

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS CURITIBA
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA
PRODUÇÃO

CYNTHIA IWAI IMADA

**A OTIMIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS EM
AGENCIAMENTO DE IMPORTAÇÃO AÉREA NA REGIÃO DE
CURITIBA: O CASO DA MUNDO LOG.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2013

CYNTHIA IWAI IMADA

**A OTIMIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS EM
AGENCIAMENTO DE IMPORTAÇÃO AÉREA NA REGIÃO DE
CURITIBA: O CASO DA MUNDO LOG.**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Estratégica da Produção” -
Orientador: Profa. MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães

CURITIBA - PR

2013

DEDICATÓRIA

A minha família e amigos, pelo amor, apoio, compreensão, e por todo o suporte que me fizeram chegar até aqui.

A todos que procuram dentro de si o que há de melhor para dar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a orientadora e professora Ana Cristina, pelo acompanhamento, dedicação e aprendizado ao longo de todo este trabalho.

A minha família, pelo grande incentivo, apoio e compreensão em todos os instantes.

Em especial meus pais, Olga Setsumi Iwai Imada e Enzo Takao Imada, meu irmão Helder Iwai Imada, meus tios, Harue Cecília Iwai dos Reis e Valderedo Gomes dos Reis.

A meus amigos, por estarem comigo nos momentos de alegrias e tristezas.

Em especial a minha grande amiga Bianca Paloma Dominguez Paredes e ao meu amigo Sandro Moreira Serratine.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio e contribuição com seus conhecimentos.

E, sobretudo, a Deus por nos ajudar a transpor todas as dificuldades.

RESUMO

IMADA, Cynthia Iwai. A otimização da produção de serviços em agenciamento de importação aérea na região de Curitiba: O caso da Mundo Log. 2013. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Produção) – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

Esta pesquisa apresenta uma análise da estrutura logística dos serviços prestados em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba. Apresenta conceitos referentes ao Transporte Aéreo e suas principais características, o papel do Agente de Cargas na logística de importação aérea e a Gestão Estratégica na produção de serviços. Complementado por uma pesquisa de natureza aplicada e qualitativa, o estudo verificou, por meio de questionário, a estrutura logística dos serviços prestados em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba. Traz como resultado do estudo um panorama das iniciativas da Infraero para melhorar a infraestrutura do Aeroporto Internacional Afonso Pena, apontado como um dos principais entraves para otimização da produção de serviços em agenciamento de importação aérea na região de Curitiba.

Palavras-chave: Transporte Aéreo; Agente de Cargas; Logística, Produção de Serviços.

ABSTRACT

IMADA, Cynthia Iwai. Optimization of service's production in importation by air with Freight Forwarders at Curitiba's region: Mundo Log's case. 2013. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Produção) – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

This survey presents an analysis of the logistics structure of the services provided by Freight Forwarders in air importation at Curitiba's region. It presents concepts of Air Transportation, the function of the Freight Forwarder in the air importation logistics and the Strategic Production of Service Management. Complemented by a survey with an applied and qualitative nature, the study verified by way of questionnaires, the logistics structure of the services provided by Freight Forwarders in air importation at Curitiba's region. The result of this study is a panorama of Infraero's initiative to improve the infrastructure of International Airport Afonso Pena that was pointed as one of the most important problem to optimize the service's production in importation by air with Freight Forwarders at Curitiba's region.

Key-words: Air Transportation; Freight Forwarder; Logistics, Service's Production.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AWB	<i>Airway Bill</i>
BL	<i>Bill of Lading</i>
CCI	Câmara do Comércio Internacional
DAC	Departamento de Aviação Civil
EADI	Estação Aduaneira Interior
EDI	<i>Eletronic Data Interchange</i>
EUA	Estados Unidos da América
FOB	<i>Free on Board</i>
HAWB	<i>House Airway Bill</i>
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i>
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
Infraero	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
MAWB	<i>Master Airway Bill</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PSL	Prestadores de Serviços Logísticos
SAP	<i>Systems, Applications, and Products in Data Processing</i>
SC	Santa Catarina
SITIA	Sistema Integrado de Tratamento de Informações Aeroportuárias
ULD	<i>Unity Load Device</i>
USA	<i>United States of America</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivos Específicos	11
1.3 Metodologia.....	12
2. O TRANSPORTE AÉREO	13
2.1 Pontos fortes do transporte aéreo.....	14
2.2 Pontos fracos do transporte aéreo.....	15
2.3 Intervenientes do Processo Aéreo.....	16
2.3.1 Órgão Interveniente / Internacional	18
2.3.2 Órgãos Intervenientes / Nacionais	18
2.4 O transportador aéreo	19
2.4.1 Aeronaves e suas capacidades de carga.....	20
2.4.2 Equipamentos de Unitização	21
2.5 Cargas que podem ser transportadas e suas restrições	23
2.5.1 Cargas perigosas	23
2.6 Documentos de transporte aéreo.....	23
2.7 Composição e cálculo do frete aéreo	25
2.8 Fluxo da Cadeia de Distribuição Aérea	27
2.9 O Aeroporto Internacional Afonso Pena	28
3. O PAPEL DO AGENTE DE CARGAS NA LOGÍSTICA.....	31
4. GESTÃO ESTRATÉGICA NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS	36
4.1 Características dos serviços	36
4.2 Tendências no setor de serviços	37
4.3 Estratégias para administrar a produção de serviços	39
4.3.1 Fluxograma de processo e informações / Mapa de serviços	40
4.3.2 <i>Benchmarking</i>	42
4.3.3 Qualidade em serviços.....	44
5. METODOLOGIA	48
5.1 Procedimentos e Caracterização da Pesquisa	48
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	51
6.1 Caracterização da empresa Mundo Log	51
6.2 As estratégias da produção de serviços	53
6.2.1 Custo.....	54
6.2.2 Qualidade.....	54
6.2.3 Tempo.....	55
6.2.4 Flexibilidade	55
6.2.5 Confiabilidade	56
6.3 A estrutura física.....	57
6.4 As dificuldades	58
6.5 Fluxos de informações.....	60
6.6 Sugestões de Melhorias	63
6.7 Análise da estrutura logística.....	64
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICES	71
Apêndice A – Modelo de Questionário	71

ANEXOS.....	73
Anexo A – Modelo de MAWB.....	73
Anexo B – Modelo de HAWB	74

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado, as empresas competem em nível mundial, mesmo dentro de seu território local. Logo, há uma necessidade de adequar suas estratégias de tal forma a racionalizar os recursos e a integração do processo decisório (LOPEZ, 2000).

Isso também ocorre entre as nações, visto que quando uma nação deseja atingir os mesmos níveis globais de eficiência de crescimento, dificilmente conseguem isoladamente. Pois para isso é necessário que tenha participação nos fluxos internacionais de trocas e esta motivação de permutações em atividades recíprocas origina o comércio internacional (LOPEZ, 2000).

A importância do transporte internacional transcende a questão econômica e adquire um papel fundamental também, na área social. Milhares de empregos, milhões de reais e inúmeras oportunidades de trabalho compõem o mosaico formado por caminhões, empresas de transporte internacional, motoristas, despachantes aduaneiros, além de frentistas, donos de postos de abastecimento, borracheiros, proprietários de bares, restaurantes, hotéis, dentre outros.

Dentro deste contexto, estão as empresas que oferecem serviços de agenciamento de cargas de importação, que fazem a logística do transporte aéreo, terrestre ou marítimo, da mercadoria desde a sua origem no exterior até a sua chegada ao Brasil, estas empresas são consideradas como prestadoras de serviços.

A prestação de serviços tem crescido significativamente nas últimas décadas, ganhando maior relevância como atividade econômica. Contudo, as características próprias dos serviços fazem com que a sua gestão seja necessariamente diferente a da manufatura, exigindo soluções que ajudem a aperfeiçoar os serviços entregues aos clientes (PESQUISA, 2013).

O transporte aéreo, modalidade em que o deslocamento se dá pelo ar, tem muitas vantagens, sendo a rapidez a mais relevante (KEEDI, 2004).

Diante do acima exposto, este projeto apresenta o problema de pesquisa: Como otimizar a prestação de serviços em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba?

A empresa em estudo está em Curitiba, que se localiza de forma estratégica em relação à economia do MERCOSUL. Fácil acesso à Argentina, ao Uruguai, ao Paraguai e às

principais cidades do Sul e Sudeste do Brasil. Muitos fatores fazem de Curitiba uma cidade especial e atraente para empreendimentos.

De acordo com o Guia do Investidor (2009), Curitiba é um dos municípios brasileiros que se posiciona como destaque em termos de assuntos internacionais. Cidade-membro da Rede Mercocidades, a capital paranaense possui ainda doze cidades-irmãs espalhadas pelo mundo. Além disso, conta com a presença de várias representações estrangeiras em seu território. No total, são 34 consulados, dos quais 8 são oficiais e 26 são honorários.

O setor terciário da economia de Curitiba responde pelo maior peso na produção da riqueza do município. Seu elevado percentual de participação na economia local demonstra que a capital paranaense segue as tendências das grandes cidades do mundo, que apresentam maior destaque nos setores ligados a serviços (AGÊNCIA, 2009).

1.1 Justificativa

O presente estudo, objetiva ampliar o conhecimento do acadêmico e de profissionais da área, mostrando a devida importância da gestão estratégica na produção de serviços em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba. Transparecendo os seus benefícios econômicos e sociais para a região, estimulando assim as melhorias e investimentos nesse setor, pois há dificuldades na prestação destes serviços e se faz clara a necessidade de aprimoramento em sua utilização.

Para o mercado, o presente estudo terá um conteúdo atual sobre a situação da prestação de serviços em agenciamento de cargas aéreas de importação na região de Curitiba, objetivando identificar as dificuldades e apontar soluções para reflexão e tomada de decisões do que pode ser feito para beneficiar o desenvolvimento destes processos.

1.2 Objetivos

Analisar a estrutura logística dos serviços prestados em agenciamentos de cargas de importação aérea na região de Curitiba.

1.2.1 Objetivos Específicos

Descrever as estratégias de produção de serviços em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba - PR.

Descrever a estrutura física necessária para a logística dos serviços de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba - PR.

Identificar as dificuldades na gestão estratégica na produção de serviços de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba - PR.

Descrever o fluxo de informações na produção de serviços em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba - PR.

Propor sugestões para a logística de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba - PR.

1.3 Metodologia

Primeiramente, foi realizado um levantamento bibliográfico para aprofundar as discussões já existentes sobre o tema, onde foram levantados também alguns dados secundários (pesquisas já existentes) que foram utilizadas nas descrições e apresentações dos resultados.

Na sequência, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, que utilizou desta estratégia para que fosse possível analisar a otimização dos serviços prestados em agenciamentos de cargas de importação aérea da empresa Mundo Log, nome fictício utilizado para preservar a identidade da empresa.

Esta pesquisa também é considerada de natureza qualitativa, uma vez que a coleta de dados primários foi realizada por meio de questionários e a análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, pois desta forma, conseguimos obter o objetivo geral e específicos de forma mais clara.

A pesquisa de dados primários foi realizada no mês de maio do ano de 2013, através de questionários enviados a profissionais que oferecem os serviços de agenciamento de cargas de importação da empresa Mundo Log, a qual o pesquisador também trabalha.

É um estudo transversal e descritivo, onde foi realizada coletas de dados em um dado momento.

Este trabalho divide-se em sete capítulos, incluindo esta introdução. No segundo, terceiro e quarto capítulo foi evidenciado o referencial teórico. O quinto capítulo demonstrou os aspectos metodológicos, o sexto foi delimitado para apresentação e discussão dos resultados obtidos na pesquisa realizada, o sétimo apresenta as considerações finais e ao final foram indicadas as referências bibliográficas.

2. O TRANSPORTE AÉREO

O transporte aéreo é definido por Faria (2001, p.20), como “a modalidade de transporte em que o deslocamento se dá pelo ar – aviões, helicópteros, etc.”, sendo sua principal característica a capacidade de vencer grandes distâncias em curtíssimo espaço de tempo.

Rocha (2001), Vieira (2001) e Keedi (2004) também destacam em suas obras esta característica.

Segundo Keedi e Mendonça (2000), o transporte aéreo é dividido em Internacional, aquele efetuado entre aeroportos de países diferentes e representa operações de comércio exterior, e Nacional, também conhecido como Cabotagem ou ainda Doméstico, que faz ligação entre aeroportos de um mesmo país.

Keedi (2004, p. 38) o define como “o caçula dos modais de transporte, surgido no início do século XX, a partir de experiências iniciadas no final do século anterior”, porém o desenvolvimento do transporte rápido de cargas só ocorreu em meados deste século, ou seja, sua importância para o transporte de carga se deu bem depois de sua criação, após sua estratégica utilização bélica.

No Brasil, a exportação aérea representa 10% e a importação quase 30% de tudo o que o Brasil transaciona no mercado externo, números que impressionam pela sua grandiosidade e pela ideia que se costuma fazer dele, de um transporte quase nulo e insignificante. A perspectiva da navegação aérea, provavelmente, é a de se transformar num concorrente mais presente da navegação marítima ao longo das próximas décadas, tomando-lhe cargas hoje absolutamente cativas daquele tradicional e milenar modal de transporte (KEEDI, 2003, p. 89).

Rocha (2001, p. 24) destaca que “sempre será necessário que este modal tenha uma complementação de outro modal, principalmente o rodoviário, para que as mercadorias possam ser levadas de porta-a-porta ”.

Várias são as razões que devem ser levadas em consideração para que a opção pelo transporte aéreo seja a mais viável como transporte internacional, seja na importação ou exportação (FERREIRA, 2003).

Segundo Rocha (2001, p. 24), este tipo de transporte é “ideal para produtos que necessitem extrema rapidez na entrega, de valor elevado/peso ou altamente perecíveis, com distâncias maiores que 1.000 km”, ele explica que as mercadorias perecíveis não são somente

aquelas que requerem refrigeração ou cuidados especiais, mas também mercadorias que perdem seu valor com o decorrer do tempo como jornais, revistas e artigos de moda.

De acordo com uma pesquisa concluída para atender um grupo europeu de empresas de transporte aéreo, as principais expectativas dos clientes e usuários do modal aéreo são: confiabilidade, preço, frequência de voos, rapidez no processo, capacidade, informação e rastreabilidade (FERREIRA, 2003).

Os aeroportos geralmente estão localizados mais próximos dos centros de produção, industrial ou agrícola e cidades importantes do planeta, isso torna o transporte aéreo de fácil acesso, o resultado é um custo menor de transporte terrestre nas operações de coleta e entrega com relação ao de transporte marítimo, devido ao fato dos portos estarem mais afastados dos grandes centros de produção e consumo (VIEIRA, 2001).

Cada vez mais as aeronaves são desenvolvidas e projetadas para uma maior capacidade de carga, e num futuro próximo haverá superaviões cargueiros (FERREIRA, 2003).

O modal aéreo pode ser a revolução logística do futuro e “aparece com a chance de apresentar-se como uma grande opção futura ao transporte marítimo de carga geral, podendo até a vir substituí-lo a contento em uma boa parcela dela” (KEEDI, 2004, p.38).

2.1 Pontos fortes do transporte aéreo

O transporte aéreo tem muitas vantagens, sendo a rapidez a mais relevante, o que facilita o uso de estratégias *Just in time*, facilitando a redução ou eliminação dos custos de estoque e influenciando o capital de giro pelo embarque contínuo; por isso é mais indicado para mercadorias de alto valor e pouco peso/volume e para o transporte de amostras e mercadorias urgentes (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

Outra vantagem é a rápida obtenção do seu conhecimento, liberado na entrega da carga ao agente, “o que agiliza a entrega bancária dos documentos para remessa ao importador” (KEEDI, 2003, p. 94).

Vieira (2001) diz que a segurança é outro ponto forte deste modal, o que possibilita a redução no custo das embalagens, que não precisa ser tão robusta, pois a mercadoria estará menos exposta a manipulações e desta forma, a contratação de um seguro é geralmente mais barato que o marítimo.

Silva e Porto (2003) consideram como pontos fortes do transporte aéreo: a velocidade, por ser o meio de transporte mais rápido; a competitividade, tendo em vista que é possível reduzir os custos com estoque e armazenagem, pois a frequência de voos permite altos giros de estoque; a embalagem, pois o manuseio da carga é mais cuidadoso não tendo a necessidade de uma embalagem reforçada; o seguro, que tem seu prêmio diminuído levando em consideração que este transporte apresenta menores riscos de roubos, danos e perdas; e a cobertura de mercado, podendo atingir países sem litoral e regiões inacessíveis com maior facilidade em relação aos outros meios de transporte.

2.2 Pontos fracos do transporte aéreo

Keedi e Mendonça (2000) citam como desvantagens o frete relativamente alto, a capacidade de carga bem menor e o custo elevado de sua infraestrutura em relação aos demais modais.

Vieira (2001) acredita que a principal desvantagem do transporte aéreo se refere a pouca capacidade de carga, em razão do pequeno espaço disponível nas aeronaves, por isso seu frete normalmente fica com um valor mais elevado que o marítimo, com exceção das cargas com volumes muito pequenos.

Devemos analisar que o espaço absoluto é pequeno comparado aos demais modais, porém apresenta um espaço relativo grande se considerarmos a rotatividade do transporte, visto que pode alcançar os seus destinos em questão de horas, ou seja, tem a capacidade de realizar dezenas de viagens enquanto os demais modais fazem apenas uma (KEEDI, 2003).

Keedi (2004, p.38) apresenta como desvantagem mais visível, “por ora o alto frete, se olharmos o custo apenas por esse prisma, e não pelo custo total de transferência de mercadoria, o que pode mudar sobremaneira a visão sobre esse modal em relação a algumas cargas”.

