

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Tania Cristina Costa Calarge**

**EFICÁCIA MERCADOLÓGICA DE TERMINAIS  
MULTIMODAIS DO CORREDOR CENTRO OESTE  
BRASILEIRO: O CASO DAS *COMMODITIES* AGRÍCOLAS**

Campo Grande – MS  
2010

**Tania Cristina Costa Calarge**

**EFICÁCIA MERCADOLÓGICA DE TERMINAIS  
MULTIMODAIS DO CORREDOR CENTRO OESTE  
BRASILEIRO: O CASO DAS *COMMODITIES* AGRÍCOLAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Dario de Oliveira Lima-Filho, Dr.

Campo Grande – MS  
2010

**Tania Cristina Costa Calarge**

**EFICÁCIA MERCADOLÓGICA DE TERMINAIS  
MULTIMODAIS DO CORREDOR CENTRO OESTE  
BRASILEIRO: O CASO DAS *COMMODITIES* AGRÍCOLAS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 19 de Março de 2010.

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima-Filho  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Susana Carla Farias Pereira  
Fundação Getúlio Vargas

*Dedico esse trabalho a minha avó,  
Therezinha Calarge e ao meu avô, Ênio  
Cavalheiro da Costa, que estão no plano  
espiritual. E ao meu orientador, Professor  
Dario Lima-Filho.*

## Agradecimentos

Agradeço inicialmente a Deus, pois não cai uma folha do céu sem que Ele permita, e aos espíritos amigos, que me acompanharam na jornada, me influenciando positivamente no trabalho.

Agradeço ao meu Pai Alexandre, pelo amor e ajuda eterna, a minha Mãe Eniza pela confiança, acima de tudo. Aos meus irmãos, Carla – pela ajuda grande na dissertação e por me inspirar a ser igual e diferente ao mesmo tempo; Francisco - pela inteligência e companhia; e, Fernando - pela alegria e compreensão. A Dila (*boadrasta*), por me deixar ficar na cozinha dela até tarde da madrugada. A Tia PhD. Liane (inspiração de verdade).

Agradeço ao Ricardo, pela paciência, carinho, amor, amizade.

A minha querida Vó There, muitas saudades. Ao meu querido Vô Ênio.

A todos meus colegas de turma do mestrado, principalmente a Kelly, companheira de noites mal dormidas e de boas risadas, ao Paulo Teixeira, amigo de viagem e de desabafos, e ao Vergílio, amigo de longa data.

Agradeço as grandes mulheres que me ajudaram na elaboração da dissertação e durante o mestrado, minhas amigas: Carol Spanhol, Carol Foschaches, Eluiza, Jong Hee, Maria Cláudia, Naira e Rosali.

Agradeço aos meus amigos que entenderam minha ausência, e aos que não entenderam também.

Ao Professor Renato, pela grande contribuição no Projeto e durante o mestrado. Ao Professor Cícero, pelo que me ensinou sobre economia e pessoas. À Professora Patrícia, por quem tenho uma grande admiração e amizade.

Agradeço a todo o pessoal do DEA-UFMS, técnicos, professores, terceirizados e alunos.

Agradeço a **FUNDECT**, **CAPES** e **FINEP** pelo financiamento do Projeto de Pesquisa.

Agradeço ao meu orientador Professor Dario, pela paciência, apoio, paciência, contribuição, paciência e orientação. Sou muito grata a ele.

*“Pessoas normais não amam organizações, pessoas normais amam pessoas”*

Autor desconhecido

*“In the business world, everyone is paid in two coins: Cash and Experience. Take the experience first. The cash will come later”*

Harold Geneen

## RESUMO

CALARGE, Tania Cristina Costa Calarge. Eficácia Mercadológica de Terminais Multimodais do Corredor Centro Oeste Brasileiro: o caso das *commodities* agrícolas. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2010.

Orientador: Dario de Oliveira Lima-Filho

Defesa: 19/03/2010

O Brasil tem grande representatividade nas exportações agrícolas mundiais e no Centro Oeste estão localizados os três principais produtores de grãos do país (Mato Grosso, Goiás e Mato Grosso do Sul). A eficiência do escoamento da safra reflete na competitividade das exportações nacionais. A teoria demonstra que a combinação de modais de transporte reduz custos de escoamento e garante a confiabilidade da entrega nos portos. O objetivo deste trabalho é verificar a eficácia comercial dos terminais que realizam transbordo dos produtos agrícolas soja e milho, através da percepção dos terminais e dos clientes. Utilizou-se para análise um modelo de desempenho adaptado a agroindustriais, e a análise de conteúdo. Concluiu-se que os terminais são eficientes, pois atuam dentro da realidade do setor que possui muitos gargalos dentro dos modais, e de acordo com a segmentação de clientes que prioriza volume e continuidade de operação durante o ano. Os clientes utilizam com frequência a intermodalidade, mas não estão satisfeitos com os serviços restados pelos operadores, necessitando de ampliação do leque de serviços e da revisão dos preços altos praticados.

Palavras-chave: logística, armazenagem, soja, mix de marketing, satisfação de clientes.

## **ABSTRACT**

CALARGE, Tania Cristina Costa Calarge. Effectiveness Mercantile Multimodal Terminal Corridor the Brazilian Center-West: the case of agricultural commodities. 144 f. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2010.

Teacher: Dario de Oliveira Lima-Filho  
Defense: 19/03/2010

Brazil has great representation in world agricultural exports and in the Midwest, are located the three major grain producers in the country (Mato Grosso, Goiás and Mato Grosso do Sul). The efficiency of the flow of harvest reflects the competitiveness of exports. The theory shows that the combination of transportation modes reduces disposal costs and ensures the reliability of delivery ports. The objective of this study is to test the effectiveness of commercial terminals that perform transfer of agricultural products soybeans and corn, through the perception of the terminals and customers. Was used to analyze a performance model suitable for agro-industrial, and content analysis. It was concluded that the terminals are efficient because they act within the reality of the industry that has many bottlenecks in the shift, and according to customer segmentation that prioritizes volume and continuity of operation during the year. Customers often use the intermodal, but are not satisfied with REST services by operators needing to expand the range of services and review of the high prices charged

Keywords: logistics, storage, soybean, marketing mix, client satisfaction.



## Lista de Ilustrações

Figura 1 - O ciclo evolutivo da logística.....	23
Figura 2 - O modelo do <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
Figura 3 - Sistema Operacional e Desempenho de Sink e Tuttle.....	29
Figura 4 - Modelo de desempenho Organizacional.....	30
Figura 5 - Mapa Corredor Logístico Centro Oeste.....	44
Figura 6 – Desenho metodológico da pesquisa.....	49
Figura 7 - Modelo de investigação utilizado na pesquisa.....	50
Figura 8 - Modelo de Desempenho Adotado.....	51
Quadro 1 - Relação de terminais entrevistados.....	46
Quadro 2 - Relação de clientes entrevistados.....	47
Quadro 3 - Modelo de Avaliação da Eficácia Mercadológica de Terminais Intermodais.....	52
Quadro 4 - Impacto do ambiente econômico nas atividades da empresa/terminal.....	55
Quadro 5 - Impacto do ambiente político-legal nas atividades da empresa/terminal.....	56
Quadro 6 - Impacto do ambiente natural (recursos) na atividade da empresa/terminal.....	57
Quadro 7 - Impacto do ambiente tecnológico para as operações da empresa/terminal.....	59
Quadro 8 - Impacto do ambiente competitivo para as operações da empresa/terminal.....	60
Quadro 9 - Formação de preços das empresas/terminais.....	62
Quadro 10 - Resumo de resultados encontrados na dimensão Distribuição.....	64
Quadro 11 - Tipos de clientes da empresa/terminal.....	66
Quadro 12 - Relação contratual entre terminal/cliente.....	68
Quadro 13 - Características do contrato terminal/cliente.....	69
Quadro 14 - Segmentação de mercado da empresa/terminal.....	70
Quadro 15 - Critérios de escolhas para selecionar clientes.....	71
Quadro 16 - Resumo de resultados encontrados na Dimensão Estimulação.....	73
Quadro 17 - Caracterização do serviço/produto que a empresa/terminal oferece.....	74
Quadro 18 - Posicionamento do produto da empresa/terminal.....	76
Quadro 19 - Característica do serviço ou produto do terminal.....	78
Quadro 20 - Resumo de resultados encontrados na Dimensão Adaptação do Mix.....	81
Quadro 21 - Necessidades de produtos/serviços da empresa em relação ao terminal.....	87
Quadro 22 - Quais as mudanças possíveis nos terminais para atender as necessidades dos clientes....	89
Quadro 23 - Quais serviços podem ser criados pelos terminais.....	90
Quadro 24 - Percepção dos clientes sobre os preços praticados pelos terminais.....	92
Quadro 25 - A importância da localização do Terminal.....	94
Quadro 26 - O melhor na relação entre clientes e terminais.....	97
Quadro 27 - O pior na relação entre clientes e terminais.....	98
Quadro 28 - Resumo comparativo entre percepções dos clientes e dos terminais.....	99
Tabela 1 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente econômico.....	81
Tabela 2 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente político/legal.....	82
Tabela 3 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente natural (recursos).....	82

Tabela 4 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente tecnológico.....	83
Tabela 5 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente competitivo .....	83
Tabela 6 - Importância das estratégias de marketing para a eficácia do terminal .....	83
Tabela 7 - Importância percebida pelos gerentes sobre estar atendendo as necessidades dos clientes.....	84
Tabela 8 - Importância das características dos produtos/serviços.....	84
Tabela 9 - Importância da segmentação de mercado para a eficácia mercadológica .....	85
Tabela 10 - Importância da variável preço para os gerentes da empresa/terminal.....	85
Tabela 11 – Importância da variável comunicação para os gerentes da empresa/terminal .....	86
Tabela 12 - Importância da variável localização para os gerentes da empresa/terminal.....	86

## Lista de Abreviaturas e Siglas

<b>ABAG</b>	Associação Brasileira de <i>Agribusiness</i>
<b>ABCD</b>	ADM, BUNGE, CARGILL, DREYFUS
<b>ABIN</b>	Agência Brasileira de Inteligência
<b>ABIOVE</b>	Associação Brasileira das Indústrias de Óleo Vegetal
<b>ALL</b>	<i>American Latin Logistic</i>
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>CNT</b>	Companhia Nacional do Transporte
<b>CONAB</b>	Companhia Nacional do Abastecimento
<b>COPPEAD</b>	Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da UFRJ
<b>ECR</b>	<i>Efficient Consumer Response</i>
<b>EMBRAPA</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
<b>FIESP</b>	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
<b>IBAMA</b>	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PNLT</b>	Plano Nacional de Logística e Transporte
<b>SAG</b>	Sistema Agroindustrial
<b>SCM</b>	<i>Supply Chain Management</i>
<b>SCOR</b>	<i>Supply Chain Operations Reference Model</i>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Definição do Problema.....	14
1.2	Justificativa .....	18
1.3	Objetivos .....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1	Logística e Supply Chain .....	21
2.2	Desempenho .....	26
2.3	Modelos de Análise de Desempenho .....	28
2.4	Marketing .....	32
2.4.1	Marketing Industrial.....	36
2.4.2	Marketing de serviços .....	38
2.4.3	Segmentação.....	40
2.4.4	Satisfação dos clientes.....	41
3	METODOLOGIA .....	43
3.1	Caracterização da Amostra.....	44
3.2	Técnica de coleta de dados primários.....	47
3.2.1	Análise dos dados primários .....	48
3.2.2	Desenho metodológico da pesquisa .....	49
3.2.3	Modelo de investigação e variáveis.....	50
4	RESULTADO E DISCUSSÃO .....	54
4.1	Terminais Multimodais .....	54
4.1.1	Distribuição .....	55
4.1.2	Estimulação .....	65
4.1.3	Adaptação do mix.....	74
4.1.4	Análise quantitativa das variáveis do modelo .....	81
4.2	Clientes.....	86
4.2.1	Produto .....	87
4.2.2	Preço.....	91
4.2.3	Comunicação.....	93
4.2.4	Distribuição .....	93
4.2.5	Relação entre empresas/terminais e clientes .....	95

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	100
	REFERÊNCIAS .....	104
	ANEXO 1 .....	113
	ANEXO 2 .....	116
	APÊNDICE A .....	118
	APÊNDICE B .....	141

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Definição do Problema

O mercado mundial de exportações passou por mudanças estruturais nos últimos anos. Mercados tradicionais, como dos Estados Unidos e Europa, diminuíram sua participação abrindo espaço para países como Brasil e China. Entre os maiores importadores mundiais de produtos agrícolas (acima de US\$ 10 bilhões), em 2005, o Brasil foi responsável por 4,05% das importações dos Estados Unidos que significaram 12,19% da exportação nacional, 8,11% do volume importado da China, 9,2% da Rússia e cerca de 40% do volume da Argentina (BRASIL, 2006).

Até o ano de 2007 as exportações do agronegócio brasileiro apresentavam constante crescimento, maior do que a média de exportações mundiais. Esse incremento se deu tanto pelo aumento da oferta de produtos quanto pela diversificação dos mercados de destino. Atualmente o agronegócio é responsável por 35% do Produto Interno Bruto [PIB] nacional (IPEA, 2009).

Em 2008, as exportações de produtos agrícolas totalizaram US\$ 71,806 bilhões representando um aumento de 22,9% em relação ao ano anterior. O produto de destaque é a soja e seus derivados. A previsão para o ano de 2009 para as exportações de soja é que haja uma diminuição em relação ao ano anterior, sendo que as receitas do complexo soja estão estimadas em US\$ 17 bilhões (ABAG, 2010).

A expectativa para a produção de soja no Brasil para o ano de 2009 é de 57,8 milhões de toneladas (IBGE, 2009). Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE, 2009) a produção para este ano para os produtos soja em grão, farelo de soja e óleo de soja será de 40,45 milhões de toneladas, no valor de US\$ 13,4 bilhões. Conforme estudo realizado pelo Ministério da Agricultura em 2008, os embarques de soja do Brasil para o mundo devem dobrar e chegar a marca de 50 milhões de toneladas na safra de 2017/18, com a produção nacional atingindo 70 milhões de toneladas para atender tanto o mercado interno quanto o externo (ABIN, 2008).

A Região Centro Oeste se destaca na produção de soja por dois motivos principais. O primeiro é o crescente volume nos últimos anos, tendo em vista os incentivos do governo – como a política de preços mínimos - para a exploração econômica do Cerrado. O segundo motivo é o grande aumento nos níveis de produtividade. A tecnologia para o aumento da produtividade provém de técnicas como o melhoramento das sementes ou como o plantio e manejo da safra. Neste sentido, pode-se citar o caso do milho que possui safra e safrinha (HELFAND; REZENDE, 2000).

A expansão e consolidação das exportações do agronegócio brasileiro se apoiam na disponibilidade de terras e na produtividade do Centro Oeste para atender a demanda internacional. A previsão de área plantada para o ano de 2009 na região é de 9,4 milhões de hectares, onde cerca de 60% é área do estado de Mato Grosso. A produtividade neste estado também supera a média nacional, levando a produção da soja no estado para a marca de quase 17 milhões de toneladas (CONAB, 2009).

O aumento da produtividade e o surgimento de novas regiões agrícolas no Brasil não foram acompanhados pelo desenvolvimento das vias de escoamento da produção. Nacionalmente, os principais fatores de obstáculos para o escoamento da safra de grãos até a indústria processadora ou portos marítimos são a má distribuição dos modais, a falta de planejamento global – envolvendo todos os setores interessados – e a não disponibilização de recursos para investimentos (CONAB, 2009).

A matriz de transporte brasileira não condiz com um país de proporções continentais. A grande concentração do transporte de produtos agrícolas encontra-se nas rodovias (63%); o restante é distribuído entre os modais ferroviário (24%); e hidroviário (13%). No caso de produtos como soja e milho é maior a quantidade percentual transportada pela via rodoviária. As *commodities* apresentam grandes volumes, baixo valor por tonelada e grandes distâncias a serem percorridas (BRASIL, 2005).

A Região Centro Oeste tem grande potencial para a utilização do transporte hidroviário, pois está localizada entre as grandes bacias hidrográficas brasileiras. Os Estados Unidos, maior produtor de soja do mundo, transporta apenas 16% do produto por rodovia; cerca de 60% da soja americana escoam pelas hidrovias (EMBRAPA, 2005).

O modal rodoviário é o mais utilizado no Brasil, tanto que já possui um comportamento sistemático de valores de frete. Este tipo de transporte oferece um

atendimento porta a porta, é extremamente flexível em termos de rota e o tempo de entrega do produto é relativamente mais rápido. A conservação das estradas nacionais é deficiente, prejudicando o desempenho dos caminhões, que apresentam uma idade média muito alta, cerca de 20 anos (FIESP, 2009).

