serviço prestado pela empresa, quais são suas expectativas e percepções, tornou um ponto importante para o autor, pois:

- A atuação do Brasil no comércio exterior, apesar de crescer anualmente, ainda é pequena, frente a sua economia. Desta forma, a demanda por serviços relacionados à importação/exportação só tende à crescer, é um mercado muito promissor. As empresas que melhor conhecerem seus clientes, já terão certa vantagem sobre outras.
- As vantagens que diferenciam as importadoras fundapianas das demais importadoras, está desaparecendo progressivamente. Ao diminuir, a vantagem financeira oferecida por essas empresas dará lugar à outros diferenciais competitivos. Quais? Só os clientes sabem!
- A concorrência entre empresas fundapianas está crescendo. Como todas possuem as mesmas vantagens do Estado do Espírito Santo, a diferenciação competitiva pode estar baseada na qualidade do serviço prestado.

Todo esse contexto levou a um estudo mais profundo do desempenho da *Trading*.

O primeiro passo foi a identificação dos critérios pelos quais os clientes avaliam um serviço de importação. A elaboração da lista, contendo os principais critérios competitivos da *Trading*, possibilitou-nos enxergar alguns pontos importantes:

- Critério ligado ao custo do processo deve ser detalhado e corresponder a principais fontes de despesas. Concluiu-se que devemos adotar um critério para a avaliação do custo de cada fornecedor (despachante, seguradora, transportadora, etc.)
- Os clientes conseguem perceber claramente a distinção entre o processo de nacionalização e o processo de fechamento financeiro/contábil. Essa observação levou-nos a utilizar dois critérios para a velocidade do processo, um ligado à nacionalização, outro ao fechamento financeiro/contábil.

A pesquisa de importância X desempenho de cada critério, realizada com todos os clientes da *Trading*, identificou pontos importantes no serviço prestado pela *Trading*, o que orientou a tomada de decisão no sentido de melhorar o desempenho da empresa.

Percebemos também que atuar nas expectativas do clientes é tão importante quanto atuar na melhoria do processo, e muitas vezes mais simples. Quando explicamos aos clientes como funcionava o processo de nacionalização, pudemos perceber que suas expectativas foram influenciadas. Sendo suas expectativas mais próximas da realidade operacional da *Trading*, melhor será a avaliação do serviço prestado.

As ações realizadas no sentido de melhorar os critérios classificados como “URGENTES”, além de aumentar o desempenho da *Trading* nestes pontos, teve influência positiva na atuação da empresa como um todo. O resultado foi:

- Diminuição no tempo de nacionalização. Com menores tempos, os clientes ficaram mais satisfeitos, assim como os funcionários pois o trabalho ficou mais dinâmico e focado em atividades mais motivantes que apenas ficar resolvendo problemas de informação;
- As informações ao serem passadas corretamente aos despachantes possibilitaram um processo com menos erros, menos trabalho. Esta melhoria para o despachante, abre uma via de negociação por melhores preços (outro critério importante);

- Os controles estabelecidos para os critérios mais importantes está fornecendo à empresa um histórico de seu desempenho. Os analistas, responsáveis por cada importação, tiveram uma reação muito positiva com o uso dos controles: ao saber quantitativamente o quanto o seu esforço melhorou o desempenho do processo, passaram a buscar e vibrar continuamente com melhores desempenhos.

Melhorias estabelecidas para melhor atender as expectativas dos clientes, podem trazer resultados econômicos rápidos para a empresa. O sistema de emissão de notas fiscais, desenvolvido para diminuir os erros nas emissões, possibilitou uma grande economia para a empresa, a uma taxa interna de retorno de 32%. Além disso, para os funcionários a melhora também foi bem recepcionada, pois nenhum deles gostava de ficar datilografando enormes notas fiscais.

Por fim, o resultado prático desse trabalho está na mudança cultural que ele iniciou na empresa. Os funcionários, o sócio-diretor, passaram a olhar para os clientes com olhos mais críticos: “o que esse cliente está esperando de mim, como eu estou retribuindo”. Cada um, percebendo a importância de sempre melhorar o desempenho da empresa, passou a controlar e agir sobre o processo na busca dessa melhoria. As reclamações dos clientes deixaram de ser uma fonte de aborrecimentos e passaram a alimentar as tomadas de decisões. Resta-nos agora, com as melhorias implantadas, realizar uma nova pesquisa e verificar como os resultados alcançados com este trabalho melhoraram a avaliação de desempenho da *Trading*.

Uma nova pesquisa, novos dados, novos critérios “URGENTES”, novas melhorias.....aos poucos a *Trading* vai se destacando das demais.