Esta desvantagem tende a ser dissolvida com o aumento contínuo da carga, bem como com o crescimento das aeronaves (KEEDI, 2003).

Silva e Porto (2003) também apontam como pontos fracos do transporte aéreo as severas restrições a produtos perigosos e a falta de capacidade de transportar cargas a granel como minérios, petróleo, grãos e químicos.

2.3 Intervenientes do Processo Aéreo

De acordo com Ferreira (2003), se considerarmos todas as etapas operacionais da importação aérea, podemos notar que existem vários intervenientes no processo, que vão desde a produção da mercadoria até o consumidor final. As responsabilidades e custos de cada um dos intervenientes, em suas respectivas etapas, deverão obedecer as Regras Oficiais da *International Chamber of Commerce – ICC*, ou Câmara do Comércio Internacional – CCI.

É de extrema relevância o importador conhecer os detalhes do transporte aéreo, seus intervenientes, suas etapas, seus custos diretos e indiretos, principalmente os inesperados, preparando-se para utilizar este recurso de transporte em seu benefício (FERREIRA, 2003).

Os principais intervenientes do processo aéreo são: Produtor ou Fabricante; Transportador Rodoviário (da Fábrica/ Produção até o Depósito/Aeroporto); Agente Embarcador de Cargas ou Agente Consolidador; Transportador Aéreo; Zona Primária (Infraero); Despachante Aduaneiro; Aduana; Zona Secundária – Porto Seco; Segurador – Seguros; Bancos e Operadores de Câmbio; Importador ou Comprador (FERREIRA, 2003).

O Produtor ou Fabricante é aquele que opera a fabricação do produto, ou seja, que produz a mercadoria. Em uma operação de importação, o produtor geralmente é o exportador (FERREIRA, 2003).

O Transportador Rodoviário é a empresa contratada para fazer o transporte da carga, através de rodovias, da fábrica de onde foram produzidas as mercadorias até o armazém do agente de cargas ou até o aeroporto. Depois que a carga chega ao aeroporto de destino, o transportador rodoviário faz o transporte da carga até o local que o importador deseja armazenar a carga. Em alguns casos, o transportador rodoviário também faz alguns trechos terrestres no meio da rota do transporte aéreo (FERREIRA, 2003).

O Agente Embarcador de Cargas ou Agente Consolidador é o prestador de serviço que coordena, fiscaliza e operacionaliza os processos de transporte internacional em nome de importadores e exportadores nas mais diversas modalidades, envolvendo-se com procedimentos burocráticos e comerciais, não tendo capacidade própria de movimentação, apenas representa um transportador específico e tenta oferecer seus serviços ao melhor frete, ganhando comissão por isso (VIEIRA, 2006).

O Transportador Aéreo é representado pelas companhias aéreas que transportam cargas e passageiros através de aeronaves registradas e capacitadas para o tráfego, seguindo as normas da IATA (VIEIRA, 2006).

O controle aduaneiro visa principalmente controlar as mercadorias, os veículos que transportam estas mercadorias e os locais por onde elas transitam ou ficam armazenadas. A restrição de locais por onde as mercadorias importadas ou a serem exportadas podem transitar ou ficar armazenadas serve para controle e para este fim o território nacional é dividido em zona primária e zona secundária. A zona primária é constituída pelos portos, aeroportos e pontos de fronteira alfandegados. A zona secundária é o restante do território nacional (RECEITA FEDERAL, 2013).

A Zona Primária nos processos aéreos é a Infraero que tem uma tabela de armazenagem e não existe uma negociação neste valor. A Zona Secundária, também conhecida como Porto Seco, EADI ou Armazém Alfandegado são armazéns privados que por meio de licitação tem autorização de receber mercadorias alfandegadas, nestes locais o valor da armazenagem pode ser negociado, mas isso não quer dizer que sairá mais barato fazer o desembaraço na Zona Secundária (FERREIRA, 2003).

O Despachante Aduaneiro é o profissional que faz a liberação aduaneira da carga importada ou exportada e representa os importadores, exportadores, transportadores e armazéns alfandegados perante os órgãos intervenientes governamentais e entidades comerciais nos procedimentos aduaneiros, fiscais, tributários, logísticos e comerciais (ARAÚJO, 2009).

Aduana ou Alfândega é uma repartição governamental oficial que controla o movimento de entradas e saídas de mercadorias para o exterior ou dele provenientes, assim como é responsável pela cobrança dos tributos pertinentes (FERREIRA, 2003).

O Segurador é a empresa que oferece o seguro da mercadoria importada ou exportada, através de um contrato pelo qual se obriga a indenizar o cliente segurado em caso da ocorrência de determinados sinistros que podem ocorrer durante o trajeto da importação ou exportação (FERREIRA, 2003).

Os Operadores de Câmbio são funcionários altamente especializados dos Bancos que se encarregam de comprar e vender as moedas estrangeiras, operação que é necessária nas importações e exportações (FERREIRA, 2003).

O Importador ou Comprador é a empresa ou pessoa física que compra uma mercadoria de um país estrangeiro, podendo ser o responsável ou não pelo transporte desta mercadoria até seu país (FERREIRA, 2003).

2.3.1 Órgão Interveniente / Internacional

Este modal é baseado em normas da Associação de Transporte Aéreo Internacional (IATA – *International Air Transport Association*), que representa as companhias aéreas e estabelece tarifas máximas fixadas anualmente, com base nas rotas e nos serviços prestados. No entanto, a associação das empresas aéreas no IATA não é obrigatória (EXPORTA, 2004).

A IATA possui 230 companhias aéreas intermodais como participantes. É responsável por administrar os serviços para as companhias aéreas, desenvolver a economia do tráfego aéreo, estudar fretes, tráfego, rotas e nomear “agentes de carga” (SILVA; PORTO, 2003).

De acordo com Vieira (2006), a IATA foi fundada na França em 1919 e atualmente sua sede fica em Montreal, com seu principal escritório executivo em Genebra. É uma associação que reúne empresas de todo o mundo, tanto companhias aéreas quanto agentes de cargas, possui escritórios regionais em Amã, Bruxelas, Dacar, Londres, Nairóbi, Santiago, Cingapura, Washington D.C. e mais 57 escritórios espalhados pelo mundo, inclusive no Brasil.

A missão da IATA é representar e servir o setor da aviação, objetivando assegurar que as companhias aéreas participantes prestem serviços de transporte seguros, eficientes e rápidos, beneficiando o público em geral, com a melhor rentabilidade das linhas aéreas, assim como desenvolver condições para uma colaboração mútua das empresas de aviação civil ligadas aos serviços de transporte aéreo internacional (VIEIRA, 2006).

A IATA procura solucionar os problemas comuns da aviação civil em conjunto com as companhias aéreas e outros órgãos internacionais. Também define tarifas de fretes máximas a serem utilizadas pelos membros nos tráfegos de passageiros e mercadorias (VIEIRA, 2006).

Outra função da IATA é orientar a modernização de aeroportos e instalações para navegação aérea, beneficiando a aviação civil internacional e tornando viáveis as rotas aéreas a fim de garantir que seja possível realizar um transporte aéreo regular em todo o mundo (VIEIRA, 2006).

2.3.2 Órgãos Intervenientes / Nacionais

Os principais intervenientes neste transporte são as empresas de navegação aérea, os agentes de carga e a Infraero, que detém o monopólio da administração dos aeroportos e seus armazéns de carga no Brasil (EXPORTA, 2004).

Silva e Porto (2003) apontam os seguintes órgãos intervenientes nacionais:

- Comando da Aeronáutica
- DAC – Departamento de Aviação Civil
- Infraero

Vieira (2006) explica que no Brasil, o transporte aéreo é regulamentado pelo Governo Federal por meio do Ministério da Aeronáutica, que é órgão máximo responsável pela navegação aérea e pelos aeroportos, estipulando as normas e as regras do setor.

O DAC (Departamento de Aviação Civil), outro órgão interveniente, pertence ao Ministério da Aeronáutica e controla a aviação nacional e internacional no Brasil, regulamentando e instrumentalizando as normas internacionais dos acordos de aviação civil e a Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária), empresa estatal do Ministério da Aeronáutica, que tem como responsabilidade administrar e construir aeroportos; controlar armazéns de cargas nos terminais aeroportuários e de passageiros nos aeroportos (VIEIRA, 2006).

A Infraero foi fundada em 1973, é uma empresa pública nacional, sediada em Brasília, está presente em todos os Estados brasileiros, reunindo uma força de trabalho de cerca de 41.400 profissionais, entre empregados concursados (14.200) e terceirizados (27.200) - dados de maio/2012 (INFRAERO, 2013).

A Infraero é vinculada à Secretaria de Aviação Civil e administra desde grandes aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que ainda não recebem vôos comerciais regulares. Ao todo são 63 aeroportos, 23 Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo e 38 Unidades Técnicas de Aeronavegação, além de 34 terminais de logística de carga (INFRAERO, 2013).

2.4 O transportador aéreo

“O transportador aéreo é o emitente ou o consignante do contrato de transporte, seja ele um contrato direto com o exportador (na origem), no caso AWB (*Airway Bill*), ou um contrato com o agente de cargas, neste caso um MAWB (*Master Airway Bill*)” (FERREIRA, 2003, p.24).

As companhias aéreas são empresas de transporte aéreo, autorizadas pelas autoridades de seu país de origem a operar o transporte de cargas e de passageiros, transitando por determinadas rotas dentro das normas da IATA, com aeronaves registradas e capacitadas para

o tráfego, sendo que na operação internacional devem possuir autorização dos países para os quais farão seus voos (VIEIRA, 2006, apud COUTINHO, 1992).

A frequência e disponibilidade nos voos, as rotas de ação das companhias aéreas, as restrições para transporte de alguns grupos de cargas e o preço afetam diretamente na operação do transporte aéreo, interferindo, inclusive, na decisão de se operar por este meio, por isso as empresas aéreas têm se aperfeiçoado cada vez mais no atendimento aos importadores/ exportadores, oferecendo um leque de opções como aeronaves exclusivas para o transporte (FERREIRA, 2003).

Geralmente as companhias aéreas são proprietárias das aeronaves, que são adquiridas com recursos próprios, porém também é comum utilizar o sistema de voos *charter*, que é o afretamento de aeronaves de outras empresas (VIEIRA, 2006).

Vieira (2006, p.49) explica que “toda empresa aérea tem uma nacionalidade e uma bandeira relativa ao país onde estiver sediada e registrada”.

2.4.1 Aeronaves e suas capacidades de carga

De acordo com Keedi e Mendonça (2000), existem diversos modelos de aviões utilizados na navegação aérea e podem ser classificados em três tipos quanto à sua configuração e utilização: 1) *Full Pax* ou Avião de Passageiros; 2) *All Cargo*, *Full Cargo* ou Cargueiro; 3) *Combi* ou Misto.

Full Pax ou Avião de Passageiros são aeronaves nas quais o piso ou *deck* superior é de uso exclusivo de passageiros e o piso inferior fica destinado ao transporte de bagagem. Apenas se sobrar espaço é preenchido com carga (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

All Cargo, *Full Cargo* ou Cargueiro são aeronaves específicas e destinadas apenas para o transporte de cargas nos decks superior e inferior, não transportando passageiros (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

Combi ou Misto são aeronaves utilizadas no transporte de passageiros e cargas, nas quais as cargas são transportadas no andar superior, *upper deck* e inferior, *lower deck*. Quando a carga é transportada no andar superior, elas são colocadas no fundo da aeronave, onde possui um espaço para esta finalidade, separado da ala dos passageiros, que fica na parte da frente (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

Payload “é a capacidade operacional máxima de carga de uma aeronave” (SILVA; PORTO, 2003, p.114).

Keedi e Mendonça (2000) classificam os tipos de aeronaves de acordo com a capacidade de carga conforme mostra o Quadro1.

Tipos quanto à utilização/ configuração	t/m³
ALL CARGO	
Antonov 124/100	115/770
<i>Boeing 747</i>	100/600
MD11	60/400
DC8	45/270
<i>Boeing 707</i>	36/220
<i>Boeing 777</i>	28/160
<i>Boeing 737</i>	15/90
COMBI	
<i>Boeing 747</i>	30/180
MD11	25/150
FULL PAX	
<i>Boeing 747</i>	14/90
DC10	14/90
<i>Airbus A310</i>	11/70
<i>Boeing 747</i>	9/60
<i>Boeing 747</i>	5/30
<i>Fokker 100</i>	1,2/7

Quadro 1 - Exemplos de Capacidades de Carga de Aeronaves - Toneladas/m³

Fonte: Keedi e Mendonça (2000).

2.4.2 Equipamentos de Unitização

As atividades de preparação da carga para o embarque são de responsabilidade do transportador ou de seus prepostos, com exceção dos casos em que a carga já vem agrupada do ponto de venda ou do agente consolidador. Agrupar ou unitizar as cargas significa o ato físico de acomodar ou agrupar mais de uma carga ou volumes em uma única unidade de carga ou ULD – *Unity Load Device*, Contêiner, Skid ou *pallet* (FERREIRA, 2003).

As unidades de carga utilizadas no transporte aéreo também são chamadas de equipamentos, podendo ser o *pallet* aeronáutico, ou o chassi, ou o contêiner e são fabricados

em sua maioria em duralumínio, podendo ser encontrados também em fibra de vidro, e raramente em outros materiais como madeira (FERREIRA, 2003).

ULD – *Unit Load Devices* são unidades próprias para unitização de carga, podendo ser os *pallets* e *containers* utilizados no transporte aéreo, diferenciando-se em formatos, tamanhos, concepção e utilização daqueles utilizados no transporte marítimo. Os ULDs não podem transportar artigos submetidos a restrições no manual de cargas perigosas, animais vivos, carga valiosa e restos humanos (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

A Figura 1 apresenta os principais tipos de *pallets* e *containers* (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p.162).

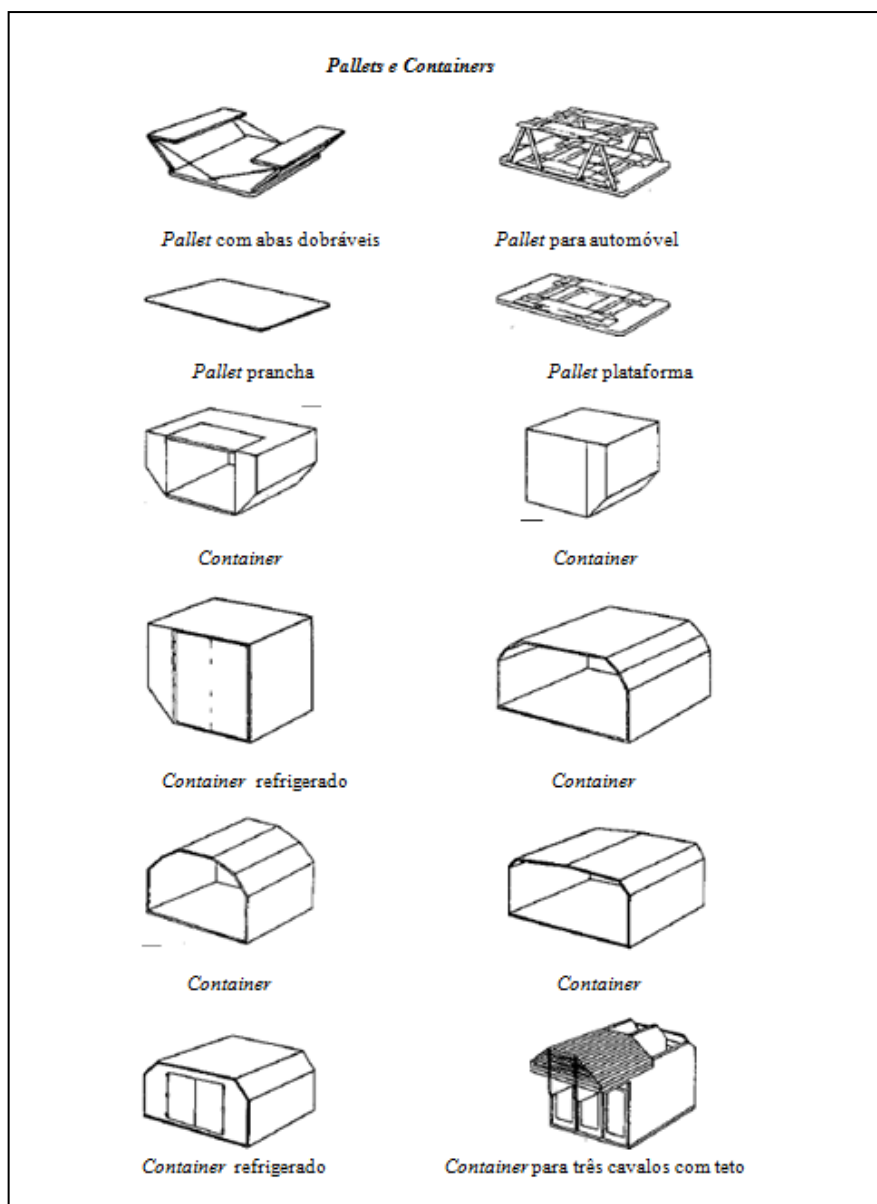


Figura 1 - Principais tipos de *pallets* e *containers*

Fonte: Keedi e Mendonça (2000, p.162).

2.5 Cargas que podem ser transportadas e suas restrições

No transporte aéreo, todos os tipos de carga podem ser transportadas, desde que não ofereça risco à aeronave, aos passageiros, aos operadores ou a quaisquer outros envolvidos e às outras cargas transportadas. Desta forma, podem ser transportados animais vivos, cargas comuns secas, cargas congeladas, armamentos, porém devemos atentar que as restrições às cargas perigosas são muito intensas (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

2.5.1 Cargas perigosas

De acordo com Keedi e Mendonça (2000), as mercadorias perigosas deverão ser autorizadas pela própria empresa aérea e terão de ser devidamente identificadas, de tal forma que quem as manipule possa ter o devido cuidado, nestes casos é aconselhável entrar em contato com um agente de cargas para orientação de como efetuar o embarque.