O transporte ferroviário tem sua eficiência associado ao processo de concessões à iniciativa privada e precisa lidar com questões limitantes a operação, como as diferenças de bitolas, que impossibilita a viagem de um mesmo vagão da origem produtora de grãos até o porto. A malha ferroviária também é pequena, apenas 29 mil km em todo o país. Sua vantagem é menor preço cobrado pelo frete e praticado pelas empresas seguradoras (CAIXETA FILHO; GAMEIRO, 2001). É operada por duas empresas – a ALL e a Vale – que atua na Região Sudeste do país e opera, geralmente, minério. Depois de longos anos sendo usada sem manutenção eficaz ela se encontra em precárias condições de uso. A *American Latin Logistic* [ALL], empresa que opera a malha em grande parte do corredor Centro Oeste.

O modal hidroviário é caracterizado principalmente pela baixa velocidade; é, também, indicado para grandes volumes e apresenta o menor custo variável de todos os modais utilizados para escoamento da safra. No Brasil este modal não é muito utilizado por questões culturais. O transporte pelos rios promove a integração física, econômica e cultural entre regiões e a estrutura de portos no país não é ligada a nenhum centro econômico importante, o que exige várias operações de transbordo até o destino final (DALMAS, 2007).

Segundo Teixeira *et al* (2009), em estudo que analisou o escoamento da safra do corredor Centro Oeste através do modal hidroviário, apenas 6% da produção de grãos da região é escoada por rios, sendo que em alguns terminais a capacidade está subutilizada.

O Brasil perde competitividade na exportação de grãos por causa dos custos de escoamento interno (ABIOVE, 2009); algumas pesquisas indicam que o custo do transporte dentro do país é 80% maior do que nos Estados Unidos. Estudo do COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro, por exemplo, concluiu que os custos de logística no Brasil aumentaram 27,6% entre 2004 e 2006, devido à falta de estrutura das rodovias, ferrovias (que foram sucateadas e pela questão da diferença de bitola entre regiões) e hidrovias (tendo em vista a insuficiência de portos e por estes estarem obsoletos).



Outra estimativa que compara os custos de escoamento nacionais com os custos de escoamento norte-americanos demonstram que se a eficiência de ambos os países fossem iguais, o Brasil poderia ter economizado, em 2003, valores superiores a US\$ 1 bilhão com escoamento agrícola com destino a exportações (LIMA, 2007).

Segundo a Confederação Nacional dos Transportes (CNT, 2002), cerca de R\$ 118 bilhões de excesso de estoque são mantidos pelas empresas brasileiras ao longo das cadeias produtivas como forma de se proteger das ineficiências do transporte, consequência de atrasos, acidentes e roubos de carga.

O Plano Nacional de Logística e Transportes [PNLT] apresenta um planejamento estratégico para o setor até o ano de 2023. A priorização pelo transporte terrestre permanece, pois os investimentos em hidrovias correspondem a apenas 3% do total dos investimentos em infraestrutura de transportes no período entre os anos de 2008 e 2011 e representa somente 6% do total a ser investido em rodovias (BRASIL, 2007).

Os terminais intermodais ou multimodais fazem o armazenamento, o transporte e o transbordo de produtos entre os modais. Enquanto nó da cadeia logística, eles podem tornar o escoamento da safra mais ou menos eficiente, sendo essencial para a construção da competitividade das *commodities*.

A estratégia competitiva para as *commodities* agrícolas brasileiras é fortemente calcada em conter a estrutura de custos. Entre os maiores custos do sistema produtivo encontra-se a logística, ou seja, o escoamento, armazenamento e transbordo entre modais de transporte que são necessários para que a carga agrícola chegue até os portos marítimos para exportação.

Nesse sentido, surge a necessidade de aperfeiçoar o conhecimento sobre a área logística e suas relações de mercado. Acrescenta-se, que além das preocupações com as transferências físicas de materiais, existem os fluxos de informações que são relevantes para a competitividade dos operadores e, também, do país. Assim, este trabalho propõe-se a identificar e descrever as competências em marketing dos principais terminais intermodais do Corredor Logístico Centro Oeste.

É nesse contexto que se encontra a problemática desse estudo. Assim, busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual é a eficácia mercadológica dos terminais intermodais do ponto de vista dos clientes e dos operadores logísticos.

## 1.2 Justificativa

O desempenho das organizações pode ser investigado em diversas dimensões, entre elas a mercadológica, a operacional, produtiva, econômica, de resultados. A eficiência mercadológica considera como *inputs* as variáveis ambientais e o composto elaborado pela empresa de preço, distribuição, promoção e bens e serviços oferecidos (KAMAKURA *et al.*, 2003).

Sogabe *et al.* (2009) estudou a eficiência produtiva de terminais intermodais selecionados e concluiu que os terminais operam abaixo de sua capacidade, dada as restrições de capacidade dos modais e não dos terminais em si, sendo que no caso das ferrovias há falta de vagões e na hidrovia há a questão ambiental que é um grande gargalo da cadeia de escoamento.

As empresas que atuam no Corredor Logístico Centro Oeste apresentam características que as colocam entre os opostos da eficiência. Isto é, seus produtos são comercializados com grandes empresas internacionais que exigem elevados padrões de serviço e operações e, ao mesmo tempo, as organizações que atuam no corredor logístico estão inseridas em um ambiente institucional onde se nota a falta de infraestrutura física e comercial que influencia na determinação dos preços, nas estratégias de comunicação, canais de distribuição, oferta de produtos e negociação.

Esta dissertação faz parte do projeto Análise de Sistemas Logísticos e de Transporte do Corredor Logístico Centro Oeste, que atendeu ao edital lançado pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e da Tecnologia – que tem por objetivo propor soluções sistêmicas para a redução e/ou eliminação dos entraves para escoamento da safra agrícola, procurando reduzir os custos da operação de transporte multimodal e aumentar a competitividade dos produtos agrícolas no corredor Centro Oeste.

Para atender ao edital as universidades UFMS, PUC-RIO, UFES, UnB, IME e UFSCar distribuíram entre si os objetivos específicos do projeto, cabendo à UFMS o

estudo da Eficiência Gerencial dos Terminais Multimodais do Corredor Centro Oeste, objetivo sobre o qual essa dissertação foi desenvolvida. Para tanto, essa pesquisa adota a perspectiva e o recorte mercadológico.

Essa dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos. O primeiro trata da contextualização do problema e da problemática da pesquisa, onde são apresentados a Introdução, e os objetivos do trabalho. O segundo capítulo trará uma revisão bibliográfica sobre os temas que servem de apoio teórico e a apresentação de modelos que serão discutidos para a posterior análise dos resultados.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para desenvolver o trabalho, como a amostra e características da pesquisa, bem como o modelo utilizado unido as variáveis do questionário.

No quarto capítulo é apresentado o resultado das entrevistas com os terminais e os clientes e a discussão inicial sobre os dados coletados e as informações extraídas na análise.

O quinto capítulo oferece as considerações finais do trabalho, assim como as limitações da pesquisa, as contribuições teórico-acadêmicas e sugestões para futuras pesquisas. Por fim, as referências que contribuíram para a construção dessa dissertação.

### **1.3 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a eficácia comercial/mercadológica dos terminais intermodais de armazenagem, transporte e transbordo de *commodities* agrícolas do corredor logístico da Região Centro Oeste, compreendendo Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, São Paulo e Paraná.

Os objetivos específicos são:

- a) analisar o composto de marketing de cada terminal, sob o ponto de vista dos operadores;

b) analisar o composto de marketing de cada terminal, sob a perspectiva dos clientes e o nível de satisfação destes com o serviço oferecido pelo terminal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Utilizou-se para a construção do referencial teórico os conteúdos de Logística, Desempenho e Marketing. Especificamente, estudou-se na temática que envolve a logística: a eficiência dos modais de transporte e a gestão da cadeia de suprimentos (SCM). Esta primeira parte aborda o conceito de logística e a importância dos terminais intermodais para o escoamento de produtos.

Na temática que envolve modelos de desempenho, foram levantados as metodologias mais utilizados para mensuração da *performance* das organizações e suas abordagens. A segunda parte tratará da importância da mensuração do desempenho empresarial.

A terceira parte deste capítulo contém o referencial teórico de marketing que abrange o macro e o microambiente das empresas, fornecendo as variáveis que serão utilizadas no protocolo de entrevista.

### 2.1 Logística e Supply Chain

Uma das perspectivas teóricas que estudam o agronegócio é o denominado Sistema Agroindustrial (SAG), que estuda o tema através de uma abordagem sistêmica, ou seja, se apoia nos fundamentos criados por Davis e Goldberg (1957) compreendendo a produção de alimentos e fibras além da porteira da fazenda, ressaltando a importância da eficiência das operações antes e depois da propriedade rural (ZYLBERSTAJN, 2000).

Um sistema logístico garante que os produtos sejam produzidos, comprados, distribuídos e vendidos novamente, ele garante também que esses produtos estejam no lugar certo, no tempo certo, na quantidade certa, na qualidade adequada e pelo menor custo possível. O sistema logístico eficiente é fundamental para combater a concorrência, criar valor para o cliente e obter vantagem competitiva sustentável (MARTEL; VIEIRA, 2008).

Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2007), a atividade logística é um paradoxo, porque ao mesmo tempo em que é uma das atividades econômicas mais antigas, é também um conceito gerencial moderno, baseado na mudança econômica que torna os mercados internacionais competitivos e na mudança tecnológica que permite que as operações logísticas possam ser gerenciadas com eficiência e eficácia.

O terminal logístico é um elo da cadeia logística que pode oferecer um ou mais serviços logísticos para empresa contratante. As vantagens de contratar um terceiro para a realização dessas atividades é transferir a complexidade operacional reduzindo custos, estoque e mantendo a qualidade do produto.

Outras vantagens competitivas para o contratante é a redução no investimento de ativos fixos, foco na atividade central dos negócios – *core business* e maior flexibilidade operacional. Esta flexibilidade operacional é possível por que a empresa transforma custos fixos em variáveis, reduzindo seu ponto de equilíbrio, podendo se adaptar as flutuações de preço e demanda do mercado.

Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2007) há uma diferença entre prestadores de serviço e operadores logísticos. Os prestadores de serviço logísticos tradicionais oferecem serviços genéricos – como o transbordo de *commodities* – e se concentram em uma única atividade logística: transporte, estoque ou armazenagem. O nível de conhecimento e de negociação é operacional e os contratos são feitos para curtos espaços de tempo.

Já os operadores logísticos integrados oferecem serviços sobre medida para os clientes, buscando atender múltiplas atividades de forma integrada. Possui ampla capacidade de análise e planejamento logístico, as relações comerciais tendem a ser mais longas – 5 a 10 anos – e são realizadas no nível gerencial (ARBACHE *et al.*, 2009).

Apesar das vantagens de contratar um prestador de serviço logístico algumas desvantagens podem se tornar críticas a operação. A primeira delas é a possibilidade de perder informações do mercado por não estar operando diretamente com os clientes finais, por exemplo. Outro risco é que a má seleção de um prestador de serviço pode prejudicar as operações se ele não for capaz de cumprir o serviço contratado. A empresa também precisa garantir a não dependência daquele serviço (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

A evolução do conceito logístico acompanhou a evolução das demandas dos consumidores. Não basta para as empresas ter seus produtos no estoque e sim ter os produtos que os clientes desejam, no período em que eles desejam. Isso promoveu uma busca cada vez maior por melhorias na eficiência dos processos, eliminando tudo o que não tenha valor par ao cliente.

Para Arbache et. al (2009) o ciclo evolutivo da logística pode ser dividido em quatro fases temporais, conforme Figura 1.

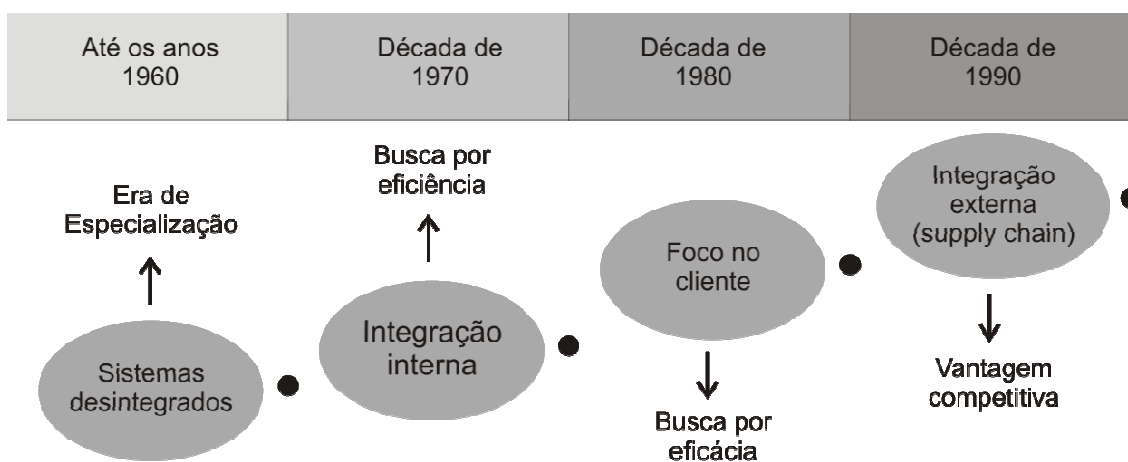


Figura 1 - O ciclo evolutivo da logística  
Fonte: Arbache *et al.* (2009)

Na primeira fase, o alto nível de especialização acarretava grandes estoques em toda a cadeia produtiva, além dos produtos terem pouca diferenciação. Na segunda fase, as empresas começaram a perceber que ter unidades individuais de armazenamento aumentava os custos totais e buscaram a integração interna, e compensação de custos. Depois disso, inseriu-se na logística a necessidade de flexibilização para atender as necessidades dos clientes, culminando com a integração externa, com o objetivo de que a logística e a entrega de valor crie um processo único, integrando física e estrategicamente para aumentar a vantagem competitiva (ARBACHE *et al.*, 2009).

O conceito de *Supply Chain* propõe que as atividades-chave para a empresa, ou na visão do marketing, as atividades que criam valor adicionado para os clientes sejam coordenadas estrategicamente através de variáveis controláveis em toda a cadeia. Esse alinhamento é chamado de *Supply Chain Management* – SCM (MIN; MENTZER, 2000).

Para se estudar SCM é preciso que a descrição da cadeia produtiva em questão esteja clara, pois parte-se da ótica do cliente para identificar as medidas que os eles consideram como importantes para o desempenho da organização. A literatura de marketing oferece um volume razoável de medidas de desempenho. Podem ser utilizadas variáveis como de parcela de mercado (OTTO; KOTZAB, 2002; ROSENBLOOM, 2002), de qualidade dos serviços oferecidos (ROSENBLOOM, 2002; OTTO; KOTZAB, 2002; GUNASEKARAN; PATEL; MCGAUGHEY, 2003), do grau de diferenciação dos produtos (IEL/CNA/SEBRAE, 2000), da qualidade do produto final (PEREIRA, 2003) e outras de interesse, conforme descrição a seguir:

- a) parcela de mercado: refere-se ao *market share* do item de produto exportado pela SC brasileira para determinados mercados mais importantes ou para o mercado internacional como um todo;
- b) serviços oferecidos: serviço ao cliente é um dos dois produtos oferecidos por uma SC – de uma perspectiva de marketing. O outro produto é o custo. A ênfase recai na personalização do relacionamento e, para tanto, é importante o uso de sistemas poderosos, como o ECR (OTTO; KOTZAB, 2002). Abrange a qualidade e variedade dos produtos, tempo de ciclo e frequência de entrega (TRACEY, 1998);
- c) grau de diferenciação dos produtos: o elevado grau de diferenciação significa um maior nível lealdade, pois a produção e venda de *commodities* não criam relacionamentos estreitos, já que a vantagem competitiva em preço é o foco da relação (IEL/CNA/SEBRAE, 2000);
- d) qualidade do produto final: diz respeito à qualidade do produto (item) exportado pela SC brasileira, segundo o conceito de atendimento aos requisitos do cliente (conformação às especificações) (PEREIRA, 2003);
- e) nível de entrega: o desempenho da entrega é o principal determinante da satisfação do consumidor (GUNASEKARAN; PATEL; MCGAUGHEY, 2003);
- f) tempo de resposta ao cliente: refere-se ao tempo que o SC leva para responder informações exigidas pelos clientes. Uma resposta rápida e confiável é essencial para manter o cliente satisfeito (GUNASEKARAN; PATEL; MCGAUGHEY, 2003);



- g) serviços pós-venda desempenha um papel importante no desempenho de um SC, pois a missão de um SC não termina quando os produtos são entregues ao cliente (ROSENBLOOM, 2002; GUNASEKARAN; PATEL; MCGAUGHEY, 2003); e
- h) relacionamento: diz respeito ao relacionamento estreito (parceria) entre o SC e o cliente. A prática do relacionamento – sobretudo com uso de instrumentos apropriados (CRM) – tem um elevado potencial para se alcançar melhor desempenho, inclusive pela via da personalização (GROVES; VALSAMAKIS, 1998; LAMBERT; POHLEN, 2001).