# ANEXOS

---



## A. Telas de entrada de dados do SISCOMEX

Importador	Básicas	Transporte	Carga	Pagamento	Complementares
<p>Para uso do Importador</p> <p>Identificação da DI <input type="text" value="TESTE"/></p>					
<p>Tipo do Importador</p> <p> <input checked="" type="radio"/> Pessoa Jurídica  <input type="radio"/> Pessoa Física domiciliada no País  <input type="radio"/> Missão Diplomática ou Representação de Organismo Internacional         </p>					
<p>CGC do Estabelecimento <input type="text" value="07.531.089/0001-40"/></p>					

Importador	Básicas	Transporte	Carga	Pagamento	Complementares										
<p>URF de Despacho <input type="text" value="0810600"/> <input type="text" value="T"/></p>															
<p>Documentos de Instrução do Despacho</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Denominação</th> <th>Identificação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						Denominação	Identificação								
Denominação	Identificação														
<div> <div> <p>Processo Vinculado</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo</th> <th>Identificação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> </div> <div> <p>Modalidade do Despacho</p> <p> <input checked="" type="radio"/> Normal  <input type="radio"/> Antecipado  <input type="radio"/> Simplificado  <input type="radio"/> Antecipado e Simplificado  <input type="radio"/> Entrega Fracionada  <input type="radio"/> Antecipado com Entrega Fracionada         </p> </div> </div>						Tipo	Identificação								
Tipo	Identificação														



Importador	Básicas	Transporte	Carga	Pagamento	Complementares
<div> <div>Via de Transporte ▲</div> <div> Aérea Marítima Rodoviária ▼ </div> </div> <div><input type="checkbox"/> Transporte Multimodal</div>					
<div> <div> <div>Transportador</div> <div> Nome <input type="text"/> Bandeira <input type="text"/> </div> </div> <div> <div>Doc. Chegada da Carga</div> <div> <input type="radio"/> Termo de Entrada  <input type="radio"/> DTA </div> <div>Identificação <input type="text"/></div> </div> </div>					
<div> <div> <div>Conhecimento de Transporte</div> <div> <div> Tipo  <input type="radio"/> AWB  <input type="radio"/> House AWB  <input type="radio"/> DSIC </div> <div> Identificação <input type="text"/> Ident. do Master <input type="text"/> </div> <div> Local de Embarque <input type="text"/> Data de Embarque <input type="text"/> </div> </div> <div> <div>Utilização</div> <div> <input checked="" type="radio"/> Total  <input type="radio"/> Parcial  <input type="radio"/> Mais de um </div> </div> </div> </div>					

Importador	Básicas	Transporte	Carga	Pagamento	Complementares								
<div> <div> País de Procedência <input type="text"/> URF de Entrada no País <input type="text"/> Data da Chegada <input type="text"/> </div> <div> Peso Bruto (kg) <input type="text"/> Peso Líquido (kg) <input type="text"/> </div> <div> Agente do Transportador <input type="text"/> </div> </div>													
<div> <div>Volumes</div> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Embalagem</th> <th>Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> </div>						Embalagem	Quantidade						
Embalagem	Quantidade												
<div> <div> <div>Local de Armazenamento</div> <div> Recinto Alfandegado <input type="text"/> </div> <div> <div>Armazém</div> <div>FFFF</div> </div> <div>Setor <input type="text"/></div> </div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> Operação FUNDAP </div> </div>													
<div> <div> Contratante da Operação Cambial </div> <div> <input checked="" type="radio"/> Próprio Importador  <input type="radio"/> Outro CGC <input type="text"/> </div> </div>													



Importador	Básicas	Transporte	Carga	Pagamento	Complementares
<p align="center"><b>Valor Total das Mercadorias no Local de Embarque</b></p> <p>Moeda 220 <input type="checkbox"/> Valor na Moeda 0,00 Valor em Real 0,00</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Mesma moeda na condição de venda nas Adições</p>					
<p align="center"><b>Frete Total</b></p> <p>Moeda 139 <input type="checkbox"/> "Prepaid" 0,00</p> <p>"Collect" 0,00 Valor em Real 0,00</p> <p>Em Território Nacional 0,00</p>					
<p align="center"><b>Seguro Total</b></p> <p>Moeda 139 <input type="checkbox"/> Valor na Moeda 0,00 Valor em Real 0,00</p>					