Ferreira (2003) explica que as Instruções Técnicas para o Transporte Seguro de Cargas Perigosas Via Aérea estão publicadas pelo Doc.9.284-NA/905-1995/1996, de acordo com a Organização da Aviação Civil Internacional, sendo as cargas perigosas divididas em nove classes: 1) Explosivos; 2) Gases – comprimidos, liquefeitos, dissolvidos, sob pressão ou refrigerados a baixas temperaturas; 3) Líquidos inflamáveis; 4) Sólidos inflamáveis, substâncias sujeitas a combustão espontânea e substâncias que em contato com a água produzam gases inflamáveis; 5) Substâncias oxidantes e peróxidos orgânicos; 6) Substâncias venenosas (tóxicas) e infecciosas; 7) Material radioativo; 8) Substâncias corrosivas; 9) Artigos perigosos diversos (miscelânea).

A documentação deverá conter uma ficha de emergência com todas as informações sobre o produto para o correto manuseio e para devidas providências caso aconteça algum problema. As suas embalagens e condições de transporte são regulamentadas pela IATA, através do *Dangerous Goods Regulation* (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

2.6 Documentos de transporte aéreo

O transporte aéreo comercial de carga é documentado por meio do conhecimento aéreo, o AWB (*Airway Bill*), que como nos outros modais, é o documento mais importante do transporte. Ele pode ser um conhecimento aéreo da companhia, acompanhando a carga ou um conhecimento neutro, quando é do agente da carga. Além das funções normais, a AWB ainda pode representar fatura de frete e certificado de seguro (EXPORTA, 2004).

De acordo com Silva e Porto (2003), o AWB, é o documento emitido para cobrir o embarque aéreo de uma mercadoria e o frete pode ser pago na origem ou no destino, com as seguintes formas de pagamento: *Prepaid* (pré-pago) e *Collect* (a pagar).

O conhecimento aéreo geralmente é um documento não negociável, o que significa que é um documento de expedição direta das mercadorias e emitida diretamente ao destinatário, que é o consignatário da carga. Esta condição é impressa na parte superior do documento através da cláusula *Not Negotiable*, esta cláusula não deve ser mencionada nos casos em que o conhecimento seja “à ordem” ou “negociável”, apenas alguns transportadores não filiados à IATA emitem este conhecimento (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

O conhecimento aéreo pode ser emitido com ou sem valor declarado da mercadoria transportada, esta opção irá definir a responsabilidade do transportador aéreo por danos e perdas. Normalmente o AWB é emitido sem valor declarado, neste caso a responsabilidade do transportador limita-se à US\$20.00 por quilo, ou seu equivalente em outra moeda, este valor máximo é definido pelo Código Brasileiro de Aeronáutica e pela Convenção de Varsóvia (KEEDI, 2003).

No caso do conhecimento com valor declarado e a mercadoria tenha valor acima de US\$20.00 por quilo, o que não é muito comum, o custo do frete será superior, pois este incluirá o prêmio de seguro a ser cobrado pela empresa de navegação aérea para se responsabilizar pelo valor real da mercadoria e o AWB também terá a função de certificado de seguro e será usado em caso de sinistro e indenização (KEEDI, 2003).

Keedi e Mendonça (2000) explicam que o AWB deve ser preenchido na sua totalidade, e as principais informações que constam neste documento são: o voo, data e empresa aérea; os aeroportos de partida, de trânsito e de chegada; nome e endereço do transportador, do expedidor e do destinatário da mercadoria; descrição da mercadoria e suas quantidades, peso, e moeda.

A validade do contrato de transporte tem início quando o conhecimento aéreo é emitido e assinado pelo transportador ou seu agente autorizado IATA, e pelo embarcador ou seu representante. Sua validade termina quando a mercadoria é liberada para o destinatário indicado no conhecimento aéreo (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p.169).

De acordo com Keedi e Mendonça (2000), o conhecimento de embarque pode representar apenas uma carga ou várias, como consolidado e neste sentido pode ter as seguintes formas:

- AWB – *Airway Bill*: quando cobre uma determinada mercadoria que foi embarcada individualmente numa aeronave, sendo emitido diretamente pela empresa aérea para o exportador.

- MAWB – *Master Airway Bill*: é um conhecimento emitido pela companhia aérea ao agente de carga quando as cargas são consolidadas e representa a totalidade de carga entregue para o embarque, ver Anexo A. Neste documento são mencionados os números de todos os seus filhotes, denominados *houses* ou *hawbs*, e a sua descrição menciona carga consolidada.

- HAWB – *House Airway Bill*: é o conhecimento aéreo emitido pelo agente de carga relativo a uma carga que tenha sido consolidada, seu modelo pode ser visualizado no Anexo B, é denominado *House* – Filhote e podem ser emitidos vários destes conhecimentos para cada *Master*, levando em consideração que a soma dos HAWBs deve ser igual ao MAWB.

O conhecimento aéreo é composto por três originais e seis a onze cópias, se for de uma linha aérea, ou três originais e nove cópias, se for neutro, neste caso, a sua distribuição é feita conforme o quadro abaixo:

Conhecimento de Embarque	Destinação
Original 1 (via verde)	Fica em posse do transportador como prova do contrato de transporte e para contabilidade.
Original 2 (via rosa)	Acompanha a mercadoria e deve ser entregue ao destinatário.
Original 3 (via azul)	Deve ser entregue ao embarcador como prova de entrega da mercadoria para o transporte.
Cópia 4	Serve como recibo de entrega.
Cópia 5	Fica no aeroporto de destino.
Cópia 6	Para o terceiro transportador.
Cópia 7	Para o segundo transportador.
Cópia 8	Para o primeiro transportador.
Cópia 9	Fica em posse do agente.
Cópia 10	Cópia extra para o transportador.
Cópia 11	Cópia extra para o transportador.
Cópia 12	Fica em posse da alfândega.

Quadro 2 – Distribuição do Conhecimento de Embarque

Fonte: Keedi e Mendonça (2000).

2.7 Composição e cálculo do frete aéreo

No transporte aéreo o cálculo do frete é um pouco mais complicado e trabalhoso devido às peculiaridades existentes que não ocorrem nos demais modais (KEEDI, 2003).

“Frete é o valor cobrado pelo transportador para transporte de uma determinada carga, de um ponto a outro. Representa a sua receita por serviço de transportes realizados.” (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p.163).

Keedi (2003), Keedi e Mendonça (2000), Rodrigues (2006), Silva e Porto (2003) explicam os principais tipos de tarifa conforme segue: Tarifa Mínima; Tarifa Geral; Tarifa para Mercadorias Específicas; Tarifa Classificada e Tarifa Expressa.

A Tarifa Mínima é utilizada em pequenos embarques, desconsiderando peso ou volume. É uma tarifa aplicada a pequenas cargas que não atinge um determinado valor de frete pelo seu cálculo por peso. O frete mínimo prevalece sobre qualquer cálculo inferior que resulte da aplicação do frete por peso.

A Tarifa Geral é a tarifa aplicada ao transporte de mercadorias gerais e apresenta uma divisão por faixas de peso, sendo menor a tarifa quando maior o seu peso. As faixas são divididas até 45 quilos; de 45 a 100 quilos; de 100 a 300 quilos; de 500 a 1000 quilos; e, acima de 1000 quilos, sempre respeitando o frete mínimo estabelecido pelas empresas. A carga pode ter o seu frete calculado e pago a partir de um peso maior do que o seu peso real, migrando para uma faixa maior, e no conhecimento deve constar o peso real da carga e o peso que será taxado.

A Tarifa para Mercadorias Específicas é aplicada em mercadorias específicas entre dois pontos determinados. Tem fretes menores que a tarifa geral, estabelecida por acordo com a empresa de embarques contínuos.

A Tarifa Classificada é utilizada em poucas mercadorias, dentro de certas determinadas áreas, quando ausentes de tarifa específica. Esta tarifa é aplicada com aumentos ou reduções sobre a tarifa geral, para produtos de alto valor, animais vivos, restos humanos, dentre outros. O aumento ou redução são aplicados da seguinte forma:

- *ad valorem*: para cargas como animais vivos, pintos com menos de três dias, carga valiosa, restos humanos, etc.

- redução: para bagagem desacompanhada, contendo apenas roupas e objetos de uso pessoal, produtos culturais, aparelhos médicos. Cargas como olhos humanos e córneas podem ser transportadas gratuitamente em alguma rotas.

A Tarifa Expressa é utilizada em pequenos lotes ou em casos urgentes e são bastante onerosas.

As tarifas de fretes aéreos são estabelecidas pelas empresas de transporte, que são fiscalizadas e controladas pelo IATA. O frete é cotado e cobrado pelo peso da carga, calculado por quilo e considerando o volume caso exceda o limite do peso bruto (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

Keedi (2003, p.95), explica que “o transporte aéreo estabelece que cada quilo de carga deve corresponder no máximo a 6.000 cm³ de espaço ocupado na aeronave, e se esta ocupar um espaço maior o frete será então calculado pelo seu volume”, desta forma, caso a carga tenha um volume que exceda esta limitação, o frete será cobrado na base peso/volume, ou seja, peso cubado.

O cálculo do peso cubado é feito mediante a seguinte fórmula mostrada na Equação 1.

$$\frac{\text{Comprimento} \times \text{Largura} \times \text{Altura}}{6.000} = \text{kg/volume a ser cobrado}$$

Equação 1 – Cálculo do peso cubado.

Nesta fórmula, o comprimento, a largura e a altura devem estar em centímetros. O frete será sempre taxado pelo peso maior, o peso bruto ou o peso cubado.

2.8 Fluxo da Cadeia de Distribuição Aérea

Silva e Porto (2003, p.112), apresentam um esquema simplificado dos agentes e do fluxo de informações de uma operação de embarque aéreo.

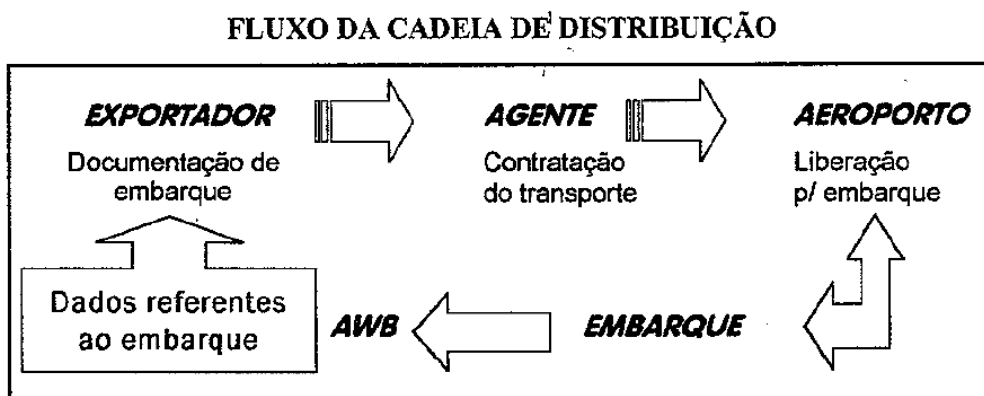


Figura 2 – Fluxo da cadeia de distribuição aérea

Fonte: Silva e Porto (2003, p.112).

Neste fluxo, o Exportador fornece informações da carga para o Agente de Cargas, o qual repassa as informações para Companhia Aérea e entrega a carga no aeroporto para embarque com o AWB que contém informações fornecidas pelo exportador.

2.9 O Aeroporto Internacional Afonso Pena

O Aeroporto Internacional Afonso Pena é o local fundamental para a existência da importação aérea na região de Curitiba. Considerado o maior aeroporto do Paraná e um dos maiores do Brasil, sediado em São José dos Pinhais, tem quase sete décadas de funcionamento e já passou por uma série de adequações devido ao grande fluxo de passageiros, que atualmente já são quase cinco milhões ao ano. O aeroporto está recebendo melhorias para acomodar a crescente demanda e também com vista aos grandes eventos esportivos que acontecerão no país nos próximos anos (PORTAL, 2013).

O Aeroporto Afonso Pena se constitui em parte da área da Colônia Afonso Pena, que tinha sua área ali implantada no início do século XX em homenagem ao sexto Presidente da República, Afonso Pena (1906 a 1909). A área de uma fazenda no município de São José dos Pinhais foi desapropriada pelo Governo Federal, propriedade de Matias Mendes. O Governo dividiu esta área em pequenas chácaras e assentou uma colônia de imigrantes poloneses e alemães que incentivados pela política de colonização para a agricultura ocuparam o local no início deste século (INFRAERO, 2013).

O Aeroporto Afonso Pena tem sua origem com a entrada do Brasil na II Guerra Mundial, através dos órgãos responsáveis pela aviação (que dariam origem ao atual Ministério da Aeronáutica), nos anos de 1940 a 1942 efetuou um minucioso levantamento da área dessa colônia, em função dos ventos dominantes. A área correspondente ao antigo Aeroporto Afonso Pena foi desapropriada para a construção das pistas de pouso, com o mesmo traçado hoje existente (INFRAERO, 2013).

Em 1946, com a guerra terminada, a aviação civil passou a operar efetivamente na Base Aérea Afonso Pena, moderna e recém construída (PORTAL, 2013).

A construção original do Aeroporto Afonso Pena aconteceu de maio de 1944 a abril de 1945, e foi executada pelo Ministério da Aeronáutica em cooperação com o Departamento de Engenharia do Exército Norte-Americano. A Base Aérea Afonso Pena, como era conhecido o Aeroporto, tinha como finalidade servir de ponto estratégico para as operações aliadas durante

a II Guerra Mundial. Construído nos últimos meses da guerra, o aeroporto foi pouco utilizado, prevalecendo posteriormente o uso pela aviação civil (INFRAERO, 2013).

Quando a Base Aérea passou a atender a Aviação Civil, foi construída uma estação de passageiros que esteve em uso até 1959. Era dotada de bar, sala de espera, área ajardinada, escritório de administração e manutenção, bomba de gasolina, caixa d'água, farol, torre de controle (construída em madeira e com altura de 35 metros), balizamento de pista (luz amarela), gerador de energia alternativa, além de equipamento de rádio-transmissão-recepção (INFRAERO, 2013).

Em 1959 o Aeroporto Afonso Pena era o quarto aeroporto em movimento de aeronaves, quando o Ministério da Aeronáutica precisou construir uma nova estação de passageiros com área de 2.200 metros quadrados. Este terminal de passageiros foi inaugurado em 05 de fevereiro de 1959, durante o Governo de Moysés Lupion. Era então Ministro da Aeronáutica o Brigadeiro Menescal. As obras executadas em 1959 permaneceram inalteradas até a década de 70 (INFRAERO, 2013).

A partir de 1974, Portaria n.º 120 Gm-5, de 03 de dezembro de 1973, definiu que o Aeroporto Afonso Pena fosse administrado pela Infraero. Em 1977, foi concluída a ampliação do terminal de passageiros, quadruplicando sua capacidade de atendimento, proporcionando mais conforto aos usuários e empresas áreas. Mesmo com todas as remodelações e ampliações efetuadas, as obras não foram suficientes para atender à demanda crescente de passageiros e cargas (INFRAERO, 2013).

O aeroporto foi o segundo no Brasil a contar com o Sistema Integrado de Tratamento de Informações Aeroportuárias - SITIA. Movimento de aeronaves, informações sobre voos, telefones internos e externos, circuito fechado de televisão e todas as operações do novo terminal estão interligadas, como ocorre nos aeroportos mais modernos do mundo (INFRAERO, 2013).

O prédio onde funcionava o antigo terminal de passageiros foi totalmente reformulado para se tornar um moderno terminal de carga aérea, com uma área total de 12 mil metros quadrados (INFRAERO, 2013).

Com a construção do novo terminal e o aumento da demanda de passageiros, em 26 de junho de 1996 o Aeroporto Afonso Pena passou a ser internacional. Sua inauguração aconteceu no dia 26 de julho de 1996, com a presença do então presidente Fernando Henrique

e do Ministro da Aeronáutica, Lélío Viana Lobo e do Presidente da Infraero, à época, Adyr da Silva (INFRAERO, 2013).

3. O PAPEL DO AGENTE DE CARGAS NA LOGÍSTICA

Estamos em um período em que as transformações radicais fazem parte do nosso cotidiano, onde a complexidade e complementaridade da economia remetem à competitividade total. Neste contexto, as empresas exportadoras e importadoras, atuantes no comércio internacional se encontram em uma situação muito delicada, tendo em vista que a concorrência mundial está cada vez mais acirrada, principalmente após as mudanças ocorridas na China, que se tornou um forte concorrente em diversos segmentos, por isso estas empresas devem priorizar redução de custos, agilidade e qualidade nos produtos e serviços, onde está presente também a questão do transporte internacional (VIEIRA, 2006).

Um dos mais resumidos e notáveis conceitos de Logística diz que esta ocorre quando conseguimos manter um fluxo de informações e materiais de um modo que o resultado seja o mais satisfatório possível, ou seja, fazer chegar o produto certo, no lugar certo, e na hora certa, ao menor custo, tudo isso com a máxima eficiência, eficácia, rapidez e qualidade. Desta forma, para que seja possível uma operação de importação ou exportação aérea isenta de problemas, é necessário o estabelecimento de um sincronismo operacional e de informações estabelecido entre as partes envolvidas (FERREIRA, 2003).

Cada vez mais os clientes estão exigindo melhores níveis de serviço, mas ao mesmo tempo, não estão dispostos a pagar mais por isso. Em nível global, a tendência é a concentração dos serviços logísticos em um número cada vez menor de intermediários. No transporte marítimo, muitas empresas exportadoras já negociam direto com os armadores, com isso conseguem redução de custos e mais agilidade no serviço e informações. Já no transporte aéreo, o agente de cargas é um elemento necessário na contratação de fretes internacionais (VIEIRA, 2006).