A gestão integrada da cadeia de suprimentos permite o tráfego de informações e materiais desde a rede de fornecedores até o consumidor final, considerando os limites de capacidades, capital e recursos humanos, além do tráfego de informações, através da gestão de relacionamentos entre os elos (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Nas empresas que realizam as atividades das cadeias de suprimento de forma integrada há dois paradigmas: o primeiro é que quanto mais alinhada for a gestão, quanto mais houver colaboração entre as empresas, mais as informações internas deverão ser compartilhadas; o segundo paradigma é que abrindo mão da operacionalização de algumas atividades haverá especialização em poucas atividades. O SCM representa uma mudança conceitual, para que as empresas comecem a compartilhar processos-chave do negócio.

Scramin e Batalha (1999) ressaltam também que os produtos agroindustriais têm mais necessidade de uma cadeia de suprimentos integrada dada a perecibilidade do produto e as variações na demanda – que ocorrem por alteração nas preferências do consumidor ou por variação dos preços das *commodities*. Esses dois fatores afetam a incerteza das transações na cadeia e podem ser reduzidas através de SCM.

Além de ser utilizado como uma integração da cadeia de suprimentos, o SCM pode também servir como um indicador de desempenho para as atividades da cadeia através do SCOR – *Supply Chain Operations Reference Model*. Este modelo adota termos comuns com o objetivo de configurar e medir uma cadeia de suprimentos. (BOND, 2002).

## 2.2 Desempenho

O desempenho é uma comparação entre a produtividade real e aquela projetada ou planejada pela empresa. O planejamento da empresa é direcionado pela estratégia adotada pelas organizações para atuar no mercado. Esta estratégia, nem sempre encontrada nas empresas, deve considerar análise macro e microeconômica, tendo em vista sua estrutura de mercado, o ambiente externo da empresa e o microambiente.

A medição do desempenho é útil nos processos de tomada de decisão e na mensuração de criação de valor dos produtos. Santos (2004) investigou a implementação do conceito de marketing em empresas jornalísticas. Através de um modelo teórico por ele proposto, concluiu-se que a empresa que tem orientação para o mercado apresenta mais qualidade em produto oferecido tanto para a empresa, em termos de rentabilidade, quanto para o cliente, demonstrado através do aumento do número de vendas.

Para Sampaio (2000) o estudo de desempenho de empresas que tem orientação para o mercado está aquém do desejado no Brasil. Existem muitos estudos na área, porém estes foram realizados nos países desenvolvidos. O autor realizou uma pesquisa que buscou verificar o impacto da orientação mercadológica para o desempenho organizacional. Os resultados indicaram que as variáveis de marketing têm impacto direto sobre a *performance* organizacional.

Outro trabalho nesse sentido foi o de Corrêa (2008). O autor analisou o desenvolvimento das organizações e das escolhas estratégicas dessas, fazendo um comparativo entre duas empresas de setores diferentes da economia. Ambas as empresas obtiveram bom desempenho. O principal resultado foi a identificação da orientação estratégica desenvolvida para responder às mudanças de mercado.

O aumento das exportações de pequenas e médias empresas foi o objeto de estudo sobre desempenho de Thomé (2003). O trabalho resultou em alguns fatores predominantes para melhorar a *performance* das organizações, sendo o principal deles apontado como a experiência e o tempo da empresa no mercado.

Empresas que operam no mercado global têm como objetivo a agregação de valor para o cliente e não as maximizações do lucro simplesmente. Não baseiam sua avaliação de desempenho exclusivamente em indicadores financeiros. Geralmente, os indicadores financeiros mensuram a eficiência gerencial da empresa, que é uma abordagem fortemente quantitativa dos processos.

A eficácia é a análise qualitativa do produto oferecido pela empresa, considerando a sua distribuição, adaptação, atendimento a demanda, integração com o mercado, entre outros. É uma análise subjetiva da *performance* da empresa em relação aos seus objetivos. A administração contemporânea tem apontado para a integração dos dois tipos de medição de desempenho e propor modelos que atendam as dimensões básicas de criação de valor e produtividade/lucratividade (LEÃO, 2004).

O principal objetivo da avaliação de desempenho é produzir uma gama de informações que possibilite o gestor tomar decisões estratégicas para adotar ações que representem um diferencial competitivo. Modelos de avaliação empresarial permitem a identificação das causas dos problemas, tanto de natureza estratégica quanto operacional (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

Neves (2009) argumenta que através de indicadores de desempenho em logística é possível que toda a organização, todos os níveis hierárquicos caminhem em direção aos objetivos definidos pela empresa. Ele definiu alguns tipos de indicadores de desempenho em logística:

- a) Indicadores de nível de serviço: definido por indicadores de pedidos atendidos, entregues no prazo e com conformidade;
- b) Indicadores de custo: como custo de transporte, de não-conformidade com o transporte, custo de devolução, manutenção de estoque, custo de ruptura de estoque;
- c) Custo de conformidade de processo: avarias no transporte, otimização de cargas, tempo de ciclo de estoque, entre outros.

## 2.3 Modelos de Análise de Desempenho

Assim como para medir desempenho é preciso que haja uma comparação entre a realidade e a projeção feita pela organização, é também indispensável que haja um modelo para elencar as variáveis de comparação para que o resultado final possa ser comparado.

Um modelo bastante conhecido e utilizado em avaliação de desempenho é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (2004). Parte de quatro perspectivas básicas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. A Figura 2 apresenta o modelo que propõe a descrição interna da empresa, do ponto de vista dos clientes e um direcionamento do desempenho futuro.

Em outras palavras, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permite a tradução das estratégias e objetivos da empresa em termos operacionais e já utilizado como sistema gerencial em muitas empresas, pois propõe também uma estrutura de ação estratégica exequível para as empresas.

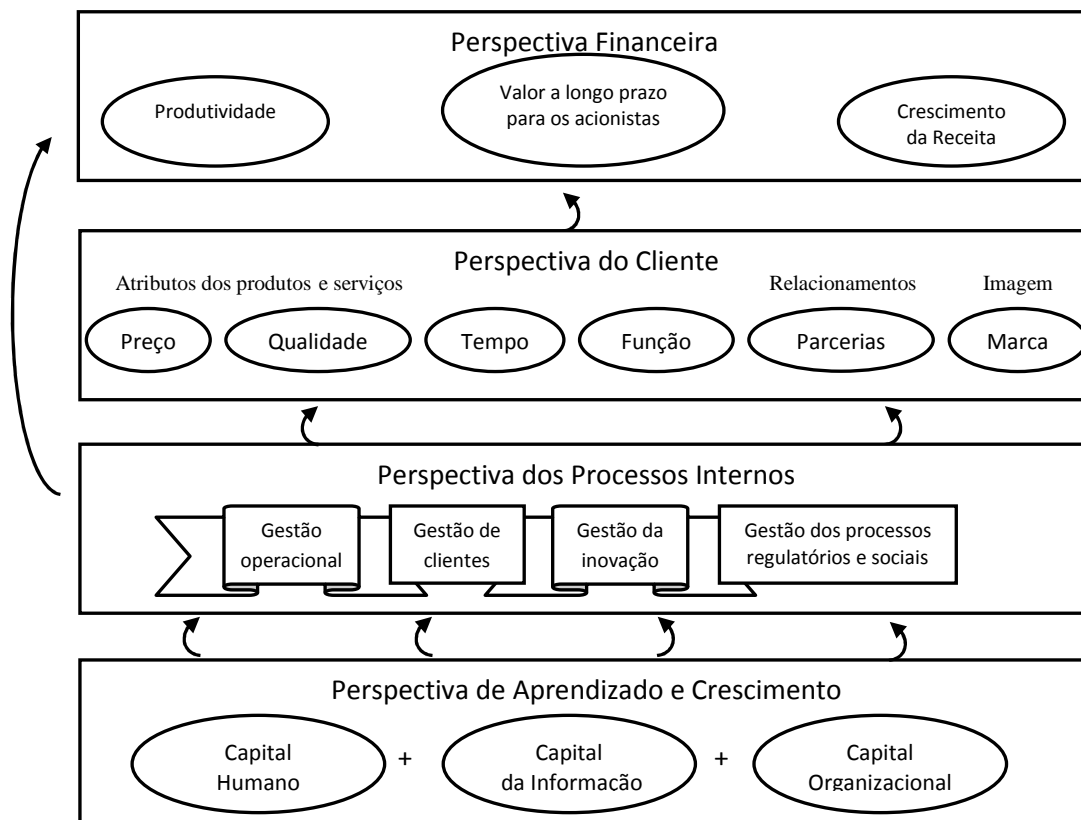


Figura 2 - O modelo do *Balanced Scorecard*  
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Sendo assim o *Balanced Scorecard* facilita a formulação da estratégia tendo em vista que os principais objetivos das organizações são o lucro, a satisfação dos clientes internos e externos e a perspectiva de crescimento e manutenção do mercado.

Sink e Tuttle (1989) definem que o desempenho de uma organização é o resultado da gestão conjunta de fatores quantitativos e qualitativos que são mensurados por *inputs* e *outputs* e variáveis qualitativas que são mensuradas subjetivamente, de acordo com os objetivos e com o planejamento estratégico da organização. O modelo de avaliação de desempenho apresentado por eles é uma função de sete variáveis, eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade, conforme Figura 3:

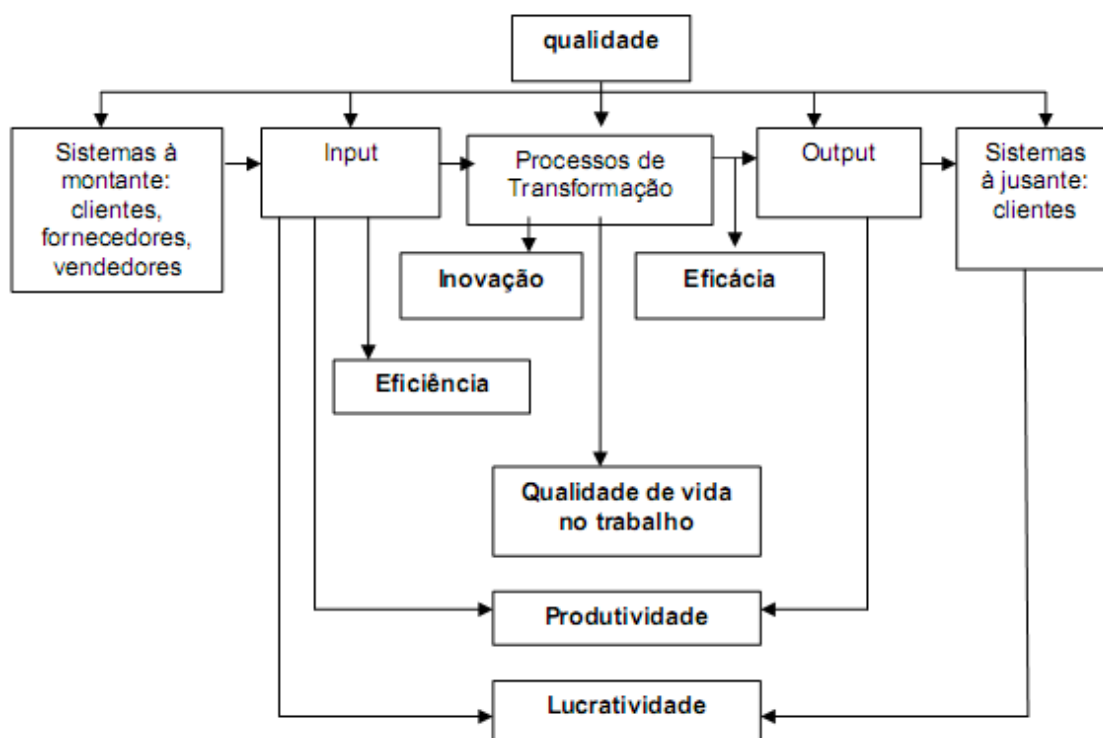


Figura 3 - Sistema Operacional e Desempenho de Sink e Tuttle  
Fonte: SINK e TUTTLE (1993)

Segundo este modelo, os indicadores de lucratividade e produtividade são paralelos a medidas de eficácia e eficiência, portanto os objetivos da estratégia organizacional precisam e podem ser trabalhados separadamente. Conforme análise da Figura 3 todas as dimensões qualidade, inovação, eficácia, eficiência, qualidade de vida no trabalho, produtividade e lucratividade, são resultados do sistema operacional e são compostas por diferentes conjuntos de entradas.

Sproesser (1999) adaptou o modelo de El-Ansary (1982) e Goldman (1992) para elaborar sua pesquisa de tese de doutorado sobre desempenho de empresas varejistas. Para ele, o desempenho é deve ser analisado de forma multidimensional, organizado em sistemas e cada um deve ser avaliado separadamente, considerando os critérios próprios de cada atividade. O modelo de desempenho usado por Sproesser pode ser visto na Figura 4:

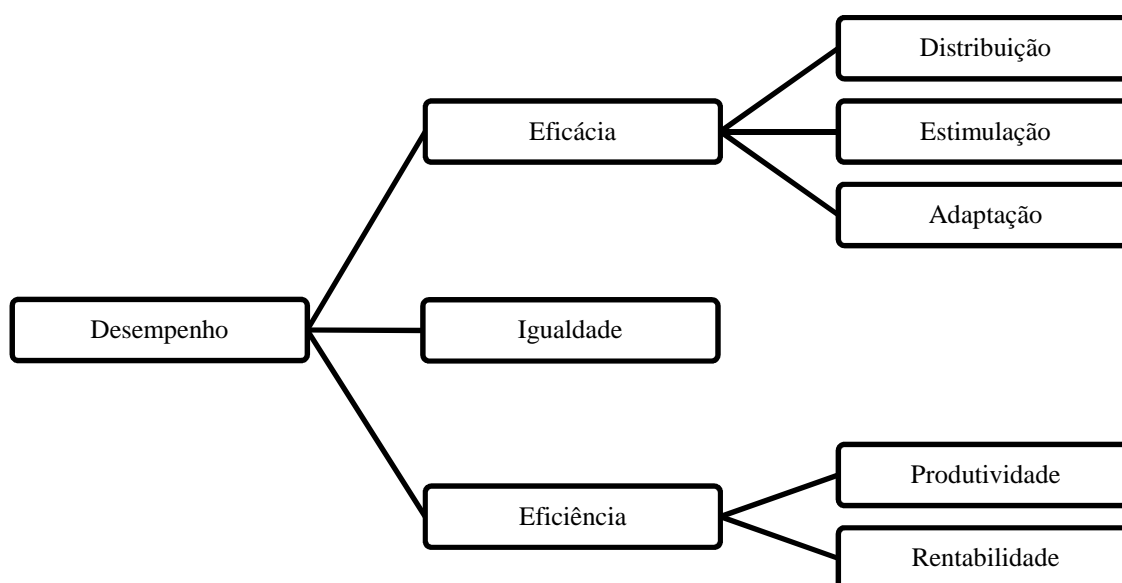


Figura 4 - Modelo de desempenho Organizacional

Fonte: SPROESSER, R. L (1999). Adaptado de STERN; EI-ANSARY (1982) e GOLDMAN (1992).

O modelo apresentado na Figura 4, usualmente utilizado para analisar o desempenho de empresas varejistas, pode ser estendido a outras indústrias, inclusive ao setor logístico, pois apresenta as dimensões que podem ser adaptadas a cada contexto.

Parte deste modelo foi utilizado por Sogabe *et al.* (2009) para análise da dimensão eficiência em terminais logísticos intermodais, buscando na variável produtividade a otimização de recursos físicos e na variável rentabilidade a otimização de recursos financeiros.

No modelo de Sproesser (1999), a dimensão eficiência é uma abordagem quantitativa do desempenho da empresa. É representado por resultados de *inputs* e *outputs* de rentabilidade e produtividade. É uma abordagem necessariamente quantitativa, pois considera como *outputs* quantidade de carga operada no período,

números de retorno financeiro, entre outros, e como *inputs* número de funcionários, quantidade de máquinas em operação, entre outros.

A dimensão igualdade procura demonstrar se todos os clientes estão sendo atendidos, se a demanda é absorvida pelos produtos da empresa. Não é algo muito simples porque a maioria das empresas faz segmentação de mercado para potencializar seu mix de marketing e atender aos clientes mais lucrativos. É uma medida significativa quando falamos em empresas públicas ou de economia mista, que tem como princípio servir a todos. Essa dimensão é avaliada, sobretudo de maneira qualitativa, assim como a eficácia.