Importador	Básicas	Transporte	Carga	Pagamento	Complementares																																								
<p align="center"><b>Documento de Arrecadação de Receitas Federais - DARF</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Receita</th> <th>Banco</th> <th>Agência</th> <th>Valor Total (R\$)</th> <th>Data Pagamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						Receita	Banco	Agência	Valor Total (R\$)	Data Pagamento																																			
Receita	Banco	Agência	Valor Total (R\$)	Data Pagamento																																									
<p align="center"><b>Compensação de Tributos</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Receita</th> <th>Valor a Compensar (R\$)</th> <th>Referência</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						Receita	Valor a Compensar (R\$)	Referência																																					
Receita	Valor a Compensar (R\$)	Referência																																											

Fornecedor	Mercadoria	Valor Aduaneiro	Impostos	Câmbio				
<div><input type="radio"/> O fabricante/produzidor é o exportador</div> <div><input checked="" type="radio"/> O fabricante/produzidor não é o exportador</div> <div><input type="radio"/> O fabricante/produzidor é desconhecido</div>								
<div>Vinculação entre o Comprador e o Vendedor</div> <div>Sem vinculação</div>								
<table border="1"><thead><tr><th>Exportador</th><th>Fabricante / Produzidor</th></tr></thead><tbody><tr><td><div>Nome</div><div>Logradouro</div><div>Complemento</div><div>Estado</div></td><td><div>País de Aquisição</div><div>Número</div><div>Cidade</div></td></tr></tbody></table>					Exportador	Fabricante / Produzidor	<div>Nome</div> <div>Logradouro</div> <div>Complemento</div> <div>Estado</div>	<div>País de Aquisição</div> <div>Número</div> <div>Cidade</div>
Exportador	Fabricante / Produzidor							
<div>Nome</div> <div>Logradouro</div> <div>Complemento</div> <div>Estado</div>	<div>País de Aquisição</div> <div>Número</div> <div>Cidade</div>							

Importador	Básicas	Transporte	Carga	Pagamento	Complementares
<div>Informações Complementares</div>					



11



Fornecedor	Mercadoria	Valor Aduaneiro	Tributos	Câmbio																											
<b>Nomenclatura de Valor Aduaneiro e Estatística</b>																															
NCM		0101.19.00																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nível</th> <th>Atributo</th> <th>Especificação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>U - Subitem</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					Nível	Atributo	Especificação	U - Subitem																							
Nível	Atributo	Especificação																													
U - Subitem																															
3																															

Fornecedor	Mercadoria	Valor Aduaneiro	Tributos	Câmbio
<b>Condição de Venda da Mercadoria</b>				
INCOTERM <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> T		Método de Valoração Aduaneira <input type="checkbox"/> 01 <input checked="" type="checkbox"/> T		
Moeda <input type="checkbox"/> 220	Valor na Moeda	2.010,00	Valor em Real	2.157,13
Local da Condição				
Frete Internacional		Seguro Internacional		
R\$0,00		R\$0,00		
<b>Acréscimos</b>		<b>Deduções</b>		<b>Complemento</b>
Denominação		Moeda	Valor na Moeda	Valor em Real
Comissões e corretagem				
Embalagens e Recipientes				
Custos de Embalar				
Materiais, componentes				
Ferramentas, matrizes, moldes				



Fornecedor	Mercadoria	Valor Aduaneiro	Tributos	Câmbio															
I.I.	I.P.I.	Antidumping	Cálculos																
<b>Direitos Antidumping ou Compensatórios</b>																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="5">Ato Legal</th> </tr> <tr> <th>"EX"</th> <th>Tipo</th> <th>Órgão Emissor</th> <th>Número</th> <th>Ano</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					Ato Legal					"EX"	Tipo	Órgão Emissor	Número	Ano					
Ato Legal																			
"EX"	Tipo	Órgão Emissor	Número	Ano															
<b>Alíquotas</b>																			
<b>Ad Valorem</b> 0,00  Base de Cálculo      0,00 Ad Valorem		<b>Específica</b>  Valor      0,00000  Unidade de Medida Quantidade na Unidade																	

Fornecedor	Mercadoria	Valor Aduaneiro	Tributos	Câmbio
I.I.	I.P.I.	Antidumping	Cálculos	
Os cálculos são resultantes do preenchimento dos dados de Valoração, Imposto de Importação, Imposto sobre Produtos Industrializados e Direitos Antidumping.				
<b>I.I.</b>  <b>Valor Calculado</b> 215,71  <b>Valor Calculado Reduzido</b> 215,71  <b>Valor Devido</b> 215,71  <b>Valor a Recolher</b> 215,71		<b>I.P.I.</b>  <b>Valor Devido</b> 0,00  <b>Valor a Recolher</b> 0,00		<b>Antidumping</b>  <b>Valor Devido</b> 0,00  <b>Valor a Recolher</b> 0,00