Segundo Ludovico (2007), o agente de carga é a figura normalmente ligada ao transportador que obtém a carga para empresa aérea ou marítima em seu nome, tendo seu serviço iniciado no contato com o cliente e encerrado ao entregar a mercadoria ao transportador.

De acordo com Viera (2006), o agente de carga ou *freight forwarder* é o prestador de serviço que coordena, fiscaliza e operacionaliza os processos de transporte internacional em nome de importadores e exportadores nas mais diversas modalidades, envolvendo-se com procedimentos burocráticos e comerciais, não tendo capacidade própria de movimentação,

apenas representa um transportador específico e tenta oferecer seus serviços ao melhor frete, ganhando comissão por isso.

A profissão de agente de carga é antiga e existe desde o século X, na época os agentes usavam os armazéns públicos nos portos e cidades da Europa e participavam ativamente nos processos legais referentes a sua atividade. Eles trabalhavam como agente comissionado, vinculando às mercadorias, executando em nome de um produtor todas as operações de importação e exportação relacionadas a embarque, desembarque, liberação alfandegária, armazenagem, transporte, venda e até mesmo processos relacionados ao pagamento e cobrança das mercadorias (VIEIRA, 2006).

Com o passar do tempo os agentes de carga continuaram a desenvolver sua competência e atualmente operam apoiados em uma rede de agentes especializados a nível mundial, que permitem que o agente de carga ofereça a seus clientes um serviço integrado, porta a porta por todo o mundo, desenvolvendo conceitos de intermodalidade e logística global (VIEIRA, 2006).

Segundo Ludovico (2007), em síntese as funções do agente de carga são: prestar assistência administrativa a empresa no país e no exterior, referentes à fiscalização, controle de operação ou qualquer outro interesse da mesma; apresentar ao exportador/importador sugestões de segurança do material a ser transportado, embalagem e rotas; fiscalizar os fornecedores quanto ao prazo de entrega das mercadorias, instruções de embalagem, marcas e referências, prazos de vencimento de documentos e instruções especiais de embarque.

O agente de carga também deve: verificar antes do embarque a necessidade de documentos exigidos pela legislação; escolher o porto ou aeroporto de embarque mais adequado; coordenar os transportes internos na origem de acordo com as condições de compra; obter dos fornecedores os documentos, como fatura comercial, *packing list*, certificado de origem, para efetuar os serviços de embarque; armazenar se necessário as mercadorias por conta e risco de quem deve responder por elas, de acordo com as condições de compra (LUDOVICO, 2007).

Outras funções do agente de carga são: proceder à reserva de praças no navio/aeronaves; manter informado o exportador ou importador sobre alterações importantes que possa haver nas tarifas dos fretes marítimos/ aéreos, encargos e condições gerais; calcular e negociar os fretes aplicáveis para obter as reduções e bonificações máximas possíveis;

elaborar o B/L ou AWB, observando a inclusão das informações solicitadas na instrução de embarque, carta de crédito ou outro documento (LUDOVICO, 2007).

De acordo com Ludovico (2007), o agente de carga também fica responsável por controlar e acompanhar a entrega FOB das mercadorias e estufagem, controlando os pesos e as dimensões dos volumes.

Em caso de falta ou avaria da mercadoria, o agente de cargas deve constatar o fato em tempo hábil à Seguradora para as providências preliminares e de responsabilidade dos implicados, assim como reter o embarque total ou parcial em caso de avarias graves no material ou embalagem que possa resultar em dificuldades no desembarço da carga no destino (LUDOVICO, 2007).

Também são funções do agente de cargas: controlar a correta aplicação das tarifas de frete e seu cálculo; distribuir os originais e cópias dos documentos para todas as partes envolvidas; enviar avisos de embarque com data estimada de chegada e cópia dos documentos relativos ao embarque; avisar o exportador ou importador sobre possível atraso na saída ou chegada dos navios/ aeronaves; enviar relatório periódico, informando o exportador ou importador sobre todas as operações efetuadas (LUDOVICO, 2007).

O custo do frete aéreo geralmente é menor quando tratado com o Agente de Cargas, pois o agente consegue uma negociação mais vantajosa no preço final do frete, “repartindo” este benefício com seus clientes, eles mantêm uma espécie de “Linha Aberta de Reservas” apresentando uma frequência e disponibilidade de embarques maiores do que o poder de negociação isolado de um embarcador simples que pretende fazer seu contrato direto (FERREIRA, 2003).

Segundo Vieira (2006 apud BOWESORX; CLOSS, 2001), a maior vantagem competitiva no uso de um agente de cargas é a possibilidade de se ter uma tarifa menor devido ao tamanho da consolidação da carga.

É possível verificar que a utilização do agente de cargas também oferece outras vantagens como maior poder de negociação que o agente consegue com as transportadoras, pois movimentam um grande volume de cargas (VIEIRA, 2006).

Outra vantagem é que o agente se responsabiliza totalmente pela carga e pelo desempenho operacional, com isso a empresa contratante fica com mais tempo para se dedicar ao foco central do negócio, a especialização do agente de carga também proporciona serviços eficientes e de qualidade (VIEIRA, 2006).

Como desvantagem na utilização do agente de cargas, Vieira (2006) identifica como ponto negativo o fato de alguns agentes de carga não oferecerem a totalidade dos serviços que a logística integrada engloba, devido a isto, o usuário fica obrigado a contratar outras empresas para ter sua necessidade atendida. Vieira (2006) também aponta como desvantagem a liberdade que os agentes possuem de cobrar fretes acima do valor de mercado e taxas desnecessárias.

Outro ponto negativo é a perda do controle da empresa contratante sobre uma parte do processo, que é o transporte, considerado uma etapa de muita importância na logística das organizações (VIEIRA, 2006).

A falta de exclusividade também é uma desvantagem, pois os agentes de carga atendem a vários clientes, o que pode influenciar negativamente a qualidade do serviço ofertado (VIEIRA, 2006).

As empresas que utilizam o serviço do agente de cargas devem ficar atentas ao fluxo de informações e a veracidade das mesmas, levando em consideração que os agentes têm o controle da mercadoria, há a possibilidade de acontecerem falhas operacionais que podem ser encobertas com informações falsas, já que as empresas contratantes, em muitos casos, não terão como verificar se as mesmas procedem ou não (VIEIRA, 2006).

De acordo com Silva e Porto (2003), os agentes de carga aérea são nomeados pela IATA em todo o mundo e tem a função de representar as companhias aéreas, recebendo uma comissão das empresas aéreas por seus serviços.

Keedi e Mendonça (2000) descrevem os agentes de carga como empresas de ligação entre as companhias aéreas e os usuários de transporte aéreo, podendo ser ou não autorizado pela IATA. Para serem reconhecidos e aprovados pela IATA, devem ser propostos por um transportador e aprovado por este para receber cargas, emitir seus conhecimentos aéreos e cobrar fretes, no Brasil, devem se credenciar junto ao DAC para poderem operar.

Os agentes de carga exercem um papel muito importante no transporte aéreo, levando em consideração que não é comum os embarques de mercadorias serem negociadas pelos comerciantes diretamente com as empresas aéreas. Eles auxiliam diretamente os usuários e as empresas aéreas, fazendo a ligação entre estes dois interessados no transporte, fornecendo informações quanto aos voos, rotas, disponibilidade de espaço nas aeronaves, fretes, etc. (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

Parte dos ganhos dos agentes de carga é obtida através da consolidação, pois com esta operação conseguem redução de fretes, oferecendo vantagem para os embarcadores. A outra parte de sua receita corresponde a um percentual do frete que realizam e recebem das empresas aéreas, assim como taxas expedientes diversas que são mencionadas no AWB, cobradas do embarcador ou do destinatário (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

“Estes agentes de carga têm os seus próprios conhecimentos de carga aérea e são autorizados a emití-los em lugar dos AWB das empresas aéreas, nos embarques consolidados, onde a empresa emite um único AWB para toda carga embarcada”. (KEEDI; MENDONÇA, 2000, p.155).

Ainda se discute, nos vários segmentos do comércio exterior do país, a necessidade de regularização dos problemas legais para que a atividade do agente de cargas possa ser melhorada (LUDOVICO, 2007).

Em 2004, segundo dados do DAC, existiam cerca de mil agentes de carga aérea no Brasil, dos quais 600 estavam em São Paulo (VIEIRA, 2006, apud PASSOS; BURSZTEIN, 2004).

Atualmente existe uma concentração das atividades logísticas em cada vez menos intermediadores, os prestadores de serviços logísticos (PSL), pois tendo várias empresas responsáveis por cada parte do processo, o gerenciamento das atividades tende a se tornar muito complicado, afetando toda a cadeia de suprimentos, porém o panorama atual mostra que isto não ocorrerá com os agentes de carga aérea, pois foi verificado que as companhias aéreas não tendem a se tornar seus concorrentes e sim que haja maior integração entre as partes (VIEIRA, 2006).

4. GESTÃO ESTRATÉGICA NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS

Na economia moderna, a participação do setor de serviços aumenta a cada dia, é estimado que aproximadamente 75% dos empregos e 75% do produto interno bruto (PIB) estejam no setor de serviços. Esta expressiva participação na economia atual faz com que a gestão das operações em serviços seja desenvolvida continuamente (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Theodore Levitt foi provavelmente um dos primeiros a demonstrar que os conceitos que haviam sido desenvolvidos para operações de manufatura poderiam ser utilizados também nas operações de serviços e aplicando estas ferramentas, os serviços também poderiam obter muitas eficiências de operação que antes eram apenas da manufatura (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Apesar do grande crescimento no setor de serviços e das expansões econômicas que obteve, as pessoas ainda não demonstram satisfação com a qualidade dos serviços, o que se faz necessário a utilização de estratégias diferenciadas para atender e superar as expectativas dos clientes (EMANUEL, 2008).

4.1 Características dos serviços

De acordo com Martins e Laugeni (2005), a principal diferença do serviço com os outros setores é o grande contato face a face com o cliente, tendo os serviços basicamente as seguintes características: alto contato com o cliente, participação do cliente no processo, perecibilidade, não estocável, mão-de-obra intensiva, curtos *lead times*, *output* variável e não padronizável, intangibilidade, dificuldade de se medir a produtividade e a qualidade.

Os curtos *lead times* significa que o tempo de atendimento não pode ser longo, com exceção dos casos de prestação de serviços médicos de cirurgias complicadas. Já o *output* variável e não padronizável significa que o mesmo serviço prestado por pessoas diferentes terá uma variabilidade maior do que um mesmo produto fabricado por diferentes máquinas, pois é muito difícil ter padronização quando se trata de pessoas (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Segundo Schmenner (1999), é difícil a definição dos serviços, porém existem algumas características comuns a muitos setores de serviços como a intangibilidade, a impossibilidade de fazer estoque, a produção e o consumo fisicamente unidos, a entrada fácil no mercado e as influências externas.

Emanuel (2008) explica que toda linha de produção tem como resultado um produto, este produto é considerado um bem quando é algo materializado e se tem a possibilidade de manter um estoque. O produto é considerado um serviço quando significa um esforço, uma atitude ou uma ação realizada para suprir uma necessidade de terceiros, sendo esta uma necessidade não palpável.

Os serviços podem ser fortemente afetados por influências externas como avanços tecnológicos, regulamentação governamental e aumentos de preço da energia. Os fatores externos podem alterar os serviços oferecidos em sua forma, tamanho e estrutura (SCHMENNER, 1999).

Um exemplo de que aconteceu nos USA quando o governo norte-americano desregulamentou uma parte considerável dos serviços, as companhias aéreas e empresas transportadoras foram desregulamentadas e houve grandes mudanças competitivas nesses setores, desta forma, surgiram novas companhias aéreas e empresas transportadoras, e muitas das existentes foram fundidas ou adquiridas por outras, assim como a natureza dos serviços oferecidos também mudou de maneira considerável (SCHMENNER, 1999).

Nas operações de serviço, os clientes interagem diretamente com o processo de entrega do serviço, sendo que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

A competitividade de uma empresa de serviços na maioria dos casos depende mais da força de suas capacidades de produção do que uma empresa de manufatura, isto pode ser verificado em uma empresa de manufatura que é excelente nas capacidades de projeto, mas regular em sua produção e ainda assim ser uma líder de mercado. Esta operação já não pode existir em uma empresa de serviços, pois as atividades e de produção constituem todo ou parte do produto. Assim, a competitividade de uma empresa de serviços e sua competitividade de operações estão sempre proximamente ligadas (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

4.2 Tendências no setor de serviços

Nos últimos anos, é cada vez maior a presença de empresas prestadoras de serviço na economia internacional. Em um passado não muito distante, a maior parte das multinacionais eram empresas manufactureiras, que detinham a tecnologia de fabricação de um certo produto e se implantavam em vários países. Atualmente, temos muitas multinacionais exclusivamente prestadoras de serviços por todo o mundo, isso aumenta a competitividade do setor,

resultando em melhoria da produtividade e da qualidade dos serviços (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Apesar de ser um setor não tão bem definido, o setor de serviços tem se expressado através de 50% do PIB em inúmeros países desenvolvidos, com parcelas consideráveis nos níveis totais de emprego. No Brasil, a economia também tem mostrado desenvolvimento neste setor ao longo das últimas décadas, que já representa mais da metade do PIB e quase dois terços dos empregos (EMANUEL, 2008).

A evolução do setor dos serviços está relacionada às mudanças do cotidiano das pessoas que vem ocorrendo desde o início do século XX, a população com um maior poder aquisitivo está permitindo que tarefas rotineiras sejam realizadas por prestadores de serviço, o que conseqüentemente fortalece o setor (EMANUEL, 2008).

A melhoria da produtividade em serviços é uma tendência generalizada, pois os *softwares* de gestão integrada, como o SAP, Microsiga, Siscorp, têm feito relevantes melhorias na qualidade e agilidade dos serviços, com estes *softwares* tem sido possível eliminar retrabalhos e melhorar o atendimento ao cliente (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Os avanços na tecnologia, principalmente na tecnologia de informação tem impactado significativamente em como os serviços são oferecidos e a tecnologia está presente em quase todo tipo de serviço. A utilização do *e-mail* permite que a empresa faça um “estoque” da demanda e, assim, nivele a carga de trabalho ao longo de um período de 24 horas (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Muitas empresas estão procurando oferecer serviços integrados e fáceis para o usuário visando obter vantagem competitiva no mercado consumidor, reconhecendo a necessidade de alinhar e integrar os produtos que estão sendo oferecidos (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

De acordo com Martins e Laugeni (2005), os trabalhos em serviços estão cada vez mais específicos, o que torna necessário maior qualificação e capacitação do funcionário, buscando atender sempre melhor o cliente com uma organização de desempenho superior.

Outra tendência é a de que as empresas estão encarando o atendimento como um meio de obter vantagem no mercado, incluindo serviços de apoio ao cliente após a compra ter sido feita, esses serviços devem focar adequadamente as necessidades do cliente e de maneira acessível a ele para que continue a fortalecer a sua lealdade (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

4.3 Estratégias para administrar a produção de serviços

A estratégia de produção é aquela que busca desenvolver um planejamento de longo prazo para determinar como melhor utilizar os principais recursos da empresa, de forma que tenha uma alta compatibilidade entre esses recursos e a estratégia corporativa da companhia (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

De acordo com Davis, Aquilano e Chase (2001, p.43), “a chave para o desenvolvimento de uma estratégia de produção efetiva está em compreender como criar ou agregar valor para os clientes.” O valor é agregado por meio de prioridades competitivas que são selecionadas para apoiar uma determinada estratégia, as prioridades competitivas básicas são:

- Custo – fornecer produtos de baixo custo.
- Qualidade – fornecer produtos de alta qualidade.
- Entrega – fornecer produtos rapidamente.
- Flexibilidade – fornecer uma ampla variedade de produtos.
- Serviço – como os produtos são entregues e acompanhados.

O planejamento da produção de serviços tem como objetivo atender à demanda com excelente qualidade em tempo e hora, porém geralmente a demanda é muito variada e como o serviço não pode ser armazenado, a solução é atuar na demanda de forma a encontrar um equilíbrio entre a oferta e a demanda (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Para encontrar um equilíbrio entre a oferta e a demanda, Martins e Laugeni (2005) explicam que existem algumas estratégias como alterações adequadas de preços, aplicando preços diferenciados por horário e/ou dia da semana, é possível diminuir ou aumentar picos de demanda. Outra estratégia é a distribuição de senhas, assim à medida que os clientes vão chegando para serem atendidos, recebem uma senha para serem chamados posteriormente. Também pode ser utilizado um sistema de filas, formando uma fila conforme os clientes vão chegando com um critério de atendimento predeterminado.

“A exemplo da demanda, pode-se também fixar estratégias para controlar a oferta de serviços, como: trabalhar em horas extras; subcontratar mão-de-obra durante os picos de demanda e trabalhar em dois ou mais turnos durante períodos de picos” (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 438).

Davis, Aquilano e Chase (2001 apud HESKETT, 1987) explicam que o projeto de uma organização de serviços envolve a execução de quatro elementos que são a “Visão do Serviço”. Estes quatro elementos são: 1) Identificação do público alvo: devemos questionar quem é nosso cliente. 2) Conceito de serviço: devemos questionar como diferenciamos nosso serviço no mercado. 3) Estratégia de serviço: devemos questionar qual é o pacote de serviço e o enfoque operacional de nosso serviço. 4) Sistema de entrega de serviço: devemos questionar quais são os verdadeiros processos, as exigências da equipe e as instalações através das quais o serviço é criado.