A dimensão eficácia, dentro deste modelo abordará os aspectos mercadológicos que interessam para este estudo, considerando os fatores ambientais e do composto de marketing, sob o ponto de vista dos clientes e dos operadores dos terminais intermodais. As variáveis da eficácia são:

a) Distribuição

A agregação de valor por meio da logística significa o atendimento às expectativas dos clientes de que seu produto será entregue no tempo e no lugar contratados (FIGUEIREDO, 2007). Para os clientes dos terminais intermodais a distribuição ou a localização do terminal agrega valor ao produto, pois reduz custos maximizando a malha logística.

A malha logística é formada por várias empresas que buscam satisfazer os próprios interesses que são competitivos, criando uma situação onde os membros deixem de cooperar uns com os outros. Segundo Coughlan (2002), a solução para este problema é a criação de alianças estratégicas que proporcione que duas ou mais organizações (terminais) trabalhem com um objetivo em comum, um único interesse.

O princípio da aliança estratégica é interdependência de dois ou mais agentes, ambos tornando a aliança mais forte, minimizando custos e riscos operacionais.

b) Estimulação

O desenvolvimento econômico e as estratégias de marketing de segmentação estimulam o mercado e a eficácia das operações dos terminais logísticos (COUGHLAN, 2002). Para Campeão (2006) a empresa estimula o desenvolvimento local, ou seja, a existência da empresa causa o desenvolvimento da região, provocando impacto no seu

entorno, criando um efeito multiplicador, produzindo externalidades que estimulam e promovem o local onde está inserida.

O objetivo da empresa passa a ser desenvolver uma estratégia que identifique e desenvolva habilidades que constituem um diferencial competitivo e que sejam difíceis de ser imitadas. Além da estratégia de marketing existem outras maneiras de identificar os estímulos valorizados pelos clientes como busca de alianças – já citadas anteriormente, domínio de tecnologias de produção e mobilização de recursos humanos e simplificação da organização (LIMA-FILHO; SPROESSER, 2006).

#### c) Adaptação

As constantes mudanças nas variáveis que afetam o comportamento do consumidor e na operacionalidade da organização fornecem oportunidades ou necessidades para a realização de mudanças. Esses tipos de mudanças podem ser desde o desenvolvimento de novos produtos até na alteração da infraestrutura.

Outras tendências a serem observadas nas relações comerciais são a terceirização, *Just in Time* (JIT), *Efficient Consumer Response* (ECR). E na relação com o cliente as tendências são: escassez de tempo e aumento do conhecimento sobre produtos e disponibilidade.

Nesse sentido, a avaliação da eficácia pode ser compreendida como as variáveis de mercado, como interação com as forças do ambiente, produção de produtos que atendam as necessidades dos clientes e constante adaptação às sistemáticas mudanças do mercado.

## 2.4 Marketing

O processo de marketing passa pelo entendimento das necessidades dos clientes, elaboração de estratégias administrativas que entendam tais necessidades, desenvolvam, construa e comunique o valor para ambos os lados da relação de compra e venda das organizações.



Souza (2007) coloca que o marketing aplicado a agroindústrias utiliza cada vez mais ferramentas estratégicas, que tem o objetivo de aumentar a eficiência da produção e da competitividade de preços, e promover a eficiência da cadeia de suprimentos.

A teoria de marketing oferece *frameworks* e construtos para a aplicação gerencial (CORNELISSEN; LOCK, 2005). As últimas duas décadas apresentaram grandes mudanças no ambiente das empresas, promovendo avanços, tanto na teoria quanto na aplicação dos conceitos na organização.

O estudo do marketing tem propósito prescritivo, ou seja, parte do conhecimento empírico e está sempre acompanhado dos objetivos a que o estudo se propõe para ser compreendido. Após análise das variáveis internas e externas, o gerente de marketing toma as decisões de ação de acordo com a estratégia da empresa (HOWARD, 1983). Para Howard (1983), a teoria de marketing estuda desde o ciclo do produto, a hierarquia de produtos, a estratégia de competição e o processo de decisão do consumidor.

As ações de marketing são direcionadas pelo planejamento estratégico da empresa que define a missão e seus objetivos. A comercialização do produto oferecido pela empresa será construída de acordo com o direcionamento da estratégia.

Eficiência mercadológica é a administração estratégica de recursos naturais, econômicos, ambientais, tecnológicos e competitivos aliados ao composto de marketing: preço, distribuição, produto e promoção, com o objetivo de agregar valor para a empresa e para os clientes.

Todas as empresas operam em um ambiente complexo e de constante mudança. As influências do mercado proporcionam oportunidades e ameaças para o marketing, afetando clientes finais e todos os outros envolvidos com as etapas realizadas até a entrega do produto aos consumidores. As variáveis exógenas são incontroláveis pelas empresas e podem criar oportunidades ou ameaças para as organizações.

O ambiente econômico reflete as variáveis incontroláveis referentes a taxa de juros aplicados, inflação, política fiscal, barreiras econômicas que são utilizadas como medida de proteção ao mercado interno. Sobretudo o aspecto econômico do macroambiente reflete a infraestrutura da nação (KOTABE; HELSEN, 2000).

O ambiente natural ou sócio cultural é um dos elementos centrais da análise do mercado, pois a cultura representa, pelos costumes, hábitos, idioma, crença e religião, as necessidades dos clientes. Esses fatores geralmente estão implícitos, mas devem ser

estudados pelos profissionais de marketing para aprofundar as habilidades e capacidades da empresa.

O avanço da tecnologia de informações possibilita as organizações executar operações que antes eram inimagináveis. Alguns softwares aplicativos promovem a integração da cadeia de suprimentos e auxiliam na tomada de decisões. A tecnologia disponível para a área de operações também potencializa o desempenho de marketing (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2007).

O ambiente da concorrência causa grande impacto nas operações das empresas, pois o nível de concentração do setor e o tipo de atividades de alguns concorrentes determinam a competição não só no nível de produto, mas também no nível de empresa.

As condições do ambiente político podem ser planejadas pelas empresas até certo ponto, ou até controladas, através de influências conseguidas pelas organizações dados os benefícios de desenvolvimento que ela traz para a região. Porém, isso acontece apenas para grandes empresas; para as pequenas essa é mais uma variável incontrolável. A legislação é outra variável que interfere fortemente na comercialização de produtos, ou seja, as leis foram criadas para evitar abusos e problemas de relacionamento comerciais (THOMAS E GUPTA, 2005).

As variáveis internas que podem ser manipuladas pela empresa para criar valor para o cliente são usualmente conhecidas como os 4P's do marketing, produto, preço, *place*, e promoção. É através de cada uma dessas variáveis que a empresa se comunica com seus clientes, entregando valor através de bens e serviços (CHURCHILL; PETER, 2007)

O produto é o item principal na relação de troca do marketing, ele pode ser tanto um bem quanto um serviço, oferecido a clientes pessoa física ou jurídica. Ele tem o objetivo de proporcionar satisfação a quem o adquire ou consome. Para um produto ser comercializado ele deve ter sido planejado, desenvolvido e testado (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Os componentes do produto são a marca – que é um sinal, um símbolo ou um nome para a identificação de um produto; a embalagem – que além de suas atribuições físicas como armazenagem, proteção e conservação, também auxilia na venda do produto, facilitando o uso e tornando-o atrativo para os clientes; e os serviços, garantias e qualidade – que compõe as características do bem ou serviço que será comercializado.

A definição do preço dos produtos é definitiva para o sucesso da estratégia de marketing, pois deve atender, além dos objetivos de lucratividade da empresa, os objetivos de manutenção no mercado. O preço formulado pelas empresas não é só influenciado pelos custos, mas também pelo preço da e pela demanda. O preço pago pelos produtos é mais do que a simples troca monetária, estão incluídos fatores emocionais no *trade-off* da compra. O preço é um dos itens do composto de marketing que tem resposta mais rápida no mercado. Pode-se conseguir isso através de política de preços promocionais para lançar produtos ou combater ações dos concorrentes, por exemplo, (MARCHETTI E JERÔNIMO, 2003)

A promoção é o meio que as empresas comunicam o valor oferecido aos clientes, deve atrair atenção do público-alvo, reter o interesse destes no produto, criar o desejo de obter esse produto, e levar o cliente a obtenção, a compra do produto (CHURCHIL; PETER, 2007).

As estratégias que podem ser utilizadas na promoção são chamadas de composto promocional e podem conter ações de propaganda (direcionada a públicos de massa), venda pessoal, promoção de vendas, *merchandising* e relações públicas. Cada uma com suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas de acordo com o custo e os objetivos estratégicos da empresa (CHURCHIL; PETER, 2007).

A última variável controlada pela empresa, dentro do ambiente de marketing é o *place*, chamado de distribuição; está fortemente ligado a logística, pois é ele que garante que o produto esteja no lugar certo e no tempo certo, para garantir sua venda. A distribuição do produto agrega valor a este, tornando essa decisão crucial também crucial para a estratégia de marketing.

A movimentação física é uma atividade do composto de distribuição. É o conjunto de atividades de armazenamento, manuseio, controle de estoques, localização das fábricas e pontos de venda, que são a logística operacional em si. Mas são os canais de distribuição que realizam a ligação do marketing, ou seja, que garantam a transferência e agregação de valor na distribuição.

Entende-se por canal de distribuição todo elo que participa de forma direta ou indireta no caminho das mercadorias dos produtores até os consumidores. A escolha de escoar produtos através de canais de distribuição de terceiros é vantajosa porque permite que a empresa foque em suas habilidades específicas e ganha vantagens, a medida que

os intermediários (canais de distribuição) conseguem economias, devido a escalas de operações e aprendizado. (LIMA-FILHO; SPROESSER, 2006).

A relação do marketing com a logística se dá justamente na agregação de valor na entrega dos produtos ou em se tratando de serviços no local onde o serviço é oferecido ou consumido. Logo, toda a estratégia de logística deverá ter satisfação dos clientes como ponto central.

Para Christopher, 1999 (in ARBACHE *et al*, 2008) a logística está fortemente ligada ao marketing porque precisa cumprir cinco passos:

- a) definição da concorrência;
- b) definição dos serviços oferecidos – O que os clientes querem? Como eles definem os serviços?;
- c) identificação dos tributos que criam vantagem competitiva, ou seja, que fazem os clientes escolherem um fornecedor;
- d) segmentação de mercado – economizando recursos logísticos e satisfazendo as necessidades dos clientes;
- e) avaliação de desempenho, identificando variáveis relevantes do serviço, segundo os clientes, para sempre oferecer um serviço superior.

Para comparação entre empresas e mensuração de desempenho é preciso classificação entre si, quanto à natureza jurídica, por exemplo. A natureza jurídica ou o tipo de organização restringe ou expande a área em que poderá atuar. Empresas públicas tendem a ser mais morosas e a criar valor para clientes menores que necessitem do auxílio do governo para comercializar seus produtos. Respeitam também a processos mais burocráticos como processos de licitação e pregões. Seu objetivo é social, busca atender as necessidades da sociedade e não o lucro financeiro (ARBACHE *et al*, 2009).

#### 2.4.1 Marketing Industrial

Nas relações empresariais também se realizam trocas, porém dados os interesses e comportamentos específicos das organizações, como a obtenção de lucro e maximização de vantagens, essas relações têm características que são estudadas dentro do construto marketing industrial.

A estrutura do mercado organizacional possui menos compradores, mas as comprar realizadas são maiores em volume e valor, pois a demanda organizacional ela é derivada da demanda do consumidor final. Dada as atividades organizacionais os clientes estão concentrados geograficamente.

Clientes industriais incluem empresas que manufaturam, processam e distribuem produtos, que compram e revendem para outros compradores industriais. Esses compradores podem ser de três tipos: industrial, institucional e o governamental (WEBSTER, 1991).

Há quatro razões para aplicar o conceito de marketing industrial para clientes organizacionais (ARBACHE *et al*, 2009):

- a) há grande preocupação com a *performance* de lucro;
- b) identificar as necessidades do cliente requer entendimento sobre variáveis econômicas das operações dos clientes, sobre o setor em que ele está incluído e sobre seus competidores;
- c) é preciso selecionar os grupos de clientes, pois há interdependência entre organizações e as relações comerciais podem se estender após o oferecimento do produto ou serviço;
- d) conjunto de produtos e serviços é mais importante do que o produto em si, ou seja, os serviços agregados a compra são determinantes para a transação.

As empresas possuem uma organização de compra mais complexa, exigindo um esforço de venda profissional e especializado, tendo em vista a necessidade de atender a atributos técnicos dos clientes. Essa relação permite a criação de relacionamento mais duradouro entre vendedores e compradores, pois as pessoas trabalham mais diretamente. Os processos de compra são mais formalizados.

Empresas privadas agem de acordo com as exigências de mercado, tendem a ser mais eficientes na estratégia de marketing, pois seu objetivo é a rentabilidade do bem ou serviço oferecido. A concorrência é fator relevante e a organização está sempre em

busca de aperfeiçoamento para atender as demandas dos clientes. Empresas públicas atendem a maior número de clientes respeitando o critério de igualdade.

As relações no marketing industrial, nos SAG, são fortemente calcadas na racionalidade, tendo em vista que as relações tendem a ser mais técnicas e de mais duradouras.

O modal e a localização dos terminais logísticos definem quem será seu concorrente e público-alvo. Também determinam com quais fornecedores a empresa precisará se relacionar, como a concessionária que opera nas linhas ferroviárias.

A localização também limita os públicos interessados na organização. Um público é qualquer grupo que pode causar impacto na capacidade da empresa atingir seus objetivos. Pode-se identificar os públicos em sete tipos: públicos financeiros, públicos ligados a mídia, públicos governamentais, grupos de interesse (ambientais ou minoritários), públicos locais (comunidade), público geral e público interno (EDWARDS E GUSTAFSSON, 2008).

#### 2.4.2 Marketing de serviços

A oferta de serviços pode ser uma atividade crítica e delicada dada o grau de importância que cada serviço tem para os seus tomadores. Lovelock e Wright (2006) definem serviços como um ato ou desempenho oferecido de uma parte a outra, com uma atividade econômica que cria valor e oferece benefícios para clientes em tempos e lugares específicos.

Na prestação de serviços, a produção do bem é simultânea ao recebimento deste pelo cliente. Churchill e Peter (2007) descrevem que o setor de serviços é atrativo para as empresas, pois a demanda dos consumidores e compradores organizacionais aumentou e as novas tecnologias tornaram os serviços mais acessíveis.

Os serviços, apesar de essencialmente intangível, podem ou não estar associados a um produto físico. Serviços também possuem características próprias como:

- a) intangibilidade: é necessário que o prestador de serviço torne a promessa da prestação de serviço tangível. Para criar esta impressão o prestador de serviço pode criar uma marca que passa a ideia de qualidade antes do serviço ser prestado;
- b) inseparabilidade: a produção e o consumo de serviços são simultâneos. As limitações de tempo dos consumidores são parte da expectativa que deve ser atendida pelos prestadores de serviços;
- c) variabilidade: nem todos os serviços são iguais, isso facilita na segmentação dos clientes e atendimento das necessidades destes e dificulta a eliminação de erros dos processos;
- d) precibilidade: os serviços não podem ser estocados, sendo um desafio administrar a demanda e os custos da ociosidade.

Na operação logística não existe a transferência da propriedade do bem físico, mas exige muita tangibilidade na operação como infraestrutura, por exemplo. O serviço geralmente é prestado por empresas que baseiam suas atividades em equipamentos ou sobre a mão de obra/pessoas. A principal característica dos serviços é a intangibilidade, ou seja, mesmo sendo mensurável a distância entre o campo, a produção agrícola e o porto, outras variáveis compõe o serviço não facilitando sua mensuração (LOVELOCK, WRIGHT, 2006).

Lima-Filho e Sproesser (2006) apresenta a prestação de serviços como uma tendência mundial, pois as empresas estão cada vez mais focadas em suas *core competences*, terceirizando atividades como a logística. Isso permite que tanto a empresa contratada quanto a que contratou especialize-se e crie mais vantagem competitiva.

Mendes (2002) elencou quatro principais características dos serviços:

- a) localização: englobando infraestrutura (estradas, serviços públicos, comunicação), proximidade com os clientes e capacidade de atrair mão de obra;
- b) instalações de apoio: a capacidade física para atender os clientes;
- c) suprimento: a capacidade de tempo e rotatividade;
- d) processo de serviço: a prestação de serviço de fato.

O nível de serviços logístico, que é a absorção de atividades de distribuição como vendas e entrega dos produtos por parte dos operadores logísticos, tem sido o diferencial competitivo, principalmente no caso das *commodities* (BELFIORE *et al.* 2009)

### 2.4.3 Segmentação

A segmentação é uma característica inalienável para qualquer processo de planejamento estratégico de marketing (MEGIDO; XAVIER, 2003). A definição do público alvo permite a concentração de esforços em um público que dará retorno positivo às ações, sem o desperdício de tempo e recursos.