Fornecedor	Mercadoria	Valor Aduaneiro	Tributos	Câmbio
<b>Cobertura Cambial</b>				
<input checked="" type="radio"/> 1 - Até 180 Dias <input type="radio"/> 2 - De 181 até 360 Dias <input type="radio"/> 3 - Acima de 360 Dias				
<input type="radio"/> 4 - Sem Cobertura                Motivo: <input type="text"/>				
<b>Percentual da Comissão</b> <input type="text"/> 0,000		<b>Agente</b> Identificação: <input type="text"/> Banco: <input type="text"/> Agência: <input type="text"/>		
<b>Modalidade de Pagamento</b> <input checked="" type="checkbox"/> T				
<b>Pagamento Antecipado</b>		<b>Pagamento à Vista</b>		<b>Pagamento em até 180 Dias</b>
<b>Moeda Nacional</b>	<b>Nº do Contrato</b>	<b>Banco</b>	<b>Praça</b>	<b>Valor Vinculado</b>
<b>Comprador da Moeda Estrangeira</b> <input type="text"/>				

Fornecedor	Mercadoria	Valor Aduaneiro	Tributos	Câmbio
<b>Cobertura Cambial</b>				
<input checked="" type="radio"/> 1 - Até 180 Dias <input type="radio"/> 2 - De 181 até 360 Dias <input type="radio"/> 3 - Acima de 360 Dias				
<input type="radio"/> 4 - Sem Cobertura                Motivo: <input type="text"/>				
<b>Percentual da Comissão</b> <input type="text"/> 0,000		<b>Agente</b> Identificação: <input type="text"/> Banco: <input type="text"/> Agência: <input type="text"/>		
<b>Modalidade de Pagamento</b> 41 <input checked="" type="checkbox"/> T				
<b>Pagamento Antecipado</b>		<b>Pagamento à Vista</b>		<b>Pagamento em até 180 Dias</b>
<b>Moeda Nacional</b>	<b>Nº do Contrato</b>	<b>Banco</b>	<b>Praça</b>	<b>Valor Vinculado</b>
<b>Comprador da Moeda Estrangeira</b> <input type="text"/>				

## B. Formulário para envio de dados ao Despachante

### DADOS PARA CAPA DA DI

Tipo do Importador: **PESSOA JURÍDICA - CGC: /0001-40**

URF de Despacho:

Modalidade de Despacho:  ▼

Via de Transporte:

Tipo Conhec. Transporte: ☐ AWB ☒ House AWB ☐ DSIC

Identificação Conhecimento:

Identificação Master:

Local de Embarque:

Data do Embarque:

País de Procedência:

URF de Entrada no País:

Data da Chegada:

Peso Bruto (kg): -

Peso Liq (kg): -

Local de Armazenagem:

Sector:

Armazém:

Tipo da Operação:

☒ Operação FUNDAP

☒ Próprio Importador ☐ Outro

CGC:

Moeda Mercadorias: yen

Valor na Moeda: -

Valor em Real: -

Moeda Frete: yen

Prepaid: -

Collect: -

Collect em Real:

Em Território Nacional:

Moeda Seguro: US\$

Valor na Moeda: -

Valor em Real: 0

Informação Complementar: REFERÊNCIA TRADING:  
AVERBAÇÃO SEGURO NUM:

**DADOS PARA TODAS ADIÇÕES - PARTE I**

Vinc. Comprador/Vendedor: SEM VINCULAÇÃO

Nome Exportador:	0
País do Exportador:	0
End. Completo Exportador:	/ /

Nome Fabricante:
País do Fabricante:
End. Completo Fabricante:

Aplicação: <b>REVENDA</b>
INCOTERM: <b>FOB</b>

**CÂMBIO:**

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> 1-ATÉ 180 DIAS | <input type="radio"/> DE 181-ATÉ 360 DIAS          |
| <input type="radio"/> SEM COBERTURA  | <input checked="" type="radio"/> ACIMA DE 360 DIAS |

Agente: NÃO HÁ AGENTE

Modalidade de Pagamento:

40 - FINANCIAMENTO DE BANCO ESTRANGEIRO AO IMPORTADOR (BUYER'S CREDIT) - CARTA DE CRÉDITO ▼

**Pagamento Antecipado:**

Num Contrato:  
Banco:  
Praça:  
Valor Vinculado:  
Comprador Moeda Estrang:

**Pagamento a Vista:**

Num Contrato:  
Banco:  
Praça:  
Valor Vinculado:  
Comprador Moeda Estrang:

**Pagamento Futuro:**

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="radio"/> PARCELAS FIXAS | <input type="radio"/> PARCELAS VARIÁVEIS |
|---|--|