4.3.1 Fluxograma de processo e informações / Mapa de serviços

De acordo com Schmenner (1999), o fluxograma de processo e o fluxograma de informações são as bússolas da análise e mudança do processo, e através deles é possível identificar, corrigir e equilibrar os gargalos. Estes fluxogramas ajudam a definir o sistema de prestação de serviço e destacam os pontos que possam necessitar de controle e padronização de serviço. Um bom fluxograma de processo deve indicar quando e onde o cliente coloca o pedido, onde ele sai com o serviço e como ele pode interagir com o processo do serviço em si e talvez modificar aquilo que o processo de serviço oferece.

O fluxograma de processo é uma descrição sequencial do desenvolvimento do processo que destaca quais fases operacionais são executadas antes das outras e quais podem ser feitas em paralelo, podendo descrever a sequência de etapas do processo, a tecnologia e os equipamentos escolhidos, a capacidade dos passos do processo e as tarefas requeridas da força de trabalho. No fluxograma, as operações diferentes são identificadas por símbolos diferentes (SCHMENNER, 1999).

Davis, Aquilano e Chase (2001), mostram que os símbolos tradicionais utilizados em um desenho de fluxograma são:

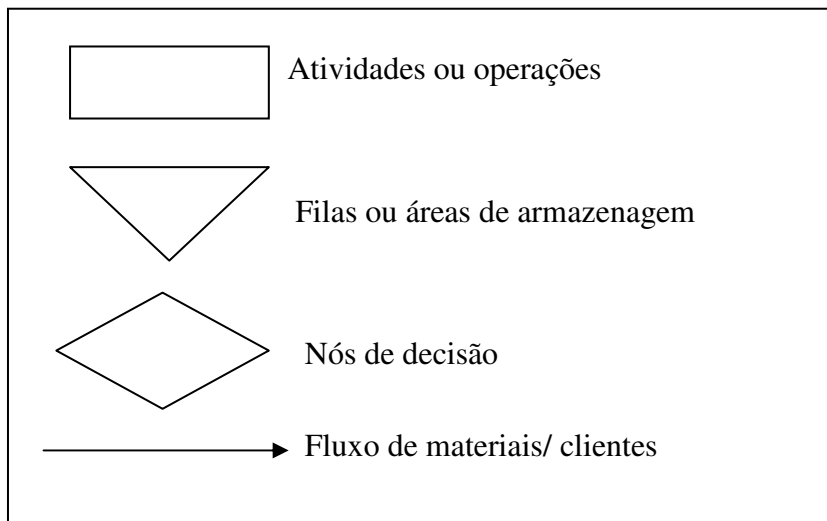


Figura 3 – Símbolos tradicionais do fluxograma

Fonte: Davis, Aquilano e Chase (2001).

Em 1978, Lynn Shostack adicionou ao fluxograma de processos o conceito de linha de visibilidade e enfatizou a identificação de pontos potenciais de falha. A linha de visibilidade é um elemento-chave no desenvolvimento deste novo fluxograma, denominado mapa de serviços, onde todas as atividades acima da linha envolvem o contato direto com o cliente e as atividades abaixo da linha são aquelas que ocorrem sem a presença do cliente. Assim, as atividades acima da linha de visibilidade objetivam o fornecimento de bons serviços ao cliente e as atividades abaixo da linha objetivam aumentar a eficiência do processo (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Segundo Davis, Aquilano e Chase (2001), os passos envolvidos na construção de um mapa são:

1. Identificar o Processo – O primeiro passo para construção deste mapa é o mapeamento do processo que constitui o serviço.
2. Isolar os pontos de falha – Com o diagrama do processo desenhado, é possível visualizar onde o sistema pode vir a falhar.
3. Estabelecer um padrão de tempo – Uma vez que todos os serviços dependem do tempo, que normalmente é o maior determinante do custo do processo, é necessário estabelecer um tempo-padrão de execução.
4. Análise da Rentabilidade – Deve ser estabelecido um tempo de execução do serviço-padrão para garantir a sua rentabilidade.

Schmenner (1999), explica que ao se trabalhar com esse nível de detalhamento em qualquer fluxograma, é possível verificar as capacidades, o tempo gasto, a força de trabalho envolvida, os resultados qualitativos e a composição de valores ou custos. Ao monitorar estas estatísticas no fluxograma de processo ou informação, trabalhadores e gerência podem analisar o processo com facilidade e começar a questionar o modo de fazer as operações e quais seriam as melhorias possíveis.

Os gargalos são os bloqueios temporários formados com o aumento da produção que podem surgir em qualquer ponto do processo. Existem aqueles que são fáceis de identificar e corrigir, mas tem também aqueles que migram de uma parte para outra do processo sem uma causa clara. Para analisar os gargalos é utilizado o fluxograma de processo e devemos atribuir capacidades a cada etapa do processo (SCHMENNER, 1999).

4.3.2 *Benchmarking*

Benchmarking é a comparação do desempenho de uma empresa em determinadas áreas com outras do mesmo setor, consideradas como competidoras de classe mundial em funções específicas e operações. *Benchmarking* significa medição, podendo ser feito internamente na empresa e externamente com competidores e empresas de classe mundial, tendo em vista que as empresas devem buscar ser a melhor do mercado nos parâmetros críticos para seu sucesso em seu segmento de mercado, isso pode ser alcançado através da medição e da comparação de seus indicadores e medidores de desempenho com os de outras empresas e com isso instituir as ações necessárias para alcançar melhoria (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

O *Benchmarking* é um processo contínuo que permite que a empresa compare sua eficiência com a de outras organizações, geralmente com a empresa líder de mercado ou com outra relevante concorrente. Esta ferramenta de gestão não consiste em copiar o que a concorrência está fazendo, mas sim aprender com ela observando e comparando suas práticas. Quando bem utilizado, visa obter vantagens competitivas e não o nivelamento com as melhores práticas da concorrência, as melhores empresas conseguem encontrar a melhor maneira de se diferenciarem da concorrência conquistando um posicionamento de unicidade (HILSDORF, 2010).

Jardim (2011), explica que o *Benchmarking* é simplesmente a busca e implementação de métodos e práticas melhores que já foram ou estão sendo aplicadas por outros, podendo ser utilizado para buscar produtos ou serviços melhores, processos internos ou novas estratégias.

Todos têm alguma experiência de *benchmarking*, mesmo que simples, o importante é que tenha servido para melhorar algo, e isto está em falta no país de modo geral, assim como pensar que só tem sucesso quem fizer inovações esplendorosas.

Na gestão, aprender com os outros não necessita de grandes investimentos e metodologias com complexos cálculos matemáticos, tão mais simples do que outras ferramentas de gestão, o *benchmarking* não é valorizado o suficiente no Brasil, é possível verificar que nos EUA e principalmente na Inglaterra existem muitos eventos, premiações específicas e artigos relacionados a este tema, e o mais relevante, uma lista de casos de sucesso relatados. Isto prova que aprender com os melhores é uma excelente oportunidade (JARDIM, 2011).

Basicamente o *benchmarking* é composto por cinco fases necessárias para sua implementação, começando pelo planejamento, onde são definidas as áreas que serão trabalhadas, as organizações específicas que serão comparadas, os tipos de dados e modo para coleta (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Depois da coleta é feita a análise dos dados, buscando entender profundamente as práticas da nossa organização e da organização que é utilizada como referência. Em seguida é feita a integração, utilizando os resultados encontrados deve ser identificadas os pontos que devem ser modificados e adaptados. O próximo passo é a elaboração e implementação de melhorias, efetivando-se as mudanças, este passo é a ação (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Ao final os resultados são verificados e se necessários são feitas novas adaptações e correções, a organização alcança sua maturidade quando a melhor prática de negócio encontrada no mercado é incorporada em todos os processos relevantes e assim a organização consegue um desempenho superior como um todo (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

De acordo com Hilsdorf (2010), o *benchmarking* estratégico busca comparar os aspectos chave da sua estratégia em relação às expectativas do cliente, permitindo conhecer a posição competitiva ocupada pela empresa, entender as melhores práticas utilizadas no mercado, estabelecer as metas para alcançar uma vantagem competitiva e obter uma cultura empresarial com foco no cliente.

Desta forma, com o *benchmarking* é possível obter as bases para as correções na estratégia, comparando as melhores práticas de uma empresa com as melhores práticas do mercado e com as expectativas de seus clientes. Levando em consideração que o nível de

satisfação dos clientes indica o nível de excelência do produto total e serviço (HILSDORF, 2010).

4.3.3 Qualidade em serviços

A qualidade é a capacidade de satisfazer a real necessidade do cliente, oferecendo de forma eficiente e eficaz, o maior número de especificações solicitadas por ele a um valor considerado justo. Desta forma, um serviço só terá qualidade se estiver totalmente adequado aos padrões impostos nas expectativas dos clientes (EMANUEL, 2008).

Um serviço de alta qualidade significa conformidade com as especificações de serviço valorizadas pelos clientes, desta forma, mesmo um serviço de preço menor poderia ser considerado como de alta qualidade se os clientes o valorizassem e ele estivesse em conformidade com todas as suas especificações. O custo da qualidade, que na verdade é o custo pela falta de qualidade, é o custo para empresa pelos trabalhos feitos incorretamente e em não conformidade com as especificações, para evitar a maioria destes custos, a empresa deve entregar o serviço corretamente na primeira e em todas as outras vezes. (SCHMENNER, 1999).

De acordo com Schmenner (1999), para que a empresa possa entregar o serviço corretamente sempre é preciso que todos dentro da organização estejam convencidos de que o trabalho precisa ser feito corretamente logo na primeira vez e ter em mente que a qualidade não é responsabilidade exclusiva do departamento de controle da qualidade. A qualidade só é melhorada quando todos os envolvidos tomam consciência de que suas próprias tarefas podem afetar a qualidade e que talvez seja necessário redirecionar seus procedimentos e hábitos para prevenção de erros.

A gestão pela qualidade total em serviços utiliza a prevenção para não cometer erros no processo de prestação, focando permanentemente o cliente, busca desenvolver de maneira contínua o atendimento direto e indireto para identificar as expectativas dos clientes, faz com que as operações sejam entendidas claramente para que as relações interpessoais entre funcionários e clientes sejam bem sucedidas e amistosas (EMANUEL, 2008).

Tangibilidade, confiabilidade, receptividade, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e compreensão a respeito do cliente, são os dez fatores que contribuem para o nível de qualidade de serviço que uma empresa oferece a seus clientes (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001, apud ZEITHAML; BERRY, 1986, 1990).

Na tangibilidade, a qualidade está relacionada em oferecer com qualidade as evidências físicas do serviço. A confiabilidade, como o nome já diz, refere-se à confiança do cliente no serviço, de maneira que seja possível notar a consistência do desempenho. A receptividade diz respeito à disposição dos funcionários para prestar um serviço, assim como o tempo gasto para receber uma ligação de reclamação ou resolver um problema. A competência se refere às habilidades e ao conhecimento dos trabalhadores para que o serviço seja realizado de forma apropriada (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

A cortesia significa o respeito, a consideração e o comportamento amigável dos funcionários que estão em contato com os clientes. A credibilidade são as características de confiança que fazem o cliente acreditar na honestidade do trabalhador que presta o serviço. A segurança é um fator particularmente importante da qualidade do serviço profissional e está relacionado à isenção de risco, perigo ou problema. O acesso significa que é possível conseguir facilmente um contato com a empresa que oferece o serviço. A comunicação está ligada a maneira que as informações são repassadas aos clientes (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Por fim, a compreensão a respeito do cliente está relacionada ao esforço realizado para que as necessidades específicas de cada cliente sejam entendidas e atendidas (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

A satisfação do cliente está totalmente relacionada à qualidade dos serviços, que serve como parâmetro medidor desta qualidade. Podemos observar quando um cliente retorna a empresa e é satisfeito novamente, ele atualiza seus níveis de qualidade referentes aos serviços prestados (EMANUEL, 2008).

De acordo com Davis, Aquilano e Chase (2001), as sete ferramentas básicas do controle da qualidade são: 1) Fluxograma de processos; 2) Listas de Verificação; 3) Cartas de Controle; 4) Diagramas de Dispersão; 5) Diagramas de Causa e Efeito; 6) Histogramas e Gráficos de Barras; 7) Diagramas de Pareto, como mostra a Figura 3.

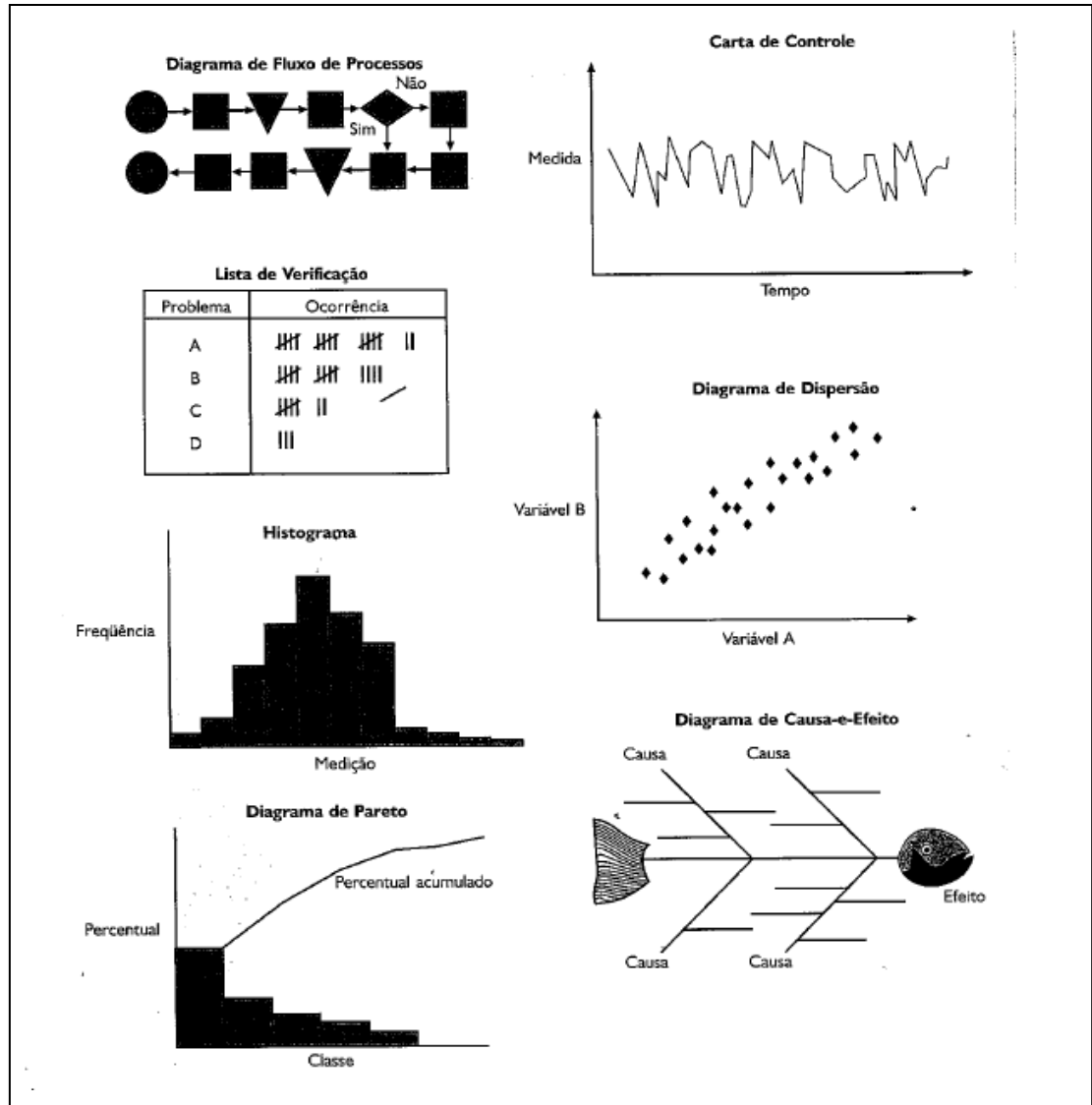


Figura 3 – As Sete Ferramentas Básicas do Controle da Qualidade

Fonte: Davis, Aquilano e Chase (2001, p.162).

O Fluxograma de processos é um fluxograma que apresenta cada um dos passos requeridos para produzir um produto ou serviço. Em operações de serviços, pode ser conhecido como mapeamento do processo, conforme explicado detalhadamente no capítulo 2.3.3.1.

As Listas de Verificação são listas usadas para registrar a frequência com que os problemas ou erros acontecem (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

As Cartas de Controle são cartas que apresentam dados plotados em função do tempo, a representação visual dos dados permite fácil identificação de pontos ou padrões incomuns que possam ter significado gerencial (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Os Diagramas de Dispersão são gráficos usados para determinar se existe ou não uma relação entre duas variáveis ou características de produto (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Os Diagramas de Causa e Efeito são diagramas que foram introduzidos por Kaoru Ishikawa e também são conhecidos como diagramas de espinha-de-peixe, devido à sua forma e busca identificar todas as causas potenciais para reincidência de um defeito ou uma falha. Para elaboração deste diagrama primeiro são identificadas as causas principais dos erros e depois devemos questionar o porquê de cada causa até que a causa-raiz seja identificada (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Os Histogramas e Gráficos de Barras são utilizados para apresentar a variação de dados de forma visual. Os histogramas apresentam dados contínuos que podem ser medidos, é importante que os intervalos uma vez determinados devem permanecer constantes e não devem sobrepor-se. Os gráficos de barras são usados para apresentar dados nominais, que podem ser contados em vez de medidos (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Os Diagramas de Pareto são gráficos e barras especializados, onde a frequência da ocorrência dos itens é feita em ordem decrescente e normalmente é adicionada uma linha de percentual acumulado para determinar facilmente como as categorias se acumulam. Podem auxiliar no estabelecimento de prioridades para a ação gerencial, com foco nas categorias de variáveis que acontecem com maior frequência, porém devemos levar em consideração que a frequência de ocorrência pode não determinar a importância de um fator. Desta forma, os fatores considerados devem ser pesados, para que os gerentes sejam capazes de planejar ações nos itens que mais precisem de atenção (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Segundo Schmenner (1999), o Diagrama de Pareto é um dos instrumentos mais úteis para se descobrir em que um programa de melhoria de qualidade iria funcionar. Esta análise é simplesmente a categorização dos vários problemas que foram identificados e o desenvolvimento da distribuição de sua frequência, descobrindo qual a porcentagem de todos os problemas que é devida ao Problema 1, qual a porcentagem que é devida ao Problema 2 e assim por diante, assim os problemas que acontecem com mais frequência são identificados com facilidade. O diagrama permite identificar rapidamente os tipos de problemas predominantes e merecedores de um esforço maior para solucioná-los.