As necessidades específicas dos clientes exigem a segmentação do mercado, que é o oferecimento de um composto de marketing adequado para essas necessidades. Para segmentar um mercado é importante lembrar que o segmento deve justificar o atendimento especializado e que o segmento deve ser diferente de outros segmentos, mas homogêneo em si (BARNES *et al.*, 2007).

Um segmento é um composto de um grupo de clientes existentes e potenciais que compartilham as mesmas características, necessidades, comportamento ou padrões de consumo. A segmentação eficaz deve agrupar esses clientes de forma que apresentem maior similaridade entre si, dentro de cada segmento (LOVERLOCK; WRIGHT, 2006). Depois de determinados os segmentos do mercado a empresa seleciona em quais segmentos pretende atuar, destinando seus esforços e sua estratégia para tal.

A segmentação de mercados organizacionais é menos complexa que a de clientes finais e pode ter as seguintes bases: geográfica – quando as indústrias se concentram em uma única região considerando outras empresas próximas, o clima, a taxa de crescimento da região; tipo de cliente – diferenciando o cliente por setor, tamanho; e, segmentação baseada por comportamento organizacional – que pode ter



como critérios o valor de compra médio, a frequência e os critérios de compra, entre outros (CHURCHILL; PETER, 2007).

A adequada segmentação de mercado permite que a empresa conheça as necessidades do segmento-alvo, aperfeiçoe seus produtos e estratégias de marketing para atender melhor seus clientes, aumentando a satisfação deste e criando fidelidade. Conhecendo os clientes e tendo-os agrupado é fácil realizar a quantificação do mercado, identificando os clientes que pretende atender (DIAS, 2006).

Junto com as decisões de segmentação a empresa deve decidir qual será o posicionamento do produto. Posicionamento de produto é a visão dos clientes, a percepção dos clientes em relação ao produto e aos seus concorrentes. Em outras palavras, posicionar um produto é criar um valor adicional ao dos concorrentes (CHURCHILL; PETER, 2005). O posicionamento de produtos é realizado através da comparação de atributos do produto.

#### 2.4.4 Satisfação dos clientes

Dantas (2001) define satisfação de produtos ou serviços como aquilo que está ligado à qualidade dos itens que são consumidos pelos clientes. Ou seja, a necessidade deve ser percebida quando o produto é consumido pelo público-alvo, não basta o produto ter excelência na fabricação e não ser consumido, não atrair clientes.

A satisfação pode ser cumulativa, ou pontual. No primeiro caso, a satisfação se dá após a experiência global da compra e consumo, podendo se tornar genérica avaliação do cliente a outros produtos e serviços. Quando a satisfação é tratada de forma específica ou pontual se compara o resultado do valor percebido pelo cliente em relação aos concorrentes (LORENZETTO, 2005).

Marcheti e Prado (2001) definem a qualidade percebida como uma relação entre as expectativas do cliente e a *performance* percebida de um serviço. Pode-se se chamar esse tipo de análise de satisfação como paradigma da desconformidade, pois o que não

estiver de acordo com a expectativa de quem irá consumir um produto irá causar uma insatisfação.

Paladini (2002) citando Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), enumerou dez atributos do Desenvolvimento das Dimensões da Qualidade [QFD] para os serviços, porém os clientes só conseguem perceber cinco dimensões, que são: tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia.

Essas dimensões podem ser explicadas por Grönroos (2003):

- a) Tangibilidade: está ligada a atratividade das instalações onde o serviço será oferecido, quais os materiais serão utilizados e a apresentação da mão de obra dos funcionários que irão oferecer o serviço;
- b) Confiabilidade: quando a empresa entrega o produto que prometeu ao cliente corretamente, na primeira compra, dentro do prazo estipulado;
- c) Presteza: ou encontrada na literatura também como prontidão. É a disponibilidade de resolver os problemas encontrados pelos clientes;
- d) Garantia ou segurança: significa que o comportamento dos funcionários fará com que o cliente sinta segurança na empresa, significa que os funcionários tem o conhecimento necessário para prestar o serviço;
- e) Empatia: atende o cliente e executa o serviço tendo em vista a melhor satisfação deste.

Existem dificuldades quando é preciso medir a satisfação dos clientes com um instrumento de comparação entre expectativas experiências, porque as expectativas devem ser medidas antes da prestação de serviço e não ao mesmo tempo, ou após, pois se mediria a própria experiência e não a expectativa. Contudo, as expectativas são construídas pelas experiências dos consumidores e logo que a expectativa for medida e houver a experiência, esta logo se tornará novamente uma expectativa (GRÖNROOS, 2003).

### 3 METODOLOGIA

O método científico é a busca pela retratação da realidade de um modo verdadeiro. O trabalho científico é um processo estruturado de pesquisa que busca, guiado por um objetivo, discernir a verdade. A pesquisa básica em administração é motivada pelo desejo de entender os fenômenos relativos às organizações e auxilia a desenvolver a teoria que tenta descrever e prever problemas administrativos (HAIR *et al.*, 2007).

O método de pesquisa utilizado nesse trabalho será o indutivo. Partiremos de casos específicos até a generalização entendendo que os resultados apresentados na amostra representam o todo da população. A amostra foi intencional, não probabilística e por conveniência dos pesquisadores (VERGARA, 2006).

Essa pesquisa utiliza a abordagem qualitativa, pois possibilita uma reflexão holística sobre os fenômenos, utilizando um raciocínio complexo, interativo e simultâneo às diversas variáveis que compõe a organização. Por ser fundamentalmente interpretativa, pode-se utilizar mais de uma estratégia de investigação para os procedimentos de estudo (HAIR *et al.*, 2007; CRESWELL, 2007).

Nesse sentido, a metodologia de pesquisa encontra-se dividida em dois momentos. O primeiro baseia-se na busca por informações, conteúdos e conceitos relacionados a temática pesquisada, utilizando, sobretudo revisão de livros, artigos, revistas e web, que caracterizam a fase exploratória da pesquisa (MATTAR, 1999). No segundo momento foi realizada a coleta de dados primários com gerentes dos principais terminais intermodais brasileiros e seus respectivos clientes, onde foram aplicados instrumentos de coleta de dados distintos. Para tanto, foram entrevistados doze gerentes de terminais intermodais, sendo que para este trabalho apenas uma entrevista foi descartada devido a falta de consistência dos dados e ausência de respostas (YIN, 2005).

### 3.1 Caracterização da Amostra

A Figura 5 abaixo apresenta no mapa as regiões selecionadas para este trabalho e os modais disponíveis entre elas.

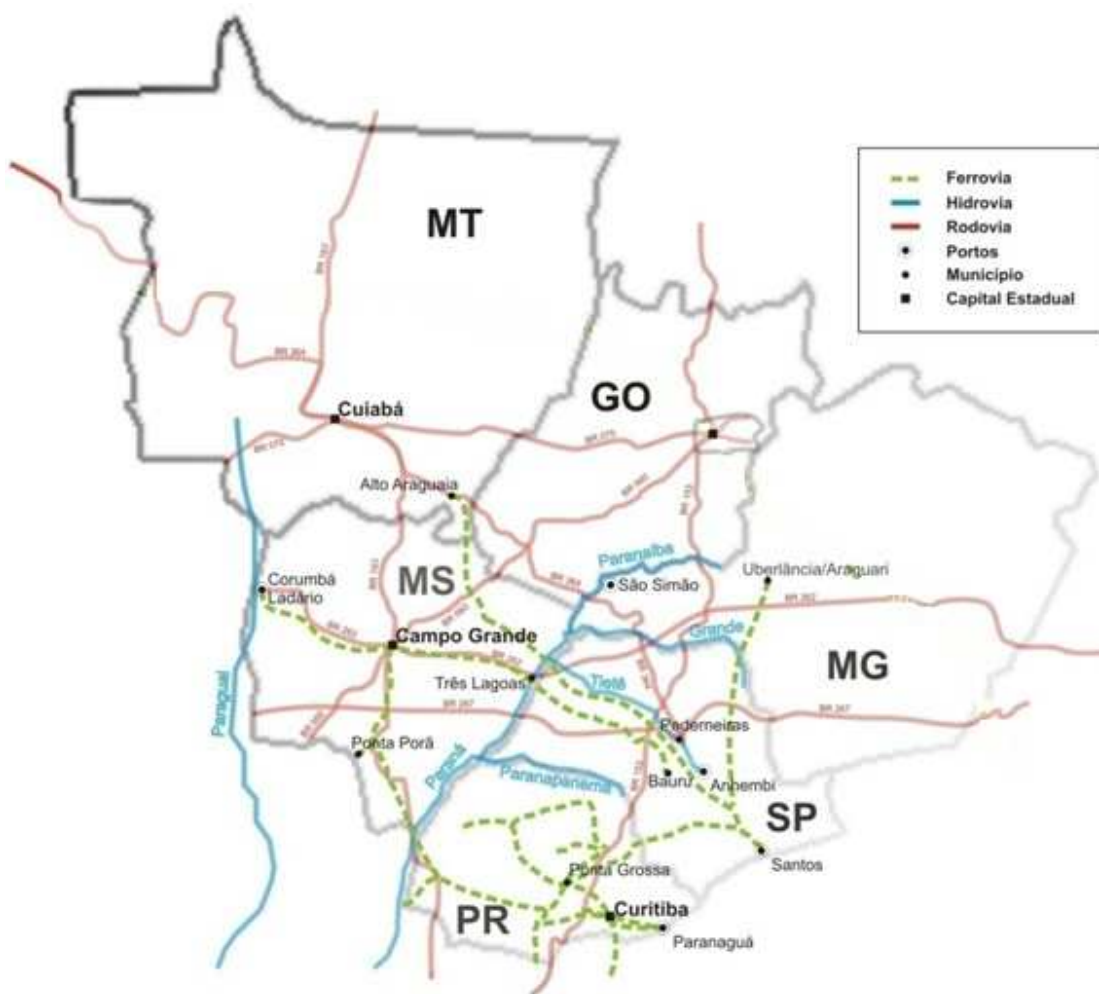


Figura 5 - Mapa Corredor Logístico Centro Oeste  
Fonte: Elaborado pela autora

O corredor Logístico Centro Oeste apresentado na Figura 5 é composto pelos maiores produtores de grãos do país. Para soja, Mato Grosso é o maior produtor seguido por Goiás e Mato Grosso do Sul. Apesar dessas cidades não estarem necessariamente dentro da Região Centro Oeste, por elas passam grande volume de grãos produzidos no cerrado brasileiro.

As principais rodovias que compõe o Corredor Centro Oeste no Mato Grosso do Sul são as BR 163, que cruza o estado norte a sul, e é rota de escoamento da safra de MS e de MT com destino aos Portos de Paranaguá e Santos; a BR 262, que liga Corumbá a Três Lagoas e dá acesso aos estados de Minas Gerais e São Paulo; e, a BR 267 de Nova Alvorada do Sul até a divisa com o estado de São Paulo.

No estado do Mato Grosso as principais rodovias são a BR 070, da divisa de Goiás até a fronteira com a Bolívia; a BR 364 que cruza o estado de Oeste a Leste e vai ate Goiás; e o prolongamento da BR 163. As BR 174, 158, 170, 246, 343, e a 358 não são significativamente utilizadas para o escoamento de soja e milho pelo Centro Oeste e sim pelas regiões Norte e Nordeste.

No estado de Goiás, temos as BR 060 que liga as regiões produtoras de soja e milho do estado de GO à região de Rio Verde; a BR 153 que cruza o estado de norte a sul e escoar grãos do triângulo mineiro para o estado de São Paulo; e por fim a BR 364 que vai da divisa de MG até MS. No estado do Paraná segue a BR 153 que tem como principal movimentação o escoamento de soja e milho.

A malha ferroviária está sob a concessão da empresa ALL, e é composta dos seguintes trechos: no MS, ligando Corumbá a Bauru-SP e Campo Grande a Ponta Porã, a ferrovia no estado de MT vai até a cidade de Alto Araguaia onde é feito transbordo, no estado de GO a ferrovia tem diversas estações, a principal delas são de Catalão, Araguari e Uberlândia – MG. O estado do Paraná tem uma ampla linha férrea cujo principal entroncamento é a cidade de Ponta Grossa, possuindo acesso direto ao Porto de Paranaguá.

A hidrovia que serve o estado de Goiás é composta pelos rios Paranaíba, Paraná e Tietê, e conta com os Portos de São Simão-GO, Pederneiras-SP e Anhembi-SP. No MS, o trecho da hidrovia Paraguai-Paraná possui vários terminais provados no Porto de Ladário, grande parte desses terminais está operando minério de ferro. Há também o trecho Paraná-Tietê que passa pela Usina Jupia que ainda não está em operação.

As doze empresas analisadas foram selecionadas por conveniência, no entanto, seguiram alguns critérios de seleção. Os critérios para a seleção dos terminais considerou a localização, isto é, foram selecionados os terminais que se localizam dentro do Corredor Logístico Centro Oeste e que realizam atividades de transbordo.

Portanto, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência (VERGARA, 2006).

O nome dos terminais foi substituído pelas letras de A a K na apresentação de resultados, sendo que os terminais G e J são propriedade de uma grande *trader* de grãos, sendo essa informação relevante para a discussão dos dados, esses terminais serão chamados de G-x e J-x. Foram entrevistados também quatro dos principais clientes dos terminais. Trata-se, portanto, de um estudo multicase, pois envolve a análise de múltiplas empresas, visando conhecer de forma detalhada e profunda suas características operacionais e estratégicas. As características dos terminais intermodais pesquisados podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação de terminais entrevistados

<b>Terminal</b>	<b>Cidade</b>	<b>Características</b>	<b>Natureza Jurídica</b>
A	Cáceres – MT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximidade com os maiores produtores de grãos;</li> </ul>	Mista
B	Ladário – MS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminal em operação no estado de Mato Grosso do Sul;</li> <li>Recebe grande influência da Bolívia.</li> <li>Pouco movimento de grãos</li> </ul>	Privada
C	Londrina – PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximidade do Porto de Paranaguá;</li> <li>Conexões Rodoviárias</li> <li>Maior malha ferroviária;</li> <li>Grande volume escoado.</li> </ul>	Privada
D	Maringá- PR		Privada
E	Ponta Grossa – PR		Privada
F			Pública
G-x	São Simão – GO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localizado em uma área produtora de grãos;</li> <li>Carrega grãos na hidrovía Paranaíba-Paraná-Tiête para terminais no estado de São Paulo, para destino porto de Santos.</li> <li>Referência de carregamento de grãos no transporte hidroviário.</li> </ul>	Privada
H			Privada
I	Tatuí – SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opera grãos destinados ao Porto de Santos;</li> <li>Ferrovia ampla e integrada com os modais hidroviário e rodoviário.</li> <li>Recebe a safra de Goiás pela hidrovía</li> </ul>	Pública
J-x	Santa Maria – SP		Privada
K	Uberlândia – MG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto volume transportado.</li> <li>Transborda grãos de origem do Triângulo Mineiro</li> </ul>	Privada

Fonte: Elaborado pela autora

Os clientes selecionados para entrevista neste trabalho foram escolhidos de forma intencional e não probabilística. Apenas quatro clientes aceitaram participar da pesquisa, sendo estes representativos, pois representam a perspectiva de uma empresa de grande porte, duas de médio porte e uma empresa de pequeno porte. Outras características dos clientes entrevistados, identificados pelas letras A, B, C e D, podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Relação de clientes entrevistados

Cliente	Localização	Características do cliente
A	Mato Grosso do Sul	Empresa cooperativa presente em toda a região Centro Oeste. Opera diversos cereais para o mercado interno, mas teve como foco da entrevista a exportação de soja e milho.
B	Mato Grosso	Grande produtora de soja do estado de Mato Grosso produz tanto para o mercado interno quanto para o externo. Utiliza também a rota de escoamento Nordeste.
C	Mato Grosso	Produtora de grãos do Mato Grosso exporta para a Bolívia.
D	Paraná	Grande <i>trade</i> de grãos mundial.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 Técnica de coleta de dados primários

Foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com doze gerentes dos terminais intermodais e quatro dos seus principais clientes. A técnica de entrevista em profundidade pode ser entendida por conversas levemente estruturadas que proporcionam ao pesquisador uma maior compreensão dos fenômenos estudados (MALHOTRA, 2005). Para tanto, utilizou-se como instrumento de coleta de dados primários (ANEXO 1), aplicado aos gerentes dos terminais intermodais, um roteiro de entrevista semi-estruturado dividido em duas fases. A primeira fase foi construída com perguntas abertas elaboradas com o intuito de levantar informações amplas sobre o ambiente sociocultural, ambiente tecnológico, ambiente competitivo, ambiente político-legal e ambiente econômico, planejamento estratégico, mercado consumidor, produtos, preços, localização e comunicação que integram a análise do composto mercadológico.