Num. Parcelas:  
Periodicidade:  
Valor Total:  
Indicador de Periodicidade:

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| <input type="radio"/> DIARIA | <input checked="" type="radio"/> MENSAL |
|------------------------------|---|



**C. Instruções de Embarque ao Exportador****TRADING****HEAD-QUARTER****(only to issue all documents)****ADMINISTRATIVE OFFICE****(for all contacts and mails)**

Phone: 55 11

Fax: 55 11

E-Mail: **TRADIGN@XXXXX.com.br****SHIPPING INSTRUCTIONS**

xxxxx is an import and export company in Brazil that will carry out all the procedures to have your goods cleared in Brazilian customs without any problem. The Brazilian customs have some rules that must be followed when filling out the documents, such as Proforma, Invoice, Packing List and Bill of Lading.

For Brazilian Customs all documents must be issued with company's head-quarter address, thus all documents must be issued with the following address:

**Vitória - Espírito Santo - Brazil****29010-360**

**ATTENTION:** Our Administrative and Commercial Area are in São Paulo, so all contacts, mails, and documents must be send to:

**São Paulo - SP - Brazil****04531-004**

## PROFORMA AND INVOICE

The Pro-forma invoice and Invoice must have all the information bellow to avoid customs problems:

- ***Sold to:***

***Shipped to:***

**Vitória - Espírito Santo - Brazil**

**29010-360**

- ***Payment terms:*** (the date reference is the shipping date, 45 days of B/L , 45 days of HAWB)  
(if it is a prepayment the Proforma must contain the estimated shipping date)
- ***Currency*** (EX: US Dollars)
- ***Gross Weight*** (in KG, this weight must be the same as the bill of lading)
- ***Net Weigh*** (in KG, this weight must be lower than the gross weight)
- ***Quantity and type of volumes*** ( EX: 10 skids, 100 cases, 30 cartoons, etc)
- ***Collect address*** (address that the products will be collected)
- ***Port of Loading:*** (EX: Port of Miami - USA)
- ***Port of Destination*** (Brazil): (EX: Port of Santos, Airport of Viracopos, etc..)
- ***Country of Production*** (EX: Made in UNITED STATES (if the products are made in USA))
- ***Country of Acquisition:*** (Exporter's Country -- EX: USA)
- ***Mark or numbering of the volumes*** (please, would you verify if it is possible to print or drawn on the skids our order number/mark . This procedure is to simplify and improve the identification process of the volumes when they arrive here in Brazil

**BILL OF LADING**

Issue the Bill of Lading as follow:

Importer:

Consignee: -

**Vitória - Espírito Santo - Brazil**

**29010-360**

Notify:

Port of Loading:

Port of Discharge:

Rate:

COLLECT

Best regards,

Renato Sartor

Operations Management





# BIBLIOGRAFIA

---

- ALBRECHT, K., BRADFORD, L.J., **Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva.** São Paulo, Makron Books, 1992.
- BARBOSA, R.; BIZELLI, J. S. **Noções Básicas de Importação.** 6ª. ed. São Paulo, Edições Aduaneiras, 1997.
- CORRÊA, H.L., GIANESI, I.G., **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente.** São Paulo, Atlas, 1994.
- CORRÊA, H.L., **Estratégias de Produção, notas de aula.** Departamento de Engenharia de Produção da EPUSP, São Paulo, 1996.
- GONÇALVES, Reinaldo. **Ô abre-alas a nova inserção do Brasil na Economia Mundial.** Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.
- HESKETT, J. L.; SASSER Jr, W. E.; SCHLESINGER, L. A. **The Service Profit Chain.** 1 ed. New York, The Free Press, 1997.
- HILL, C. W. L.; **International Business - Competing in the Global Marketplace.** 2a. ed. Chicago, Irwin, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** São Paulo, Atlas, 1996.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos.** São Paulo, Atlas, 1996.
- MÜLLER, V. **Impacto da Globalização sobre as Indústrias do Setor Automobilístico Brasileiro.** São Paulo, EPUSP, 1996. Trabalho de Formatura do Curso de Graduação do Dep. de Eng. de Produção – EPUSP.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** São Paulo, Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo a Competitividade nas Operações Industriais.** São Paulo, Atlas, 1993.

VILLARES, M.M., **Melhoria do Desempenho Competitivo de uma Trading**. São Paulo, EPUSP, 1995. Trabalho de Formatura do Curso de Graduação do DEP-EPUSP.

ZEITHAML, V.A, PARASSURAMAN, A., BERRY, L.L. **Delivering Service Quality: Balancing Customer Perception and Expectations**. New York Press, 1990.