5. METODOLOGIA

Conforme mencionado nos objetivos do trabalho, o mesmo analisou a estrutura logística dos serviços prestados em agenciamentos de cargas de importação aérea na região de Curitiba.

5.1 Procedimentos e Caracterização da Pesquisa

Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico para aprofundar as discussões já existentes sobre o tema, onde foram levantados também alguns dados secundários (pesquisas já existentes) que foram utilizados nas descrições e apresentações dos resultados.

De acordo com Rampazzo (2004), o levantamento bibliográfico é o próximo passo depois que foi estabelecido e delimitado o tema do problema e formulados o problema e a hipótese, é o levantamento da documentação existente sobre o assunto, uma fase onde são feitas buscas de documentos que possam interessar ao tema discutido, estes documentos são basicamente livros e artigos.

Em seguida foi realizada a coleta de dados, no mês de maio do ano de 2013, através de questionários, Apêndice A, compostos de questões abertas, enviados por *e-mail* a profissionais que oferecem os serviços de agenciamento de cargas de importação na empresa Mundo Log, nome fictício. As dúvidas foram esclarecidas pessoalmente.

Os questionários foram enviados à Customer Service do Departamento Aéreo, à Vendedora Comercial e à Supervisora do Departamento Aéreo da empresa Mundo Log, a qual o pesquisador também trabalha.

De acordo com Severino (2007), questionário é o conjunto de questões, sistematicamente articuladas, para levantar informações escritas dos sujeitos pesquisados, objetivando conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo.

A empresa Mundo Log foi escolhida, pois está entre as 5 empresas com maior volume de carga de importação aérea na região de Curitiba.

Através dos questionários foram levantadas: as estratégias de produção de serviços em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba; a estrutura física necessária para a logística dos serviços de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba; as dificuldades na gestão estratégica na produção de serviços de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba; o fluxo de informações na

produção de serviços em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba; sugestões para a logística de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba.

Esta pesquisa é considerada de natureza aplicada, que utilizou desta estratégia para que fosse possível analisar a otimização dos serviços prestados em agenciamentos de cargas de importação aérea na região de Curitiba.

De acordo com Vilaça (2010 apud BARROS; LEHFELD, 2000, p.78), a pesquisa aplicada tem como objetivo produzir conhecimento para aplicação de seus resultados com a finalidade prática de solução imediata na medida do possível na realidade.

As pesquisas aplicadas dependem de dados que podem ser coletados de formas diferenciadas como pesquisas em laboratórios, pesquisa de campo, entrevistas, gravações de áudio e/ ou vídeo, diários, questionários, formulários, análise de documentos e estão mais frequentemente associadas ao ensino superior e à pós graduação (VILAÇA, 2010, apud NUNAN, 1997; MICHEL, 2005; OLIVEIRA, 2007).

Na sua estruturação mais comum, uma pesquisa aplicada apresenta: a) fundamentação teórica; b) metodologia de pesquisa; c) Análise e discussão dos dados. Neste caso, a fundamentação teórica serve, entre outras possibilidades, de referencial para a análise dos dados, dados estes que foram coletados por meio de uma metodologia compatível com os objetivos de pesquisa e as características do objeto de estudo e do contexto de investigação (VILAÇA, 2010, p.7 apud NUNAN, 1997).

A pesquisa também é considerada de natureza qualitativa, a pesquisa qualitativa visa abordar o mundo exterior através da análise de experiências relacionadas a práticas profissionais, conhecimentos e relatos de indivíduos ou grupos (FLICK, 2009).

Segundo Rampazzo (2004), a pesquisa qualitativa “busca uma *compreensão particular* daquilo que estuda: o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados”.

Depois foi feita a análise dos dados, realizada por meio de análise de conteúdo, pois desta forma, foi possível obter o objetivo geral e específicos de forma mais clara.

A análise de conteúdo é o tratamento e a análise de informações de um documento através de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. A análise de conteúdo atua sobre a fala, descrevendo, analisando e interpretando as mensagens de todas as formas de discurso, procurando ver o que está por detrás das palavras.

Os discursos podem ser obtidos por meio de perguntas via entrevistas e depoimentos (SEVERINO, 2007).

Este estudo é considerado transversal e descritivo, onde foi realizada coletas de dados em um dado momento.

Rampazzo (2004), explica que o estudo descritivo se refere ao estudo e descrição das características, propriedades e relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada, favorecendo as tarefas da formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução.

Os resultados foram apresentados através da análise das respostas dos questionários e também por meio da observação participativa.

O presente estudo tem a expectativa de ampliar o conhecimento do acadêmico e de profissionais da área, mostrando a devida importância da gestão estratégica na produção de serviços em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba. Transparecendo os seus benefícios econômicos e sociais para a região, estimulando assim as melhorias e investimentos nesse setor, pois há dificuldades na prestação destes serviços e se faz clara a necessidade de aprimoramento em sua utilização.

Para o mercado, o presente estudo tem a expectativa de apresentar um conteúdo atual sobre a situação da prestação de serviços em agenciamento de cargas aéreas de importação na região de Curitiba, objetivando identificar as dificuldades e apontar soluções para reflexão e tomada de decisões do que pode ser feito para beneficiar o desenvolvimento destes processos.

Este trabalho foi dividido em sete capítulos, incluindo a introdução. No segundo, terceiro e quarto capítulo foi evidenciado o referencial teórico. O quinto capítulo demonstrou a metodologia, o sexto foi delimitado para apresentação e discussão dos resultados obtidos na pesquisa realizada, o sétimo apresenta as considerações finais e ao final foram indicadas as referências bibliográficas.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão descritos os resultados obtidos através desta monografia. Inicialmente será apresentada a empresa Mundo Log com informações sobre seus serviços e características, tendo em vista que os questionários foram enviados a funcionários desta empresa além de ser a empresa a qual o pesquisador trabalha.

Na sequência, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através dos questionários onde foram levantadas: as estratégias de produção de serviços em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba; a estrutura física necessária para a logística dos serviços de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba; as dificuldades na gestão estratégica na produção de serviços de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba; o fluxo de informações na produção de serviços em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba; sugestões para a logística de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba.

Por fim, será apresentada uma análise da estrutura logística dos serviços prestados em agenciamentos de cargas de importação aérea na região de Curitiba.

6.1 Caracterização da empresa Mundo Log

Criada em 1996, a empresa Mundo Log é uma empresa 100% brasileira e especializada em agenciamentos de transporte de cargas.

A empresa Mundo Log acompanha o processo de ponta a ponta, da origem ao destino final, garantindo não só maior agilidade como também segurança absoluta nas operações. Entre os agentes de carga, já era líder no volume de importações da Ásia para América do Sul. Agora a empresa é líder também no total de cargas movimentadas em todos os trades.

Com uma equipe de mais de 600 profissionais especializados ao redor do mundo, a empresa Mundo Log conta com 11 escritórios no Brasil, 8 na China, 2 no Chile e 2 no Equador.

A empresa iniciou suas atividades com a instalação do escritório em Santos, o maior porto da América Latina, e em São Paulo, um dos principais centros financeiros e de negócios do continente americano. Com a criação da empresa Mundo Log em Hong Kong, em 1999, a companhia deu um importante passo para a sua internacionalização e não parou mais de crescer, oferecendo atualmente serviços para todos os continentes.

Os questionários foram enviados a profissionais que trabalham na filial de Curitiba, que conta com 47 colaboradores e iniciou suas atividades em 2006.

No segmento de frete aéreo, a empresa está presente nos principais aeroportos dos cinco continentes, a Mundo Log conta com consolidações semanais de importação a partir de Hong Kong, Shanghai, Kuala Lumpur, Jacarta, Singapura, Taipei, Shenzhen, Miami, Los Angeles, Milão e Frankfurt.

Nos Estados Unidos, tem serviços que possibilitam um frete mais competitivo, em função das operações em Los Angeles (LAX), Chicago (ORD) e Miami (MIA). Nesses três aeroportos, o cliente tem a opção de embarcar tanto cargas domésticas quanto cargas de transbordo originadas de qualquer origem, onde não há espaço suficiente para voos diretos para o Brasil.

Já no Brasil, o atendimento é realizado em Belo Horizonte (CNF), Campinas (VCP), Curitiba (CWB), Guarulhos (GRU) Manaus (MAO), Navegantes (NVT), Porto Alegre (POA), Recife (REC), Rio de Janeiro (GIG) e Vitória (VIX).

O serviço de frete aéreo apresentou um crescimento superior a 100% nos últimos três anos.

O serviço de transporte aéreo da empresa Mundo Log conta com o certificado IATA, associação representativa que opera nos mais altos padrões de qualidade profissional, e foi citada no capítulo 2.3.1.

Há cerca de um ano e meio, a empresa reestruturou a área de tecnologia de informação e direcionou grandes recursos para dar aos colaboradores as ferramentas necessárias para o bom desempenho das atividades. Uma das mudanças mais importantes foi a ampliação do número de servidores, que tem dado estrutura ao crescimento contínuo no número de processos.

Recentemente, a empresa Mundo Log deu mais um importante passo e mudou o padrão de acesso à informação e modificou a estrutura de banco de dados para um padrão de qualidade internacional. Com isso, passa a ser possível integrar o sistema da empresa com a estrutura tecnológica dos agentes no exterior e também dos clientes, a chamada tecnologia EDI (*Eletronic Data Interchange*).

Em 2011, a empresa Mundo Log lançou aplicativos de telefonia móvel para os sistemas *Apple* e *Android*. Com eles é possível obter informações detalhadas sobre os embarques, onde quer que esteja.

O novo website da empresa Mundo Log permite ao visitante conhecer os serviços da empresa, acessar o *Booking List*, além de tirar dúvidas com um atendente, ferramenta de chat em tempo real.

Pelo *Twitter*, a empresa Mundo Log divulga informações referentes às entradas dos voos e dos navios, além das taxas de câmbio do dia. Outra opção é ficar por dentro das últimas notícias de mercado pelo *Facebook* da empresa Mundo Log, que também está presente no *LinkedIn*.

6.2 As estratégias da produção de serviços

As entrevistadas responderam que as empresas que contratam o serviço de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba são empresas que importam diversos tipos de produtos geralmente de tamanho relativamente pequeno e com alto valor comercial como eletrônicos, produtos têxteis, farmacêuticos, perecíveis e peças automobilísticas. Podem ser empresas que importam suas matérias primas e/ou produtos para vendas ou empresas que são chamadas Trading Companies, que são aquelas que atuam como intermediária entre empresas fabricantes e compradoras numa operação de importação e exportação.

Conforme foi apresentado no capítulo 4.3, para que seja possível desenvolver uma estratégia de produção efetiva, devemos compreender como criar ou agregar valor para os clientes, sendo o valor agregado através de prioridades competitivas para apoiar uma determinada estratégia. Vimos que as prioridades competitivas básicas são: custo, qualidade, entrega, flexibilidade e serviço. Com base neste estudo, questionamos as entrevistadas que tipo de expectativa o cliente tem ao contratar o serviço de agenciamento de importação aérea na região de Curitiba em relação a custo, qualidade, tempo, flexibilidade e confiabilidade. Assim como quais são as estratégias utilizadas para atender a estas expectativas.

6.2.1 Custo

A Customer Service do Departamento Aéreo da empresa Mundo Log respondeu que com relação a custo, os clientes buscam um valor baixo que traga o melhor custo x benefício possível, para que a carga chegue o mais breve e ao mesmo tempo pagar um preço razoável.

A Vendedora Comercial da empresa Mundo Log reportou que o cliente tem a expectativa que o custo esteja de acordo com o valor da mercadoria, neste caso normalmente os clientes que optam por embarcar aéreo sabem que o frete será alto, entretanto como o valor da carga também é alto o custo do transporte acaba se diluindo no custo final do produto.

A Supervisora do Departamento Aéreo da empresa Mundo Log, respondeu que o cliente quer um custo relativamente baixo com o tempo de trânsito mais rápido possível, o que geralmente não tem como conciliar, pois as companhias aéreas dão prioridade para embarcar as cargas que foram feitas reservas no serviço de prioridade que tem um valor de frete mais alto.

Para atender a expectativa de custo do cliente, a empresa Mundo Log utiliza como estratégias: buscar manter um nível alto de volume de carga e consolidar as cargas para conseguir preços mais competitivos com as companhias aéreas. E também fazer parceria com agentes de cargas aéreas por todo o mundo que tenham bastante volume de cargas, com isso consegue obter preços melhores para oferecer aos clientes. Outra estratégia é explicar bem ao cliente que tem extrema urgência, que existe o serviço prioritário que garante espaço da carga na aeronave e um tempo de trânsito mais rápido, porém este serviço tem um valor mais alto.

6.2.2 Qualidade

Com relação à qualidade, a Customer Service reportou que os clientes buscam qualidade no serviço, com informações sempre que possível e disponibilidade total no atendimento, ao mesmo tempo, esperam que a carga chegue ao destino em perfeitas condições. Ela explicou que não adianta para o cliente ter um custo baixo e ao mesmo tempo receber um serviço de baixa qualidade.

A Vendedora Comercial explicou que no modal aéreo a probabilidade da mercadoria sofrer algum dano é mínima, pois há pouco manuseio da carga, garantindo a qualidade do transporte.

A Supervisora reportou que o cliente espera receber um serviço e um atendimento de altíssima qualidade, pois tem em mente que está pagando um valor de frete mais caro comparado ao frete marítimo.

Para atender a expectativa de qualidade do cliente, a empresa Mundo Log utiliza como estratégias: buscar atender o cliente da melhor maneira possível, passando todas as informações necessárias e estar sempre disponível para responder às dúvidas. A qualidade também é mantida através do bom atendimento e ferramentas de *follow up*, como o *booking list* que é enviado automaticamente pelo sistema da empresa com as informações do embarque e dados da carga.

A empresa também investe em alta tecnologia de informação em seus escritórios, como computadores, telefones, internet, SIG, para que os funcionários tenham as ferramentas de trabalho em ótimo estado para que seja possível atender bem os clientes. A diretoria tem em mente que o funcionário é a principal “máquina” de produtos da empresa, por isso investe em treinamento, seleção e propiciam um ambiente agradável para que o profissional tenha condições de oferecer um atendimento de alta qualidade aos clientes.

6.2.3 Tempo

Com relação ao tempo, as entrevistadas entraram em consenso e reportaram que o cliente espera que o tempo de trânsito seja o menor possível e que a carga chegue a seu destino o mais rápido possível. Relacionado a tempo também, o cliente espera que o agente de cargas responda seus questionamentos e retornem com as informações rapidamente.

Para atender a expectativa de tempo do cliente, a empresa Mundo Log utiliza como estratégias: pressionar a companhia aérea e o agente de carga na origem para conseguir um voo adiantado daquele que estava previsto; utilizar todas as opções de voo para que a carga chegue o mais rápido possível no destino final; responder o cliente com informações precisas o mais rápido possível; enviar as cotações no menor tempo possível; verificar quais as rotas mais rápidas e informar claramente ao cliente o tempo estimado de transito, dar prioridade em responder aos e-mails que chegam com dúvidas dos clientes.

6.2.4 Flexibilidade

A Customer Service reportou que com relação à flexibilidade, os clientes esperam que os prestadores de serviço realizem tudo o que é solicitado, porém muitas vezes existem

acontecimentos que fogem do controle do agente de carga, como por exemplo, a liberação do fiscal da Receita Federal, condições meteorológicas, dentre outros problemas.

A Vendedora Comercial respondeu que os clientes esperam que o agente de cargas forneça opções diferenciadas e variadas a fim de atender as suas necessidades buscando excelência no serviço prestado.

A Supervisora reportou que os clientes esperam que o agente de cargas seja muito flexível, atendendo todas as suas necessidades e se adequando a elas.

Para atender a expectativa de flexibilidade do cliente, a empresa Mundo Log utiliza como estratégias: procurar ser flexível dentro das limitações e possibilidades da importação aérea, respeitando as legislações locais e regras das companhias aéreas. Outra estratégia da empresa é trabalhar com *customer services* que oferecem um atendimento personalizado aos clientes e buscam atender suas necessidades individualizadas dentro do que é possível.

A Vendedora Comercial completou que este modal não é muito flexível, por ser aéreo o tempo de trânsito é exato e preciso, ou seja, uma vez definido a origem e destino a rota é certa e objetiva, não há muitas opções de embarque. E em se tratando de destino Curitiba não há muita flexibilidade, o aeroporto é mais restrito.

6.2.5 Confiabilidade

As entrevistadas reportaram que os clientes estão confiantes que serão informados de todos os acontecimentos relacionados à sua carga. O cliente espera receber um serviço de confiança, podendo acreditar nas informações passadas pelo agente de carga e receber aquilo que contratou. O cliente tem a expectativa de poder confiar no agente de cargas, com relação ao cumprimento do contrato de transporte, em seus prazos estabelecidos para embarque e à chegada ao destino, com baixo índice de avarias e extravios de mercadorias.