A segunda fase baseia-se em perguntas estruturadas, isto é, perguntas fechadas que abordam as variáveis acima mencionadas, mas com o objetivo de identificar a percepção dos gerentes quanto à eficiência/importância das mesmas nas operações dos terminais. A escala utilizada para a mensuração das respostas foi a escala Likert, enumeradas de 1 a 5, visando identificar o grau de importância das variáveis para o desempenho do terminal, onde 1 significa “sem importância” e 5 significa “importantíssimo”. Os questionários foram aplicados entre os meses de dezembro de 2008 e maio de 2009 nos terminais. As entrevistas foram gravadas após a autorização

do entrevistado, sendo que a duração média das entrevistas foi de aproximadamente 20 minutos. Apenas duas empresas não autorizaram a gravação das entrevistas, no entanto as informações obtidas foram anotadas durante a fala dos entrevistados, a fim de garantir sua qualidade e riqueza de detalhes.

Foram, também, realizadas entrevistas com quatro clientes dos terminais intermodais, selecionados intencionalmente. Para tanto, foi utilizado, também, um roteiro de entrevista (ANEXO 2) buscando investigar as principais necessidades logísticas, a qualidade dos serviços prestados, as relações contratuais existentes, os preços praticados, a localização e a comunicação. As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio de 2009 a outubro de 2009, com duração média de 20 minutos.

### 3.2.1 Análise dos dados primários

A técnica de análise de dados utilizada na etapa qualitativa, que compreende as entrevistas em profundidade realizadas com os gerentes dos terminais e com os clientes, foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Cada entrevista foi lida e relida várias vezes para possibilitar uma análise em profundidade, com o levantamento dos temas mais frequentes e daqueles pouco enfatizados, sua sequência e o seu encadeamento. Esse levantamento indicou a essência dos depoimentos, sem perder de vista o contexto mais amplo da inserção da entrevista como o da situação em que ela ocorreu.

Os núcleos de sentido compuseram os recortes do texto, constituindo a análise temática. Agrupando e reagrupando os recortes de todas elas, segundo o significado dado aos temas do mais específico ao mais geral, chegaram-se as categorias, onde as interpretações puderam ser feitas.

Algumas respostas do roteiro de entrevista não possibilitaram a extração de categorias, pois se resumiam a respostas dicotômicas de forma que a análise dessas questões foi feita durante o texto. As análises do discurso dos gerentes dos terminais e



dos clientes utilizadas na análise deste trabalho encontram-se no Apêndice A e Apêndice B, respectivamente.

Algumas respostas do roteiro de entrevista não possibilitaram a extração de categorias, pois se resumiam a respostas dicotômicas de forma que a análise dessas questões foi feita durante o texto.

Na etapa quantitativa, que compreende a segunda fase do questionário aplicado aos gerentes dos terminais, procedeu-se a análise estatística dos dados, utilizando a regra da frequência.

### 3.2.2 Desenho metodológico da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida seguindo os seguintes passos, demonstrados na Figura 6:

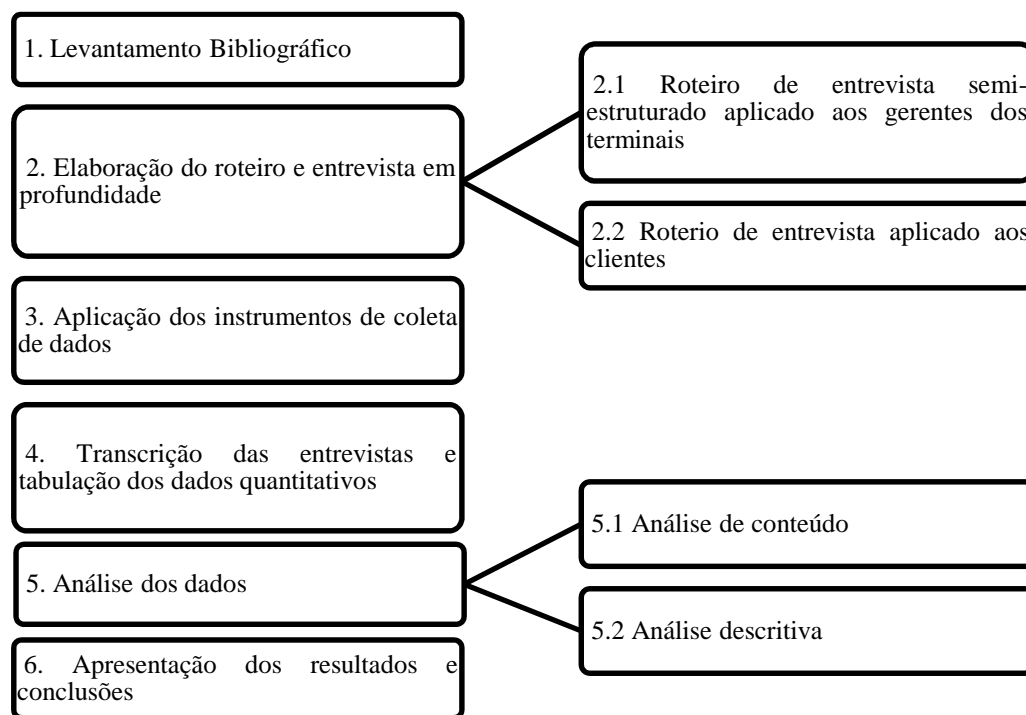


Figura 6 – Desenho metodológico da pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2.3 Modelo de investigação e variáveis

O modelo de investigação que será utilizado no trabalho será o Modelo de Desempenho Organizacional proposto por Sproesser (1999), pois ele atende a necessidade do projeto o qual está contido este trabalho de analisar as áreas que compõe o desempenho separadamente.

Sendo um objetivo deste trabalho a análise dos terminais intermodais sob o aspecto mercadológico e como já citado, sob o aspecto da eficácia gerencial, foi selecionado apenas parte do modelo proposto para investigação, conforme Figura 7:

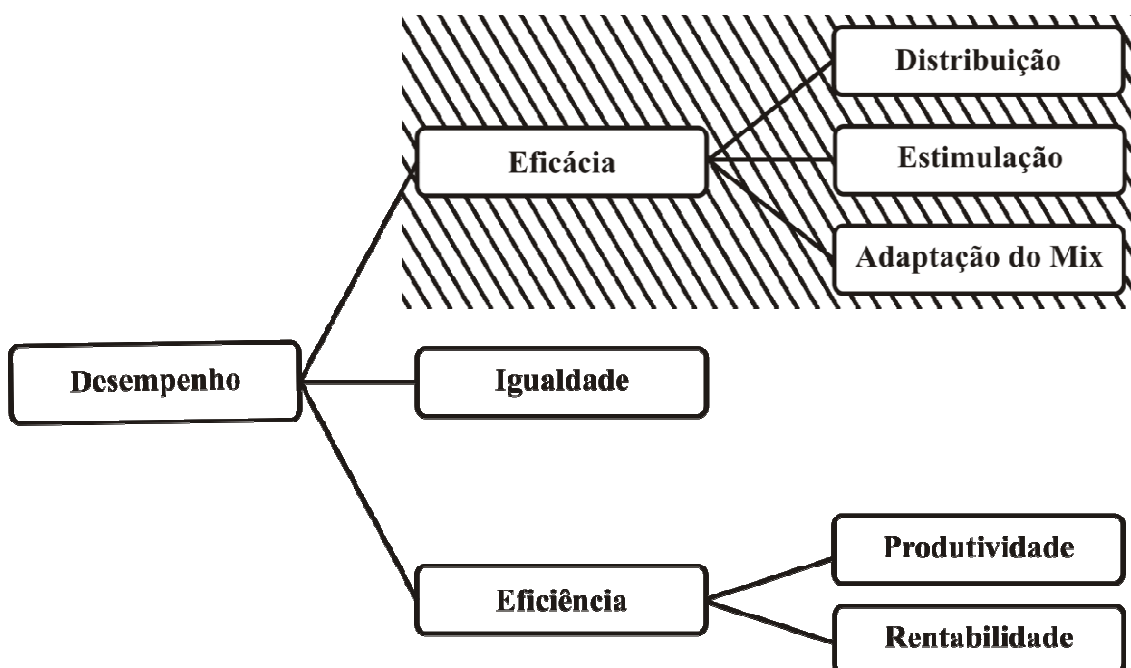


Figura 7 - Modelo de investigação utilizado na pesquisa

Fonte: Adaptado de SPROESSER, R. L (1999). Adaptado de STERN L., EI-ANSARY (1982) e GOLDMAN (1992).

A Figura 7 apresenta em forma hachurada o recorte qualitativo do desempenho gerencial que será utilizado para analisar a eficácia mercadológica. As variáveis utilizadas para investigação no roteiro de entrevista foram distribuídas dentro da parte

do modelo pertinente, este teve alguns termos adaptados para a uniformização da nomenclatura, conforme Figura 8:

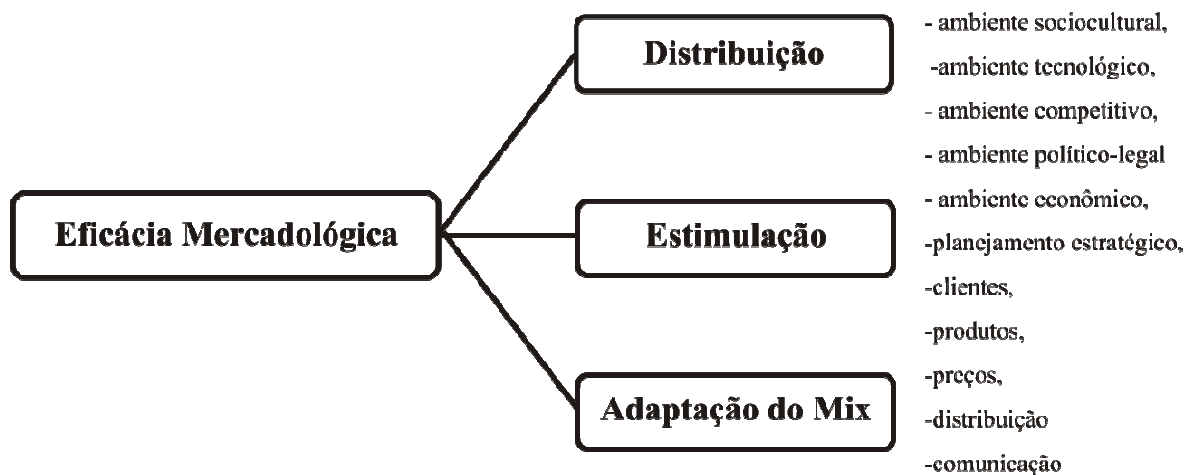


Figura 8 - Modelo de Desempenho adotado  
Fonte: Elaborado pela autora

Quando foi delimitada as dimensões do modelo e as variáveis de pesquisa, o grupo de pesquisa composto pela autora deste trabalho e os professores doutores Dario de Oliveira Lima-Filho e Renato Luiz Sproesser formulou o roteiro de entrevista baseado nas dimensões, como representado no Quadro 3:

Quadro 3 - Modelo de Avaliação da Eficácia Mercadológica de Terminais Intermodais

Dimensão	Variável	Autores	Questão
Distribuição	Ambiente econômico	(HOWARD, 1983); (KOTABE; HELSEN, 2000); (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2007);	1. Quanto ao ambiente econômico em que a empresa está inserida?
	Ambiente tecnológico		2. Quanto ao ambiente político e legal em que a empresa está inserida?
	Ambiente competitivo		3. Quanto ao ambiente sociocultural em que a empresa está inserida?
	Ambiente político-legal		4. Quanto ao ambiente tecnológico em que a empresa está inserida?
	Ambiente sociocultural		3. Quanto ao ambiente competitivo em que a empresa está inserida?
	Preço	(MARCHETTI E JERÔNIMO, 2003);	22. Como você forma os preços? custo, concorrência ou valor para o cliente?
	Distribuição	(CHURCHILL; PETER, 2007); (LIMA-FILHO; SPROESSER, 2006)	24. A localização do terminal é importante para atender os clientes?
Estimulação	Planejamento Estratégico	(HOWARD, 1983);	6. Fale sobre o planejamento de sua empresa. Quem participa?
	Clientes	(WEBSTER, 1991); (BARNES <i>et al.</i> , 2007); (DIAS, 2006); (GRÖNROOS, 2003).	7. São clientes organizacionais (B2B): empresa para empresa? Tem outros clientes?
			8. Há um banco de dados ou relação de clientes?
			9. Sua empresa usa computador para controle/gestão de clientes?
			10. Há contratos entre sua empresa e os clientes?
			11. Quem realiza o contrato com o cliente (como, quando e onde)?
			12. Há segmentação no seu mercado?
			13. Vocês escolhem clientes para vender ou oferecer os serviços?
	Promoção	(CHURCHILL; PETER, 2007).	14. Como é feita a escolha?
			25. Como a empresa se comunica com o mercado? Há plano de comunicação?
		26. Como é feita a divulgação dos produtos e da empresa? Quais as mídias utilizadas?	
		27. Como é feita a venda?	
Adaptação do Mix	Produto	(CHURCHILL; PETER, 2007); (LOVELOCK; WRIGHT, 2006); (EDWARDS E GUSTAFSSON, 2008)	15. Como é caracterizado o serviço/produto que a empresa oferece?
			16. É um produto já conhecido no mercado?
			17. Qual é o posicionamento deste produto?
			18. Qual a principal característica dele? É diferente do concorrente?
			19. O seu produto atende a demanda? Satisfatoriamente?
	20. A empresa consegue atender todos os clientes?		
Preço	(CHURCHILL; PETER, 2007)	21. Existe procura para desenvolver novos produtos?	
		23. Há um processo contínuo de avaliação e controle dos preços?	

Fonte: Elaborado pela autora.

A alocação das questões do roteiro de entrevista dentro do modelo mostradas no Quadro 3, considerou que os ambientes tem maior impacto na dimensão distribuição, tendo em vista que a função essencial dos terminais multimodais é a logística, que está inserida na distribuição.

As variáveis do composto mercadológico preço e distribuição, também são apresentadas na primeira dimensão pois estão fortemente vinculadas a atividade dos terminais a questão do custo e da localização do terminal (questão 24).

Na dimensão estimulação estão as variáveis referentes a planejamento estratégico, aos clientes e a promoção. A variável referente aos clientes foi abordada com profundidade na questão de sistemas de informação de marketing com as questões 8 e 9.

E por fim, a dimensão adaptação do mix, que no modelo original era chamado de inovação, foram alocadas as variáveis produto e a questão 23 do roteiro de entrevista, referente a revisão de preços. Para a variável produto as questões referiam-se a posicionamento, caracterização, atendimento a clientes e novos produtos.

Em relação ao segundo objetivo específico que trata da análise de satisfação dos clientes dos terminais com os serviços prestados por estes, o questionário se baseou nas variáveis do composto mercadológico elencadas no modelo, porém de forma mais simplificada. A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo e apresentada na sequência Produto, Preço, Comunicação e Distribuição e a Relação entre os clientes e os terminais.

## **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Esse capítulo apresentará os resultados obtidos na pesquisa e coleta de dados primários, portanto se divide em duas partes. A primeira parte se detém à análise das entrevistas com os gerentes dos terminais intermodais, e a discussão dos resultados obtidos dentro do modelo adotado para mensuração da eficácia mercadológica. No decorrer do Projeto de Eficiência Gerencial dos Terminais Multimodais do Corredor Centro Oeste foram entrevistados terminais intermodais, sendo que alguns deles não quiseram ou julgaram não poder responder as perguntas do questionário utilizado neste trabalho. Portanto, foram realizadas 12 entrevistas, das quais apenas uma foi descartada, sendo 11 a amostra final.

Serão apresentados também os resultados obtidos no questionário com perguntas fechadas, respondidas através da escala de Likert onde os gerentes atribuíam maior ou menor importância para as variáveis do modelo. Essa análise foi feita através da análise de frequência.

Na segunda parte deste capítulo, são apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos na entrevista com os clientes dos terminais intermodais. O número de entrevistas foram quatro.

### **4.1 Terminais Multimodais**

Na tabulação e apresentação dos resultados, percebe-se que as empresas em determinadas variáveis tinham forte discordância nas respostas, pode-se atribuir isso a características específicas dos terminais, como a natureza jurídica do terminal, ou a possibilidade de focar suas atividades em outra competência da empresa/terminal.

#### 4.1.1 Distribuição

A dimensão distribuição, de acordo com o modelo contém as variáveis externas a empresa relativa aos ambientes e as variáveis do composto mercadológico de preço e distribuição.