Para atender a expectativa de confiabilidade do cliente, a empresa Mundo Log utiliza como estratégias: passar sempre as informações como elas verdadeiramente acontecem, de modo que o cliente possa conferir se necessário e comprovar que o serviço é confiável. Passar informações claras e objetivas aos clientes e manter sempre o que foi acordado em relação ao valor do serviço, desta forma o cliente sente segurança ao contratar o serviço. Fazer tudo o que está ao alcance para cumprir os prazos estabelecidos para embarque e chegada da carga no destino. Quando não é possível manter o tempo de trânsito informado, passar as

informações o quanto antes e claramente para que o cliente possa entender e se programar em relação a este imprevisto.

Conforme foi apresentado no capítulo 2, as principais expectativas dos clientes e usuários do modal aéreo são: confiabilidade, preço, frequência de voos, rapidez no processo, capacidade, informação e rastreabilidade.

6.3 A estrutura física

Segundo a Customer Service do Departamento Aéreo da empresa Mundo Log, atualmente o Aeroporto Internacional Afonso Pena, possui uma infraestrutura bastante limitada. Ela reportou que a infraestrutura deveria ser muito melhor e maior, tanto em relação a armazéns como em relação a pistas de pouso, para que o aeroporto possa ser capaz de receber várias aeronaves de diversos tamanhos e capacidades.

Desta maneira, a Customer Service explicou que seria possível atingir uma maior opção de clientes e produtos na região de Curitiba, aumentando-se o volume de cargas e consequentemente melhorando a economia, com isso Curitiba poderia se tornar uma das cidades mais ricas e que mais contribuem para o PIB do Brasil.

A Vendedora Comercial da empresa Mundo Log reportou sentir que o Aeroporto Internacional Afonso Pena, por ser um aeroporto Internacional, deveria ter mais infraestrutura, no sentido de poder efetivamente receber aeronaves de grande porte de todas as companhias aéreas e não apenas de algumas poucas que possuem rotas isoladas.

No quesito armazém, a Vendedora Comercial reportou que a Infraero local até conta com tecnologia de ponta a qual faz a leitura das mercadorias que estão no armazém via código de barra, um sistema de última linha, porém o espaço físico da Infraero é pequeno e limitado, contando com docas insuficientes para entrada de caminhões.

Ela completou que a estrada de acesso é a pior possível, havendo poucas opções para chegada até o aeroporto, uma das opções é pela Avenida das Torres, que conta com trânsito das empresas da região, outra opção é pelo retorno de quem vem de SC, e também pela Avenida Marechal Floriano, via que a preferência é a circulação do ônibus bi articulado e carros pequenos.

A Supervisora do Departamento Aéreo da empresa Mundo Log, concluiu que as estruturas são precárias e insuficientes para atender a demanda e comportar ao crescimento previsto na economia.

Brodbeck (2013, p.18) explica na Gazeta do Povo, que devido a pistas curtas, o Paraná perde voos de carga para outros estados. Os aeroportos Salgado Filho de Porto Alegre, e Viracopos de Campinas, tem sido porta de entrada de algumas cargas com alto valor agregado que chegam ao estado do Paraná. O terminal paranaense recebe cerca de 30 aviões cargueiros por semana.

A pista atual de 2,2 quilômetros do Aeroporto Internacional Afonso Pena, não é grande o suficiente para que os aviões de cargas possam chegar ou partir com sua capacidade de transporte máxima ou com o tanque cheio (BRODBECK, 2013).

“Para ser um destino final com o máximo de produtividade, somente com uma nova pista”, afirma o professor de engenharia aeronáutica da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Alfredo Manhagal.

A Infraero licitou um estudo para a construção da nova pista. A empresa IQS Engenharia Ltda arrematou o projeto e receberá R\$1,5 milhão por ele, os trabalhos começaram no mês de junho de 2013 e o resultado da análise deve sair no final do ano de 2013 (BRODBECK, 2013).

Estudos preliminares já apontam que seria necessária uma pista de pelo menos 3,2 quilômetros, a ideia da Infraero é construir uma nova pista a mil metros do terminal atual, mas para isto precisaria desapropriar algumas áreas que ficam entre o aeroporto e o Contorno Sul (BRODBECK, 2013).

Em um segundo momento, a ideia é ampliar a pista para 4 quilômetros, tamanho ideal para receber qualquer tipo de aeronave de cargas (BRODBECK, 2013).

6.4 As dificuldades

De acordo com a Customer Service do Departamento Aéreo da empresa Mundo Log, a principal dificuldade enfrentada ao oferecer o serviço de agenciamento de carga de importação aérea na região de Curitiba é a possibilidade do avião que contém a carga não pousar, devido às mudanças climáticas, pois a pista não tem uma boa infraestrutura para receber as aterrissagens de aviões grandes.

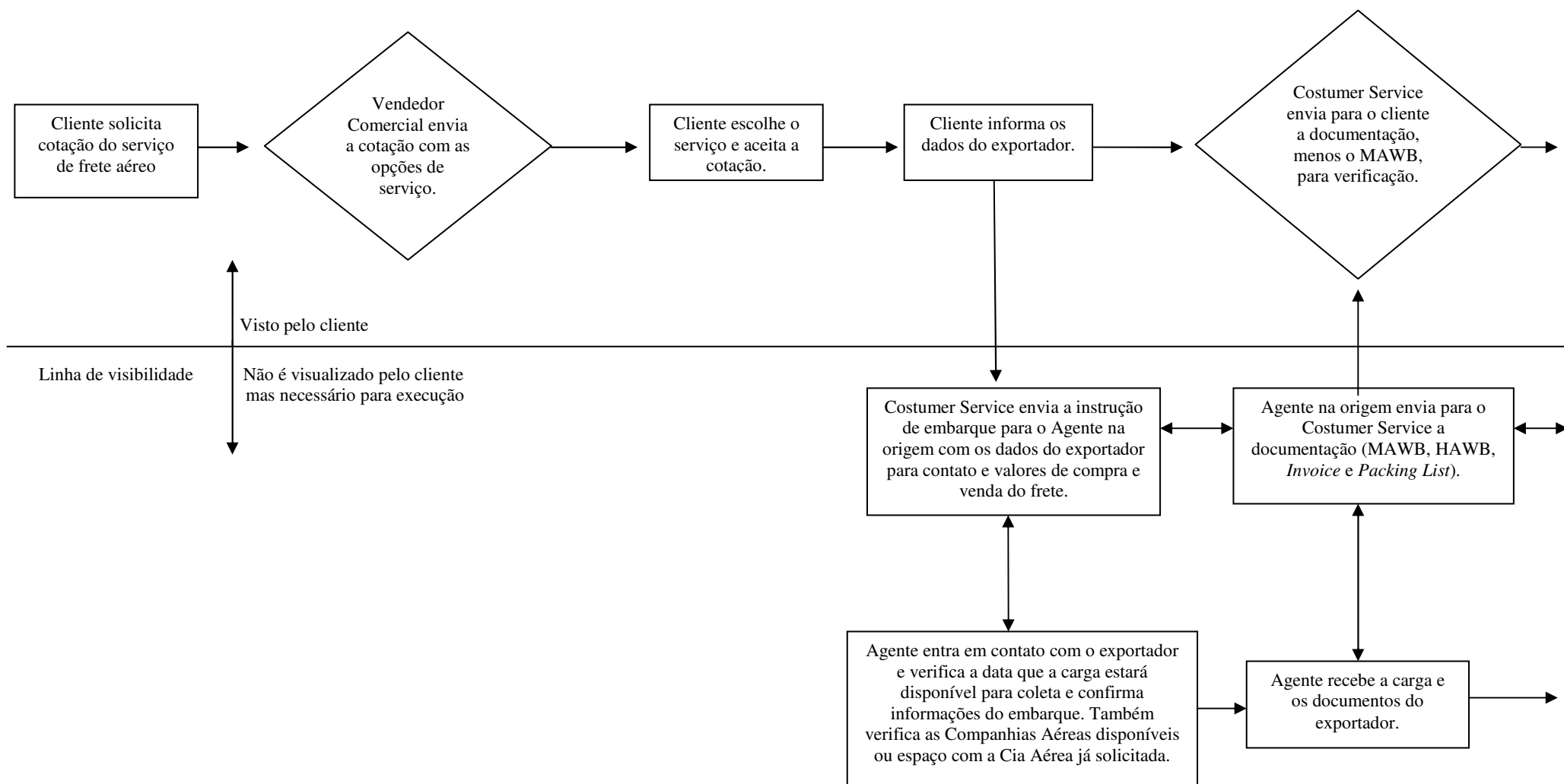
Com os dados levantados na Mundo Log, foi possível observar que os voos da companhia aérea Lufthansa com destino ao Aeroporto Internacional Afonso Pena é um exemplo desta situação, o avião que opera esta rota é um avião cargueiro MD11, que foi apresentado no capítulo 2.4.1, e frequentemente o piloto opta por pousar em Viracopos, quando verifica que a pista esta molhada devido à chuva ou o tempo não está em condições adequadas, pois o tamanho da pista do Aeroporto Internacional Afonso Pena não garante segurança de pouso nestas situações para este avião de grande porte. Nestas situações, as cargas são descarregadas em Viracopos e seguem de caminhão para o aeroporto de Curitiba, o que faz os clientes que possuem benefício fiscal de ICMS perderem o benefício.

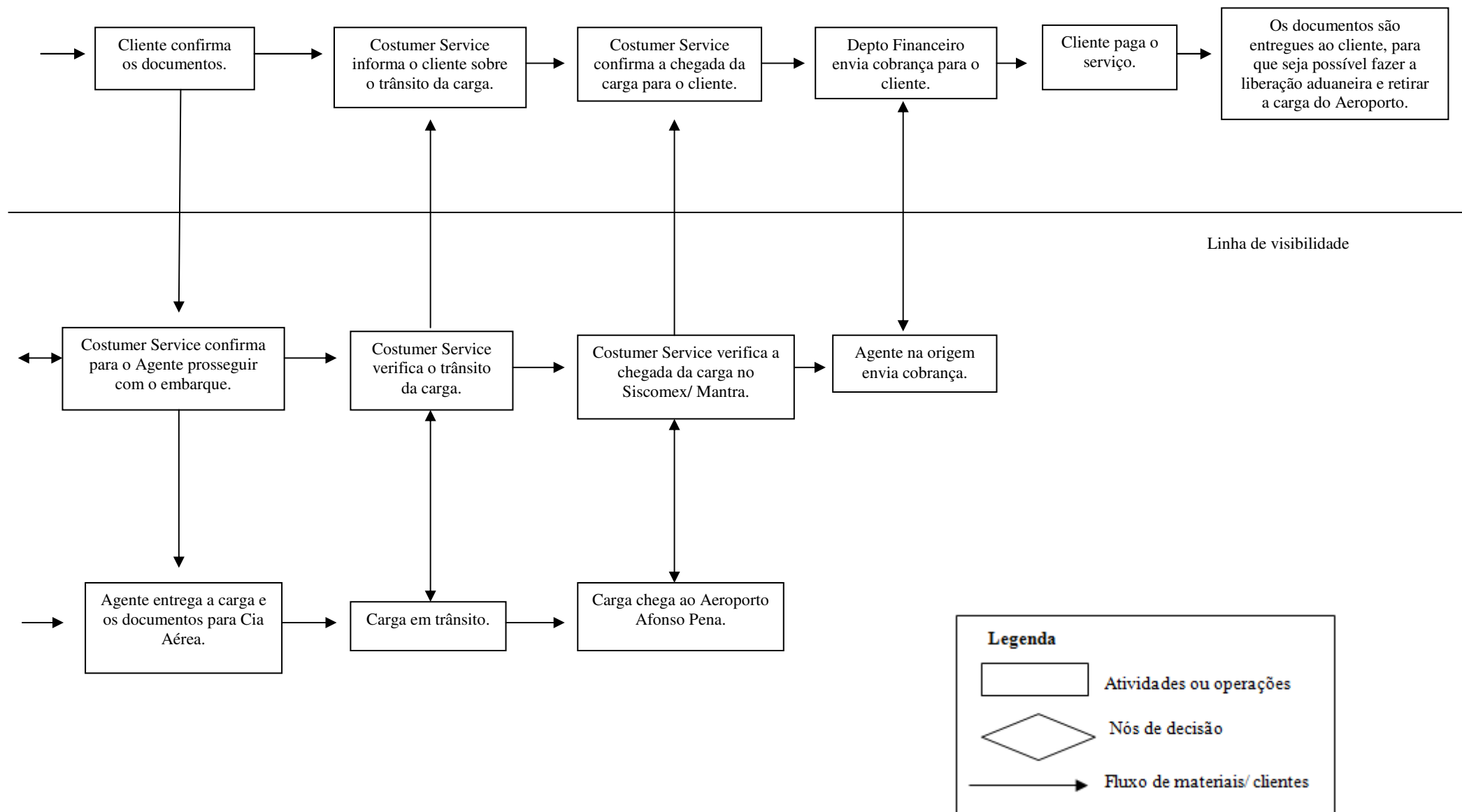
A Vendedora Comercial da empresa Mundo Log apontou a falta de opções de voos diretos como principal dificuldade.

Já a Supervisora do Departamento Aéreo da empresa Mundo Log, reportou que as dificuldades para oferecer o serviço de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba estão relacionadas à infraestrutura da cidade e do aeroporto, que não estão conseguindo se adaptar ao crescimento tanto da população quanto da demanda do mercado.

A seguir é apresentado um fluxograma que demonstra cada um dos passos para a produção do serviço de agenciamento de cargas de importação aérea.

6.5 Fluxos de informações





Conforme foi explicado no capítulo 4.3.1, o fluxograma de informações descreve sequencialmente o desenvolvimento do processo destacando quais fases operacionais são executadas antes das outras e quais podem ser feitas em paralelo. Também foi visto o conceito de linha de visibilidade, onde todas as atividades acima da linha envolvem o contato direto com o cliente e as atividades abaixo da linha são aquelas que ocorrem sem a presença do cliente.

No fluxograma apresentado é descrito o processo que constitui o serviço em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba.

Inicialmente o cliente solicita a cotação do serviço de frete aéreo, na sequência o Vendedor Comercial envia a cotação com as opções de serviço, com as informações de valores, rotas, tempo de trânsito e Cias Aéreas. Com estas informações, o cliente escolhe o serviço, confirma a cotação e informa os dados do exportador.

O Customer Service envia a instrução de embarque para o Agente na origem com os dados do exportador para contato e valores de compra e venda do frete. Desta forma, o Agente entra em contato com o exportador e verifica a data que a carga estará disponível para coleta, assim como também confirma as informações do embarque e verifica o espaço com a Cia Aérea solicitada.

O Agente na origem recebe a carga juntamente com os documentos do exportador e envia a documentação, MAWB, HAWB, Invoice e Packing List, para o Customer Service para que este verifique com o cliente se está tudo certo, apenas o MAWB não é enviado para o cliente verificar, pois este documento diz respeito apenas aos agentes de carga e Cia Aérea.

O cliente verifica e confirma os documentos se estiverem corretos e em seguida o Customer Service confirma para o Agente na origem prosseguir com o embarque.

O Agente entrega a carga e os documentos para Cia Aérea, e com isso inicia o transporte internacional da carga. O Customer Service verifica o trânsito da carga e informa o cliente do início até a chegada da carga no aeroporto de destino final.

O Customer Service verifica a chegada da carga no Aeroporto Afonso Pena através do Siscomex/ Mantra e confirma a chegada para o cliente, em seguida o Departamento Financeiro envia a cobrança para o cliente ao mesmo tempo em que o Agente na origem envia a cobrança para o Customer Service.

O cliente paga o serviço e os documentos são entregues para que seja possível fazer a liberação aduaneira e retirar a carga do Aeroporto. Assim é finalizado o serviço do agente de cargas na importação aérea.

6.6 Sugestões de Melhorias

A Customer Service do Departamento Aéreo da empresa Mundo Log sugeriu que para melhorar os serviços oferecidos em agenciamento de importação aérea na região de Curitiba, o Governo poderia fazer obras com objetivo de aumentar a capacidade e qualidade do sistema de armazenagem e das pistas, para que seja possível receber mais aeronaves e mais cargas.

Também poderia ser feitas obras para melhorar a infraestrutura do Aeroporto Internacional Afonso Pena, para que seja possível receber aeronaves de grande porte e também obras para ampliação do espaço físico da Infraero, que é pequeno e limitado.

Ela completou que as companhias aéreas poderiam oferecer ao cliente um acompanhamento mais de perto em relação ao rastreamento da carga, que muitas vezes não contém todas as informações necessárias, atualizadas e precisas que o cliente diversas vezes questiona ao agente de cargas.

A Vendedora Comercial da empresa Mundo Log apontou que o Governo deveria fazer obras para melhorar a estrada de acesso para diminuir o congestionamento e melhorar o fluxo dos veículos na região do aeroporto.

A Vendedora Comercial sugeriu que as organizações que oferecem serviço em agenciamento de cargas de importação aérea, criem um número de rastreamento, *Tracking Number*, que possibilitaria ao cliente com apenas um número buscar as etapas de trânsito do seu processo aéreo. Hoje encontramos este sistema apenas nas empresas do segmento de correios como exemplo: Fedex, DHL, Correios.

A Supervisora do Departamento Aéreo da empresa Mundo Log reportou que o Governo deveria melhorar a infraestrutura dos aeroportos e oferecer melhores condições nas estradas, tanto com relação ao asfalto quanto com relação à segurança, e rotas alternativas pela cidade para que não ocorram atrasos nas entregas dos produtos.

A Supervisora completou que para que seja possível oferecer um bom serviço em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba, com alternativas de rotas e opções de transporte, é preciso melhorar o meio de abastecer a cidade com os embarques,

melhorando o aeroporto, desta forma, o poder de barganha e negociação dos agentes de carga aumentaria.

6.7 Análise da estrutura logística

De acordo com os dados observados na empresa Mundo Log, conclui-se que os agentes de carga aérea, neste caso específico de importação para a região de Curitiba, atuam como elo entre as empresas importadoras e as companhias aéreas, prestando todos os serviços relacionados ao agenciamento de fretes assim como outros serviços periféricos.

As empresas que contratam estes serviços são empresas que importam suas matérias primas e/ou produtos para vendas ou empresas Trading Companies, que atuam como intermediária entre as empresas fabricantes e compradoras. Estas empresas costumam importar produtos de tamanho relativamente pequeno e com alto valor comercial, como eletrônicos, produtos têxteis, farmacêuticos, perecíveis e peças automobilísticas.

Observou-se que estes clientes têm a expectativa de receber um serviço com um custo relativamente baixo, com altíssima qualidade, com um rápido tempo de trânsito, de forma flexível com suas necessidades e confiável.

Para atender a estas expectativas, os agentes de cargas utilizam algumas estratégias para a produção destes serviços.

No entanto, o agente de cargas de importação aérea na região de Curitiba se depara com alguns problemas que estão fora de seu alcance para solucioná-los de maneira eficiente e eficaz. Como a liberação do fiscal da Receita Federal, as condições meteorológicas para pouso dos aviões e a infraestrutura do Aeroporto Internacional Afonso Pena.

Quando ocorrem estes problemas, o agente de cargas presta suporte informando o quanto antes e claramente o que houve para que o cliente possa entender e se programar em relação à situação, assim como ficar em contato constantemente com as organizações envolvidas para que o problema seja resolvido o mais rápido possível.

Uma das principais dificuldades ao oferecer o serviço de agenciamento de carga de importação aérea na região de Curitiba, é a possibilidade do avião que contém a carga não pousar. Este problema afeta o agente de cargas com relação ao tempo, qualidade, flexibilidade e confiabilidade que o cliente espera, que são quase todas as principais expectativas do cliente. O custo até pode ser incluso se analisarmos sobre a perspectiva de que alguns clientes

terão prejuízos financeiros devido à falta do produto importado na data que ele estava esperando receber.

Este problema afeta consideravelmente a logística do serviço oferecido, como foi visto no capítulo 5, pois desta forma não é possível manter um fluxo de informações e materiais de um modo que o resultado seja o mais satisfatório possível, pois o produto não chega no lugar certo, nem na hora certa com a máxima eficiência, eficácia, rapidez e qualidade.

O fato do avião não conseguir aterrissar no Aeroporto Internacional Afonso Pena está relacionado a problemas meteorológicos, cabe salientar que muitas vezes este problema também está relacionado ao tamanho da pista de aterrissagem que não é adequada para aviões de grande porte, pois em ocasiões em que ocorreu uma pequena chuva, o piloto já não se arrisca a tentar o pouso neste aeroporto.

Para otimizar os serviços oferecidos em agenciamento de importação aérea na região de Curitiba, nota-se a necessidade de obras com objetivo de melhorar a estrada de acesso ao aeroporto, aumentar a capacidade e qualidade do sistema de armazenagem e principalmente o aumento da pista do Aeroporto Internacional Afonso Pena, obras relacionadas à infraestrutura.

Também foi observado que as companhias aéreas poderiam oferecer ao cliente, neste caso o agente de cargas, um acompanhamento mais de perto em relação ao rastreamento da carga, que muitas vezes não contém todas as informações necessárias, atualizadas e precisas que o importador diversas vezes questiona ao agente de cargas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se notar que atualmente, o mundo está cada vez mais globalizado, as inovações tecnológicas avançam em ritmo acelerado e contribuem para a diminuição das barreiras comerciais entre os países.

Para a efetivação do comércio exterior, é necessário o transporte das mercadorias entre os países, que pode ser feito de forma marítima, aérea ou terrestre.

No capítulo 2, foram apresentadas as principais características do transporte aéreo, a fim de proporcionar um melhor entendimento deste tipo de transporte.

As empresas que atuam no comércio exterior, dentro delas o agente de cargas aéreas, têm a necessidade de se tornarem cada vez mais capazes de reagir às constantes mudanças que o ambiente internacional demonstra. A atuação destas empresas em caráter operacional e principalmente estratégico é obtida pela absorção de práticas logísticas, proporcionadas pela grande preocupação dos profissionais em relação à satisfação do cliente, qualidade e regulamentos que as atividades nacionais e internacionais englobam, o que pode ser verificado no capítulo 3 referente ao papel do agente de cargas na logística de importação aérea.

As organizações de sucesso nos dias de hoje são aquelas bem integradas e disciplinadas, em que cada parte tem um papel importante para o resultado final. É importante que o administrador identifique as características distintas do serviço oferecido para garantir que satisfaçam as necessidades dos clientes.

O capítulo 4, Gestão Estratégica na Produção de Serviços, traz informações que podem ser utilizadas para a otimização dos serviços prestados em agenciamento de cargas de importação aérea através de estratégias para administrar a prestação de serviços.

No que diz respeito aos serviços oferecidos em agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba, foi possível notar que os clientes, a partir das informações da Mudo Log, têm a expectativa de receber um serviço com um custo relativamente baixo, com altíssima qualidade, com um rápido tempo de trânsito, de forma flexível com suas necessidades e confiável.

O panorama atual mostra que as principais dificuldades para oferecer um bom serviço de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba estão em grande parte relacionadas à infraestrutura do Aeroporto Internacional Afonso Pena.

Observa-se que as estruturas inadequadas do Aeroporto Internacional Afonso Pena afeta consideravelmente a logística do serviço oferecido, não sendo possível manter um fluxo de informações e materiais de um modo que o resultado seja o mais satisfatório possível, pois devido à estrutura inadequada, muitas vezes o avião não tem condições de aterrissagem, fazendo com que o produto não chegue ao lugar certo, nem na hora certa com a máxima eficiência, eficácia, rapidez e qualidade.

Nota-se que ainda há um longo caminho até que o Aeroporto Internacional Afonso Pena se torne um destino final com o máximo de produtividade.

Existe uma preocupação da Infraero, tendo em vista o estudo que foi licitado para a construção da nova pista no Aeroporto Afonso Pena, isso é um bom sinal para os agentes de carga aérea na região de Curitiba, porém devemos estar cientes que tais implementações serão difíceis, não serão conseguidas de maneira rápida e nem com custos baixos, porém não é algo impossível e os primeiros passos já foram tomados nesta direção.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA, Curitiba de Desenvolvimento S/A. Informações socioeconômicas. **Guia do Investidor**. 2. Ed. Curitiba, 2009.

ARAÚJO, Carlos. **O que faz um despachante aduaneiro?** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-faz-um-despachante-aduaneiro/35328/>>. Acesso em: 21 de julho de 2013.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRODBECK, Pedro. **Transporte Aéreo: Ampliação do Afonso Pena começa em julho**. Gazeta do Povo. Curitiba, p.18, 12 jun. 2013.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B; trad. Eduardo D'Agord Schaan...[et al.]. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

EMANUEL, David. **Gestão pela qualidade total em serviços**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-pela-qualidade-total-em-servicos/26569/>>. Acesso em: 09 de junho de 2013.

EXPORTA. **Passo a passo para exportação**. 2004. Disponível em: <<http://www.exporta.sp.gov.br/2004/pages/popPasso.asp>>. Acesso em: 02 de maio de 2013.

FARIA, S. F. S. **Fragmentos da história dos transportes**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

FERREIRA, Luiz Antonio Félix Ferreira. **Transporte Aéreo Internacional: Características, Custos e Visão Estratégica de Logística**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

FLICK, Uwe. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

HESKETT, James L. **Managing in the Service Economy**. Cambridge MA: Harvard University Press, 1986. _____ "Lessons from the Service Sector." Harvard Business Review, 1987, p. 118-26.

HILSDORF, Carlos. **O que é benchmarking?** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-benchmarking/48104/>>. Acesso em: 08 de junho de 2013.

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **A Infraero e o desafio do novo Brasil**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/institucional/a-infraero.html>>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Aeroporto Internacional Afonso Pena**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/aeroportos/parana/aeroporto-afonso-pena.html>>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

JARDIM, Rafael. **Você sabe o que é benchmarking?** 2011. Disponível em: <<http://www.jornalopcao.com.br/colunas/contradicao/voce-sabe-o-que-e-benchmarking>>. Acesso em: 08 de junho de 2013.

KEEDI, S. **Transportes, Unitização e Seguros Internacionais de Carga**. 2. e 3. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002-2003.

_____, S. **Logística de transporte internacional**. 2. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

_____, S.; MENDONÇA, Paulo C.C. de. **Transporte e seguros no comércio exterior**. 2. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

LOPEZ, J. M. C. **Os Custos Logísticos do Comércio Exterior Brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

LUDOVICO, Nelson. **Logística Internacional: um enfoque em Comércio Exterior**. 1. Ed. Revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTINS, G. Petrônio; LAUGENI, P. Fernando. **Administração da Produção**. 2. Ed. Revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2005.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos de graduação e pós graduação**. 2. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

RECEITA FEDERAL. **Serviços**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/DeclaracaoExportacao/2003/Introducao.htm>> Acesso em: 21 de julho de 2013.

ROCHA, P. C. A. **Logística e aduana**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. 3. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. **Produção e Gestão de Serviços**. Disponível em: <<http://www.ngs.ufsc.br/?p=87>>. Acesso em: 21 de julho de 2013.

PORTAL DA PREITURA – SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Aeroporto Internacional Afonso Pena**. Disponível em: <<http://www.sjp.pr.gov.br/aeroporto-internacional-afonso-pena/>>. Acesso em: 19 de junho de 2013.

SCHMENNEN, Roger W. tradução Lenke Peres. **Administração de Operações em Serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Cláudio Ferreira da.; PORTO, Marcos Maia. **Transporte, Seguros e a Distribuição Física Internacional de Mercadorias**. 2. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte Internacional de Cargas.** VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges; LACORTE, Jéssica; SANTOS, Carlos Honorato Schuch. **Fatores Determinantes na Contratação do Prestador de Serviços Logísticos de Carga Aérea Internacional e Tendências para o Setor.** São Paulo: Aduaneiras, 2001-2003-2007.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Logística e Distribuição Física Internacional.** São Paulo: Aduaneiras, 2006.

VILAÇA, Márcio Luiz Corrêa. **Pesquisa e ensino: considerações e reflexões.** 2010.

Disponível em:

<http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RE/article/viewFile/26/pdf_23>

Acesso em: 18 de junho de 2013.

APÊNDICES

Apêndice A – Modelo de Questionário

- 1) Quais tipos de empresas contratam o serviço de agenciamento de importação aérea na região de Curitiba?
- 2) Que tipo de expectativa o cliente tem ao contratar o serviço de agenciamento de importação aérea na região de Curitiba com relação à:
 - a) Custo
 - b) Qualidade
 - c) Tempo
 - d) Flexibilidade
 - e) Confiabilidade
- 3) Quais as estratégias utilizadas para atender as expectativas dos clientes ao contratar o serviço de agenciamento de carga de importação aérea na região de Curitiba com relação à:
 - a) Custo
 - b) Qualidade
 - c) Tempo
 - d) Flexibilidade
 - e) Confiabilidade
- 4) Como você descreve as estruturas físicas logísticas, como aeroportos, armazéns, estradas, que envolvem o transporte aéreo na região de Curitiba?
- 5) Quais as principais dificuldades que você enfrenta ao oferecer o serviço de agenciamento de cargas de importação aérea na região de Curitiba?
- 6) O que poderia ser feito pelo Governo para melhorar os serviços oferecidos de agenciamento de importação aérea na região de Curitiba?

- 7) O que poderia ser feito pelas organizações para melhorar os serviços oferecidos de agenciamento de importação aérea na região de Curitiba?

ANEXOS

Anexo A – Modelo de MAWB

549 MIA 22265574

Page 1 of 1

549-MIA-22265574

Shipper's Name and Address XYZ COMPANY LTD. 210300 NW 19th Street Bldg. 104 DORAL, FL 33178 786-331-8503		Shipper's Account Number		Not Negotiable Air WayBill Aerolinhas Brasileiras S.A. Issued By 1901 NW 86th Ave Bldg 709 Miami, FL 33122				
Consignee's Name and Address EMPRESA X LTDA. AV. ROCHA POMBO - 807 - 13º ANDAR - CENTRO CNPJ:00.000.000/0000-00 SAO PAULO BRAZIL		Consignee's Account Number		It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher for carriage and paying a supplemental charge if required.				
Issuing Carrier's Agent Name and City XYZ COMPANY LTD. 210300 NW 19th Street Bldg. 104 DORAL, FL 33178		Accounting Information HAWB #: 91213-06012/ 91213-06013/ 91213-06021/ 91213-06017						
Agent's IATA Code 01-1-9545/0196		Account No.		See Attached Manifest For ExDec Information.				
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing MIAMI		Reference Number		Optional Shipping Information				
To	By First Carrier	Routing and Destination	to	by	to			
CWB	Aerolinhas Brasileiras S.A.							
Airport of Destination CURITIBA		Flight/Date	Per Carrier Use Only	Flight/Date	Amount of Insurance			
		2899/05			XXX			
Handing Information DOCUMENTS ATTACHED. PLEASE NOTIFY CONSIGNEE ON ARRIVAL. TSA# NM9401016		INSURANCE - If carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance".						
These commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations. Ultimate destination		Diversion contrary to U.S. law prohibited.		SCI				
No. of Pieces RCP	Gross Weight	kg	Rate Class	Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)
10	828.6	kg	K	GC	1087	\$1.75	\$1,902.25	CONSOLIDATION AS PER ATTACHED MANIFEST Dims: Pcs @ L x W x H in/cms 1 48 41 28 in 1 43 44 53 in 1 48 40 31 in 1 52 42 66 in 1 24 22 20 in 1 25 19 35 in 4 17 13 13 in
10	828.60	kg					\$1,902.25	
Prepaid		Weight Charge		Collect		Other Charges		
\$1,902.25						FUEL SURCHARGE		\$1,413.10
		Valuation Charge				SECURITY SURCHARGE		\$163.05
		Tax						
Total Other Charges Due Agent						Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that the material as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.		
\$0.00								
Total Other Charges Due Carrier						Signature of Shipper or his Agent		
\$1,576.15						Authorized Agent for Aerolinhas Brasileiras S.A.		
Total Prepaid		Total Collect				Executed on (date)		at (place)
\$3,478.40						06/04/13		Signature of Issuing Carrier or its Agent
Currency Conversion Rates		CC Charges in Dest. Currency				Total Collect Charges		
						Cynthia Imada		549-MIA-22265574
For Carriers Use only at Destination		Charges at Destination				6/4/2013 5:43:19 PM		

Anexo B – Modelo de HAWB

91213-06017

Page 1 of 1

91213-06017

Shipper's Name and Address STAR SOLUTIONS, INC. 1504 E. ALGONGUIN ROAD SCHAUMBURG, IL 64184 USA		Shipper's Account Number		Not Negotiable Air WayBill XYZ COMPANY LTD. P.O. BOX 89546 Seattle, WA 12589									
Consignee's Name and Address REVOLUCAO TECNOLOGIA ALAMEDA AUGUSTO STELLFELD, 5897 CNPJ: 00.000.000/0000-00 CURITIBA, BR 80430140		Consignee's Account Number		It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON OUR WEBSITE AT http://www.transgroup.com/TermsAndConditions.aspx . ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher for carriage and paying a supplemental charge if required.									
Issuing Carrier's Agent Name and City XYZ COMPANY LTD. 210300 NW 19th Street Bldg. 104 DORAL, FL 33178		Accounting Information FILE #: 91213-06017; HAWB #: 91213-06017; MAWB #: 549-22265574;											
Agent's IATA Code 01-1-9545/0196		Account No.											
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing MIAMI		Reference Number		Optional Shipping Information									
To	By First Carrier	Routing and Destination	to	by	to	by	Currency	CHGS Code	WT/VOL	Other	Declared Val. for Carriage	Declared Val. for Customs	
CWB	Aerolinhas	Brasileras S.A.	CWB	AEV			USD	C	PPD	COLL	NVD	NVD	
Airport of Destination CURITIBA		Flight/Date	For Carrier Use Only	Flight/Date	Amount of Insurance		INSURANCE - If carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance".						
CURITIBA		2899/05			XXX								
Handling Information DOCUMENTS ATTACHED													
These commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations. Ultimate destination										BRAZIL		Diversion contrary to U.S. law prohibited.	SCI
No. of Pieces RCP	Gross Weight	kg	lb	Rate Class	Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (Incl. Dimensions or Volume)				
2	51.2	kg		N GC		75.00	\$4.20	\$315.00	TELECOM EQUIPMENT WR48563 Dims: Pcs @ L x W x H in/cms 1 24 22 20 in 1 25 19 35 in				
AES ITN: X20130604035253													
2	51.2	kg						\$315.00					
Prepaid		Weight Charge		Collect		Other Charges							
				\$315.00		LOCAL CHARGES		\$185.00					
		Valuation Charge				FUEL SURCHARGE		\$97.50					
						SECURITY SURCHARGE		\$25.00					
		Tax				AIRPORT TRANSFER		\$35.00					
Total Other Charges Due Agent				\$342.50		Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.							
Total Other Charges Due Carrier				\$0.00									
Total Prepaid				\$657.50		Signature of Shipper or his Agent							
Currency Conversion Rates				CC Charges in Dest. Currency		Authorized Agent for Aerolinhas Brasileras S.A.							
						06/04/13		MIA					
Executed on (date)				at (place)		Signature of Issuing Carrier or its Agent							
For Carriers Use only at Destination				Charges at Destination		Total Collect Charges		Printed By: Marcela Garber 6/4/2013 5:43:35 PM Terms and Conditions: http://www.transgroup.com/TermsAndConditions.aspx					
								91213-06017					