Para analisar a relação ou a influência que os ambientes exerciam sobre as operações dos terminais, foram extraídas categorias que refletiam o impacto negativo, neutro ou positivo nas operações. No ambiente econômico os terminais apresentaram respostas diferentes, sendo que nenhuma foi mais representativa que a outra, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Impacto do ambiente econômico nas atividades da empresa/terminal

Terminais	Categoria	Descrição da categoria
A	Impacto negativo	A empresa considera que as questões referentes a taxa de juros, crise, crédito, influência de mercados internacionais impacta negativamente na sua operação, ou seja, ela precisa ser mais eficiente devido a essa variável incontrolável
B		
J-x		
K		
C	Impacto neutro	A empresa considera que não há impacto sobre suas operações.
D		
G-x		
H		
E	Impacto positivo	A empresa considera que o efeito do movimento dos mercados é benéfico para seu desempenho e ajuda nas operações.
F		
I		

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa A trabalha essencialmente com exportação, então sua operação diretamente afetada pela taxa de câmbio que é fixada nos contratos. A empresa B considera que o ambiente econômico é um ambiente crítico para as operações, esta empresa está localizada na fronteira do país e ressalta o impacto do ambiente devido a natureza internacional da atividade de transbordo que geralmente destinada as exportações. A empresa J-x diz que o principal impacto para a empresa não é tanto pela operação e sim por ela ser uma empresa internacional. A empresa K acha que o impacto do ambiente econômico negativo, porém é um impacto indireto, ou seja, os impactos nas variações do preço de grãos impactam nas atividades comerciais dos clientes, causando impactos sobre a atividade dos terminais.

A empresa C concorda que o maior impacto do ambiente no mercado de terminais acontece para os clientes que compram e vendem grãos, mas não acha que o terminal sofrerá consequências, o gerente do terminal diz que há diminuição no volume talvez, mas a rotatividade de clientes irá compensar a perda. O terminal D também considera o impacto do ambiente econômico neutro para a operação da empresa, pois o terminal opera como um fundo de investimento de duas grandes organizações e tem a autonomia para enfrentar ambientes econômicos instáveis. Os terminais G-x e H não consideram o impacto do ambiente econômico, pois são terminais de duas grandes organizações que beneficiam os grãos, ou seja, quando não há atratividade no mercado externo, eles dedicam as operações ao mercado interno e assim sucessivamente.

O terminal E que considera positivo o impacto do ambiente econômico devido as outras atividades da empresa, como compradora de grãos, por exemplo, ou pela possibilidade de alterar as vendas entre mercado interno e externo caso haja necessidade. Os outros dois terminais F e I que avaliam o impacto do ambiente econômico positivo são os terminais públicos que tem maior função social e outras características específicas.

Quanto ao ambiente político-legal 9 dos 11 terminais entrevistados declararam que sofrem impactos negativos por conta das políticas, legislações e fiscalização. Os dois outros terminais disseram que a influência é neutra, sendo que esses dois terminais operam na mesma região geográfica. O Quadro 5 apresenta a percepção dos terminais em relação ao político-legal:

Quadro 5 - Impacto do ambiente político-legal nas atividades da empresa/terminal

Terminais	Categoria	Descrição da categoria
A	Impacto negativo	Consideram que as influências políticas e legais, como legislação, fiscalização e até desinteligências internacionais influenciam negativamente nas operações.
B		
C		
D		
E		
F		
I		
J-x		
K		
G-x		
H		

Fonte: Elaborado pela autora



Dos terminais que consideraram o impacto negativo, 6 deles consideraram nociva a questão legal e política, que além de não ajudar, prejudica as operações do terminal, como o gerente do terminal C declarou:

Ela talvez até estimule o desenvolvimento da empresa, no sentido de que você se sente tão desamparado, é tão difícil cumprir as regras nesse país que vai ficando lugar comum, vai ficando senso comum, vai ficando natural você desobedecer a determinadas regrinhas.

O terminal B que opera em hidrovia considera que uma das principais questões é o problema ambiental e a fiscalização de órgãos como o IBAMA e para os terminais de fronteira a Receita Federal.

O terminal A que faz transbordo para países vizinhos, considera que a postura política, em questões de diplomacia, de alguns presidentes prejudica a operação, tanto dos vendedores de grãos brasileiros, como dos terminais e dos próprios clientes estrangeiros que demandam muitos produtos agrícolas nacionais.

Sobre o ambiente natural, quando os gerentes dos terminais foram questionados, dado a natureza da operação da empresa que eles gerenciam, eles entenderam a pergunta apenas como infraestrutura física, disponível a eles e aos seus concorrentes. O Quadro 6 apresenta os resultados:

Quadro 6 - Impacto do ambiente natural (recursos) na atividade da empresa/terminal

<b>Terminais</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
B	Impacto negativo	Falta de infraestrutura das rodovias, falta de barcaças e ausência de investimento.
F		
G-x		
D	Impacto neutro	Não há impacto, a infraestrutura disponível atende as necessidades.
E		
H		
J-x		
K		
A	Impacto positivo	Não há necessidades de qualquer investimento em infraestrutura e esta é um fator competitivo.
C		
I		

Fonte: Elaborado pela autora

A falta de infraestrutura nos modais que são utilizados pelos terminais é um gargalo do sistema de escoamento da safra comentado com muita frequência entre os

gerentes. O terminal F é um terminal de natureza jurídica pública e sente forte impacto da falta de estrutura e que não há investimentos consistentes para resolver essa questão, aumentando os custos e diminuindo o desempenho gerencial, conforme transcrição da entrevista:

A nossa infraestrutura, então o custo Brasil porto, a legislação portuária precisaria ser revista; hoje em dia para você descarregar um navio você tem que pagar, mesmo que seja tudo automático, você tem que pagar para o sindicato lá; então tem uma série de custos. Então isso aí é tudo fator que limita a nossa operação. E essa aludia da... como é? Programa do Lula, como que chama? O PAC, ele é um mero, um mero, um mero remendo com *band-aid*

Os terminais que consideraram o impacto neutro para a operação consideraram que a infraestrutura atende as necessidades e não há prejuízos para operação qualquer variável que esteja ligada a questão de recursos.

Para os terminais A, C e I, além de não ter prejuízos com o ambiente natural, os gerentes ainda consideram que esses recursos são fatores que criam vantagens para a empresa, como a exclusividade de comercialização com a Bolívia pelo Rio Paraguai para a empresa A, facilitando o acesso e a proximidade com os clientes bolivianos que demandam grãos para beneficiamento e compram o serviço de transbordo do terminal.

Para a empresa I esta proximidade, também permitida pela infraestrutura é vantagem competitiva. Por sua natureza pública e o seu principal objetivo ser atender aos pequenos produtores, a proximidade é com os clientes do serviço de armazenagem que aguardam condições de mercado para vender os grãos, escoados através do terminal de transbordo.

A atividade dos terminais multimodais é caracterizada por um sistema robusto de operações em um setor com poucos investimentos públicos nos modais. Então, quando se fala em tecnologias, não há inovações, mas o ambiente tecnológico contempla tecnologias da informação, melhoramento genético para os produtos (soja orgânica), entre outros.

O Quadro 7 apresenta os principais resultados da influência tecnológica para as operações:

Quadro 7 - Impacto do ambiente tecnológico para as operações da empresa/terminal

Terminais	Categoria	Descrição da categoria
D	Impacto negativo	Diferenças entre infraestrutura de equipamentos entre terminais, e problemas com a funcionalidade de equipamentos devido a problemas com energia elétrica.
J-x		
B	Impacto neutro	Consideram que a tecnologia é a mesma dos últimos 30 anos e não há forma de melhorar o desempenho alterando a infraestrutura do terminal.
I		
K		
A	Impacto positivo	Novos sistemas de gestão empresarial aplicados ao setor, internet, intranet, tecnologias de comunicação, proximidade com grandes centros tecnológicos, e diminuição das barreiras sanitárias e não sanitárias.
C		
E		
F		
G-x		
H		

Fonte: Elaborado pela autora

As empresas D e J-x consideraram o ambiente tecnológico crítico para operações em termos comparativos aos concorrentes. O terminal D considera que tem condições de atender aos seus clientes, porém considera que outro terminal vinculado à concessionária da ferrovia é mais eficiente, pois opera em volumes até 3 vezes maior. O terminal J-x não é atendido pela empresa de energia elétrica do estado, obrigando o uso do gerador, muitas vezes.

Os terminais B, I e K avaliaram que não há impacto do ambiente tecnológico, sendo que não houve significativa alteração na operação dos terminais em termos de infraestrutura e que os desníveis de eficiência nos equipamentos são compensados pela mão de obra mais eficiente. A eficiência baseada em treinamentos e na aprendizagem da mão de obra é muito relevante para a eficiência do terminal.

Mais da metade dos gerentes dos terminais entendem o ambiente tecnológico além da estrutura operacional de armazéns e transbordo. Consideram que os avanços possibilitados pelos novos sistemas de gestão integrados e tecnologias de comunicação abriram novos mercados para os operadores de grãos e aperfeiçoaram a operação.

O gerente do terminal F considera que a evolução do ambiente tecnológico é que tem permitido a exportação de produtos agropecuários, transpondo barreiras comerciais.

Sobre o ambiente competitivo, apenas um único terminal considerou o impacto positivo, tendo em vista que é a concorrência que promove o aperfeiçoamento da qualidade de operações, principalmente de armazenamento de grãos, atividade que é delicada para os terminais devido ao contínuo trabalho de monitoramento dos grãos vivos. O Quadro 8 apresenta o impacto do ambiente competitivo para os terminais:

Quadro 8 - Impacto do ambiente competitivo para as operações da empresa/terminal

Terminais	Categoria	
C	Impacto negativo	Consideram como concorrentes a concessionária da ferrovia, outras empresas de beneficiamento e a quantidade de concorrentes.
E		
K		
A	Impacto neutro	A empresa considera que não têm concorrentes, pois a localização e pelo preço praticado não é atingível por outras empresas.
B		
D		
F		
G-x		
H		
J-x	Impacto positivo	Considera o efeito da concorrência benéfico para a operação e a qualidade das operações
I		

Fonte: Elaborado pela autora

A atuação comercial em atividades de transbordo, realizada pelas concessionárias que atuam no modal ferroviário é uma concorrência quase imbatível para os outros terminais não vinculados a elas. Sendo a concessionária proprietária do ativo físico da ferrovia, ela compõe o preço para cada cliente de acordo com o volume que será transportado em um dado período, priorizando os seus contratos e depois os contratos de outros terminais.

A empresa E considerou que a principal concorrência para uma indústria de beneficiamento de grãos é os benefícios fiscais concedidos a cooperativas que são muito representativas no setor agrícola. Além da quantidade de cooperativas, existe segundo o gerente do terminal C um aumento no número de empresas que transbordam e armazenam no estado do Paraná, mas eles ainda são ineficientes, conforme discurso na íntegra:

Está ficando cada vez mais complicado. Eles não têm melhorado, continuam incompetentes, mas tem cada vez mais, tá? A nossa sobrevivência ainda é por causa da competência. Em termos de concorrência têm dois aspectos importantes: você tem uma concorrência local e uma concorrência global, tá? Quando você atua em uma cadeia logística, não adianta você competir com os seus competidores localizados... Eu tenho clientes que são fiéis a mim e não põem produto em Maringá de jeito nenhum. A ferrovia quer levar produto para lá, o cara está lá com um preço mais baixo que o meu e ele não leva tá? Porque já perdeu um monte de produto lá. Isso, já sumiu, já misturou, deu rolos, não vai pra lá. Em algum momento isso vai mudar tá? Então eu tenho que continuar evoluindo para continuar me diferenciando de uma forma ou de outra. (Gerente empresa C)

Os terminais A e D não consideram a concorrência um fator decisivo para a eficácia mercadológica, pois praticam preços muito diferenciados, mais baixos que o preço do mercado.

As grandes empresas internacionais que operam no setor agrícola arrendaram terminais localizados em pontos estratégicos, como hidrovias, com o objetivo de reduzir custos de escoamento e flexibilizar estratégias de comercialização. O terminal G-x atende exclusivamente à empresa X, ou seja, no período de safra, de fevereiro a junho aproximadamente, esta organização utiliza o terminal para aliviar as outras rotas de escoamento. Por atender as necessidades de sua própria empresa, este terminal também não considera o impacto de outros terminais concorrentes.

Os terminais F e I que são terminais públicos avaliam de forma diferente o impacto de outras empresas/terminais no setor. O primeiro justifica que por ter natureza jurídica pública, não tem concorrentes que possam ter vantagens comparativas a ele. Isso porque nos terminais públicos o seguro e a quebra são bancados pelo governo, além da possibilidade de ter garantida a venda do produto armazenado para o próprio governo. O terminal I pondera que é exatamente a concorrência de outras empresas de armazenagem e transbordo que estimulam a busca pela qualidade e pela eficiência.

Ainda dentro da dimensão distribuição, do modelo de desempenho gerencial, incluímos a variável preço, que apareceu como um fator determinante na tomada de decisão dos terminais. Isso acontece tanto para o cliente, que tem sua formação de preço, enquanto produtor de *commodities* na contenção da estrutura de custos, como para o gerente do terminal que tem seu faturamento mensurado através do preço multiplicado pelo volume operado.

Percebe-se pelas categorias extraídas dos discursos dos gerentes que os preços se apresentam com forte significado para todos os terminais, porém baseados em estruturas diferentes, conforme Quadro 9:

Quadro 9 - Formação de preços das empresas/terminais

Terminais	Categoria	Descrição da categoria
C	Baseado na concorrência	A empresa forma seu preço baseado nos preços que dos concorrentes.
D		
F		
A	Baseado no custo	A empresa forma os preços baseada exclusivamente nos custos da operação de transbordo.
H		
J-x		
E	Baseado no custo e na concorrência	A empresa baseia seu preço tendo em vista o seu custo de operação e o praticado pelos concorrentes no mercado.
K		
G-x	Baseado no custo e no valor para o cliente	A empresa compõe o preço de acordo com o valor para o cliente, atendendo a premissa de que deve atender a sua estrutura de custos.
I		
B	Baseado no valor para o cliente	A empresa forma preço baseado no valor que a operação terá para o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora

O terminal C tem grande foco no mercado, ele compõe preço para cada cliente e cada produto a cada operação de armazenagem e transbordo e o gerente considera o custo apenas como um parâmetro para a empresa saber se está operando com lucro ou prejuízo.

Os terminais D e F baseiam os custos na concorrência e nos custos, respectivamente e apesar de declararem que a formação de preço é baseada nessas estruturas, as empresas não alteram o preço a mais de 4 anos.

O gerente do terminal A declarou que o preço é formado pelo custo da operação somado ao lucro esperado pela empresa. O terminal H forma preço baseado no custo e é um terminal que atua como beneficiador de grãos, vinculados ao transbordo e armazenagem. A empresa J-x que declarou a mesma base de custos atende exclusivamente a empresa X quando é demandada, nos picos de safra.

Os terminais E e K também baseiam seus preços na estrutura de custos, mas estão atentos ao preço da concorrência para não perder os clientes que priorizam economia.

Os terminais G-x e I consideram que além dos custos, o valor para o cliente deve ser considerado, se há possibilidade de pagamento, se o cliente é um cliente diferenciado, se o terminal pode recusar este cliente e não perdê-lo definitivamente para a concorrência.

Já o gerente do terminal B, considera que a sua formação de preço é totalmente voltada para o cliente, inclusive diferenciando a forma de cálculo da estrutura de custos

do cliente, conforme palavras do gerente do terminal: *“Eu não cobro por tonelada, eu vendo espaço. Assim o meu cliente pode baixar o custo médio ao me contratar”*.

Ainda na dimensão distribuição do modelo, pode-se estudar a variável mais importante para os terminais intermodais de transbordo, a sua localização. A localização de um terminal, por si só, poderia resumir a eficiência dele e o seu desempenho mercadológico, sendo ela fator primeiro determinante para os custos de escoamento para os clientes que utilizam a intermodalidade.

Isso pode ser verificado nas respostas dos gerentes para a pergunta sobre localização dos terminais. Todos os entrevistados consideraram a localização estratégica para as operações dos terminais. A vantagem oferecida pela localização tem razões diferentes para cada terminal.

Para o terminal J-x, que atende exclusivamente a uma única empresa a localização é estratégica, pois está, na hidrovia, acima dos principais operadores de transbordo da empresa, sendo capaz de receber o volume que está acima dos outros terminais da rota de escoamento.

Os terminais A, G-x e H ao mesmo tempo são estrategicamente localizados por estarem ao lado da hidrovia, sendo que as empresas A e H tem exclusividade na operação de grãos em seus portos. O diferencial de estar localizada a beira de uma hidrovia é muito grande, pois a hidrovia, ao contrário da ferrovia e da rodovia não pode mudar de lugar, e as barreiras ambientais impostas para a operação dessas empresas, uma vez transpostas, devem ser exploradas.

Estar na união de modais que partem para mais de uma direção também é um diferencial para a operação dos terminais, que permite o frete de retorno, a possibilidade de operar com diversos produtos e a flexibilidade de atender mercado interno e externo. É o caso dos terminais B, C e F, que também estão próximos do principal porto nacional de exportação de produtos agrícolas, o Porto de Paranaguá.

A proximidade pode ser estratégica pela proximidade com os clientes, como o caso dos terminais I e K. O primeiro atende pequenos produtores e deve estar próximo de seus clientes que não tem a autonomia de cobrir distâncias acima de 200 km, por exemplo, para transportar a produção. O terminal K, localizado no estado de Minas Gerais recebe a safra do estado de Goiás, segundo maior produtor de soja do país.

Em outras palavras, a localização é estratégica e indispensável para todos os terminais logísticos, por razões diferentes, para as necessidades de cada cliente. O grande produtor, por exemplo, ele precisa de flexibilidade, ele precisa ter a possibilidade de enviar o produto para o sul do país, para as indústrias, ou para os portos. Para esse cliente não importa a proximidade do terminal e sim as possibilidades que ele oferece.

O Quadro 10 oferece o resumo das variáveis da dimensão do modelo distribuição.

Quadro 10 - Resumo de resultados encontrados na dimensão Distribuição

Dimensão	Variável	Resultados
Distribuição	Ambiente econômico	A percepção dos gerentes sobre o impacto deste ambiente para as operações do terminal varia de acordo com o posicionamento e atividades do terminal. O impacto positivo é percebido quando os clientes demandam mais o serviço de armazenagem ou transbordo devido as variações do mercado e o impacto negativo é percebido quando os clientes deixam de operar por desinteresse na soja brasileira (competitividade do preço)
	Ambiente político-legal	Os terminais percebem impacto negativo do ambiente político-legal nas suas operações, principalmente relacionado as questões fiscais, legislação e conflitos internacionais.
	Ambiente natural	Cerca de 30% dos gerentes percebem que o principal impacto para a operação do terminal é a falta de estrutura logística (em modais). Outros 70% dos gerentes não percebem impacto do ambiente natural ou o identificaram como satisfatório para a atividade.
	Ambiente tecnológico	Mais de 80% dos terminais utilizam o ambiente tecnológico a favor da operação da empresa, utilizando as ferramentas de tecnologia da informação para aperfeiçoar sistemas de gestão, comunicação com clientes e diminuição de barreiras a comercialização.
	Ambiente competitivo	Este ambiente não tem impacto significativo para mais de 70% dos entrevistados. Apenas para dois terminais a concorrência na atividade é nociva para a operação, pois não adota práticas justas de comercialização.
	Preço	O preço é formado de forma diferente para os terminais, sendo as práticas mais comuns: baseado na concorrência, baseado no custo, baseado no valor para o cliente.
	Distribuição	A localização do terminal é estratégico para a operação do terminal.

Fonte: Elaborado pela autora



#### 4.1.2 Estimulação

Na dimensão estimulação do modelo de desempenho, onde é considerada a estimulação provocada pela empresa/terminal em promover a sua demanda, estimular o desenvolvimento local, criando um efeito multiplicador de desenvolvimento, consideramos as variáveis que abordam o planejamento da empresa, as ações que a empresa/terminal desenvolve em relação aos clientes e a variável do composto mercadológico promoção.

Quando falavam sobre o planejamento de marketing ou planejamento geral realizado pela empresa, os gerentes não souberam responder ou declararam que não havia planejamento dentro da empresa/terminal. Um motivo que pode ser atribuído a ausência de resposta é a formação dos gerentes, essencialmente técnica para a área de operações.

Os terminais A, D e H declararam que não havia nenhum planejamento na empresa, formal ou informal. O terminal C assumiu que não há um planejamento formalizado, mas as ações da empresa tem foco no mercado, em estar atento as demandas dos clientes e, ações da concorrência e se adaptar constantemente, conforme essência do discurso do gerente:

Sinceramente falando, até já fizemos um plano de estratégia uma vez, ele dura muito pouco tempo, tá? O mercado muda muito rapidamente, e você tem que mudar junto com o mercado... Qual é o nosso plano de marketing?  
Manter contato, obter informações (Empresa C)

Os outros terminais declaram que não há planejamento feito pela unidade, ou para a operação de armazenagem e transbordo que há um planejamento corporativo, onde há metas para cada empresa que pertence a organização. Geralmente o planejamento é feito pela matriz em São Paulo ou por contratos com os presidentes das organizações internacionais e são para todo o país, ou América Latina, por exemplo.

As empresas públicas também utilizam do planejamento corporativo realizado pelos governos. Mesmo no caso onde o planejamento da empresa é corporativo, os gerentes participam pouco ou nada da formulação de estratégias e metas propostas.

É pequeno o número de clientes deste mercado, sendo que os grãos são comercializados em grandes volumes e tem grande parte das transações concentrada em um período curto do ano. O Quadro 11 apresenta os tipos de clientes que cada terminal atende:

Quadro 11 - Tipos de clientes da empresa/terminal

Terminais	Categoria	Descrição da categoria
A	Clientes industriais	Relação B2B, sempre realizada com empresas cerealistas, ou <i>trades</i> de grãos.
B		
C		
D		
E		
H		
G-x	Clientes industriais e produtor rural	Além de atender os comercializadores de grãos atende também os produtores rurais, que armazenam a safra e escoam produtos.
K		
F	Clientes industriais, governo	Clientes industriais e o governo, atendendo o abastecimento e a Política de Preços Mínimos
I	Produtor rural	Atende exclusivamente produtor rural.
J-x	Único cliente	Atende um único cliente, que é a própria empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

Os terminais que atendem a clientes industriais destinam toda a sua operação ao chamado ABCD – ADM, Bunge, Cargill e Louis Dreyfus que produzem ou compram grãos, e aos cerealistas que compram soja de pequenos e médios produtores e vendem a essas grandes empresas. A relação com esses clientes é sempre B2B, ou seja, fortemente calcada na racionalidade e bastante negociada.

Alguns terminais também comercializam grãos, compram dos produtores e armazenam em suas instalações esperando um bom preço do mercado para vender o produto. É o caso dos terminais G-x e K, que atendem tanto clientes industriais quanto produtor rural. Os produtores rurais que tem volume para realizar um contrato de exportação exclusivo também operam com terminais de transbordo, mas o grão é originado dos estados de Mato Grosso e Goiás.

Outro terminal atende também o governo, exercendo sua função pública de armazenamento de safras, abastecimento do país, controle do estoque da safra armazenada e garantia da política de preços mínimos praticada pelo Brasil.

O terminal I, também público, não atende ao governo, mas tem a preocupação de atender primeiramente os pequenos produtores. Ou seja, é um terminal com a preocupação social em primeiro lugar.

A empresa J-x, como já citado, tem um terminal exclusivo para a operação da empresa X, com instalações e mão de obra que operam cerca de três meses por ano, durante o pico do escoamento, e atuam apenas como apoio em outros períodos.

Essa proximidade com o cliente não justificaria um banco de dados utilizado pela empresa/terminal para gerir sua relação com os clientes, mas além do terminal J-x, outros terminais não utilizam banco de dados ou uma relação de clientes para manter contato com eles. Os terminais A, D e F são terminais que tem grande volume de operação, e segundo os gerentes não tem registros sistematizados sobre quem os contrata.

Cerca de 60% dos gerentes entrevistados expuseram que existe um registro dos clientes, alguns em software aplicativos dedicados, e outros apenas em registros sistematizados. O gerente do terminal C declarou que tem o histórico de cada cliente desde 1969, classificado por produto, por destino, por origem e pelo nome do próprio cliente.

Dos quatro terminais que não tem registros dos clientes formalizados, dois declararam que não tem nenhum registro dos clientes, sendo que um deles é o terminal J-x, e o outro, terminal D atende unicamente os clientes que foram contratados pela concessionária que opera na ferrovia.

Dois terminais que não utilizam banco de dados no relacionamento com os clientes usam computador para registrar as operações feitas. O terminal A, quando declarou que não havia registro dos clientes argumentou que isso não era necessário, pois ela atende exclusivamente a três clientes. O terminal F que igualmente não tem registro dos clientes tem através de um relatório diário toda a operação do terminal.

Os outros nove terminais da amostra utilizam computador para controle e gestão dos clientes, e consideram muito importante esse tipo de controle, pois sendo produto que será transbordado de terceiros e na operação podem suceder problemas com os

grãos, como alteração no padrão para exportação e mistura com grãos de outros produtores, o registro detalhado protege o terminal de eventuais problemas e gastos para manter a qualidade do produto ou até ressarcir o cliente.

Um gerente dos terminais entrevistados declarou que operar grãos de terceiros é uma atividade que possui risco, pois a empresa recebe o produto como sendo um produto de qualidade e padrões de exportação, mas o terminal não sabe quais foram as condições de plantação, cultivo, colheita, limpeza e transporte do produto até o terminal. E no final do contrato o cliente espera que seu produto tenha o padrão de qualidade acreditado pelo mercado.

Esse risco incide tanto para a empresa/terminal quanto para os clientes. Uma tentativa de diminuir os riscos para ambas as partes da negociação é a realização de contratos entre o terminal e o cliente, conforme Quadro 12:

Quadro 12 - Relação contratual entre terminal/cliente

<b>Terminais</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
K	Contrato para operação de transbordo	Realiza contrato apenas para a operação de transbordo e não para serviços de armazenagem.
C	Único contrato	Realiza contrato com o cliente apenas na primeira operação terminal/cliente.
A	Contrato amplo	Contrato abrangente que contém todas as informações da operação como volume, produto, tempo de armazenagem, data do transbordo, entre outros.
B		
D		
E		
F		
G-x		
H		
I	Não faz contrato	Não realiza contrato, seu cliente é a própria empresa.
J-x		

Fonte: Elaborado pela autora

O terminal K realiza contrato formal apenas para as operações de transbordo, o gerente do terminal não realiza contrato com o produtor rural que vende soja para o terminal ou que só o armazena por um determinado período. O gerente do terminal C só fecha contrato excepcionalmente, na primeira compra de um novo cliente.

Os outros terminais realizam contratos formais com seus clientes, mas cada um tem suas características específicas, como pode ser visto no Quadro 13:

Quadro 13 - Características do contrato terminal/cliente

Terminais	Categoria	Descrição da categoria
D	Padrão simples	O cliente não realiza contrato com o terminal e sim com a matriz, ou regional responsável pelo terminal.
E		
G-x		
H		
J-x		
A	Padrão sofisticado	O contrato também é realizado pela matriz ou regional, mas tem mais embaraços.
B		
F	Básico	É realizado pelo terminal e tem as características de um formulário a ser preenchido.
I		
K		
C	Não formalizado (convenções)	Não há contrato, a negociação é informal.

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos terminais realiza contrato com os clientes através da regional ou matriz, onde há um departamento comercial que tem *know how* jurídico para elaboração de contratos. Os termos dos contratos referem-se a volume, tipo do produto, período de armazenagem, origem e destino, preço, forma de pagamento. Esse contrato pode ser feito anualmente, ou para cada demanda de serviços.

Os terminais A e B também têm contratos realizados pela sua regional ou matriz, porém o contrato é mais elaborado, por ser bilíngüe, ou pela necessidade de ser assinado por pelo menos três pessoas da empresa.

Para os terminais públicos e para o terminal K o contrato não é nada mais do que um formulário preenchido e assinado pelo cliente, sem burocracia. No caso do terminal K é o próprio gerente que negocia com os clientes e recebe e assina o contrato básico.

O terminal C não realiza contrato formal e toda a operação é baseada nas convenções, ou seja, o cliente e o terminal confiam na reputação da outra parte e não tomam medidas formais para diminuir o risco.

Essa confiança nos agentes do mercado é possível por que o número de terminais e de clientes é pequeno. As empresas/terminais conhecem os clientes que podem contratar serviços de seu terminal.

Como os terminais conhecem o mercado e principalmente, conhecem o número de clientes, foi perguntado no roteiro de entrevista questões sobre a segmentação de mercado, apresentado no Quadro 14:

Quadro 14 - Segmentação de mercado da empresa/terminal

<b>Terminais</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
K	Marketing individual	O gerente do terminal negocia com cada cliente individualmente.
D	Marketing de massa	Não há estratégias para os clientes, atende a todos os clientes.
E		
F		
I		
A	Marketing segmentado	O terminal segmenta os clientes por volume que será operado ou por produto.
H		
B		
C		
G-x		
J-x	Marketing interno	O único cliente do terminal é a empresa proprietária do terminal.

Fonte: Elaborado pela autora

A relação com o cliente para o gerente do terminal K é muito pessoal, pois ele tem muitos anos de atuação no mercado e declara que para cada cliente, para cada tipo de operação ele utiliza uma estratégia. Nesse caso a gerência do terminal se confunde com o próprio gerente, sendo que na ausência deste não há padrões para se negociar os serviços do terminal.

Os terminais D, E, F e I procuram atender a todos os clientes sem segmentar o mercado, independente do volume a ser transbordado ou da origem do produto. Para esses terminais não há razão para segmentar o mercado sendo que eles têm capacidade operacional de atender a todos os clientes.

O terminal A segmenta o seu mercado pelo destino do produto e pelo próprio produto, sendo que este terminal só opera soja com destino à Bolívia. Essa operação restringe o número de clientes do terminal a somente três empresas/clientes. Assim como o terminal H que também só atende a clientes que estejam operando com o grão que a empresa terminal está beneficiando, soja ou milho, por exemplo.

Os terminais B, C e G-x segmentam seu mercado pelo volume, ou seja, se o cliente tiver um grande volume para operar no terminal, a operação pode ser realizada. Estes terminais não tem interesse em atender pequenos produtores ou baixos volumes.

Dentro da segmentação de mercado, os gerentes expuseram que ainda escolhem clientes dentro do segmento, em épocas de pico de escoamento da safra deixam de atender a uns clientes para atender a outros. O Quadro 15 apresenta os critérios de seleção:

Quadro 15 - Critérios de escolhas para selecionar clientes

Terminais	Categoria	Descrição da categoria
D	Não seleciona clientes	Atende exclusivamente os clientes enviados que contratam a concessionária da ferrovia.
B	Marketing de massa	Focaliza todos os clientes
C		
F		
K		
E	Marketing segmentado	De acordo com a meta da empresa terminal
G-x		Primeiro atende os contratos, depois mercado <i>spot</i>
H		Segmento bem delimitado
A		
I		
J-x		

Fonte: Elaborado pela autora

O terminal D é o único que não seleciona seus clientes, isso acontece porque todos os clientes que o terminal atende são aqueles que a empresa concessionária vendeu o produto da ferrovia e muitas vezes da rodovia, vinculados ao terminal do transbordo.

Os terminais B, C, F e K não tem marketing diferenciado para atender aos clientes do terminal. Nesse caso os gerentes declaram que tinham o objetivo de atender a todos os clientes que demandavam serviços do terminal.

Apesar disso, esses terminais estabelecem critérios para selecionar quais clientes atenderão primeiro, como é o caso do terminal F que atende os clientes por ordem de chegada, independente de volume ou produto. Já o terminal K atende prioritariamente os clientes com mais volume de operação. Verifica-se que apesar desses terminais declararem que não há segmentação no mercado, os gerentes selecionam os clientes de acordo com sua operação e relacionamento com os clientes.

Outros terminais consideram a segmentação de mercado como estratégica para a organização, porém estabelecem critérios diferentes para realizá-la. A empresa E e G-x segmentam os clientes de acordo com o objetivo da empresa, por exemplo, se o preço da soja for mais atraente para exportação a empresa preferirá enviar produtos para o mercado externo, utilizando o serviço de transbordo, caso contrário destinará a soja para o mercado interno, enviando o produto para indústrias nacionais, essa última opção dificilmente utiliza o serviço de transbordo.

O terminal H segmenta os clientes atendendo primeiro aqueles que possuem contratos com o terminal, e tendo capacidade ociosa, oferece os seus serviços no mercado *spot*.

O terminal I atende exclusivamente pequenos produtores. Este terminal é público e tem o objetivo de atender prioritariamente pequenos produtores, conforme trecho do discurso do gerente:

... Eu cheguei num dilema no seguinte ponto, eu tenho duas opções: Ou milho ou soja. ... A grande planta soja, o pequeno planta milho... Se eu atender soja, de uma cara grande que produz mil toneladas. Mil toneladas, de pequeno produtor, vai dar uns 100 pequenos, entendeu? Eu to atendendo 99 famílias a mais... Hoje eu não recebo soja.

Os terminais A e J-x atendem exclusivamente poucos clientes.

Os aspectos de promoção se enquadram no modelo também dentro da dimensão estimulação. Os gerentes foram questionados se existia plano de comunicação para se comunicar com os clientes e como essa comunicação era feita. Todos os terminais declararam que não há nenhum plano de comunicação formalizado e que a comunicação é feita quando há necessidade, alguma alteração na programação feita com os clientes, ou para a contratação de novos serviços, neste caso, na maioria das vezes é demandado pelo cliente.

O terminal A considera que mesmo não tendo plano de comunicação estruturado para clientes e possíveis clientes, não teria interesse em fazer, pois isso estimularia a demanda e o terminal não tem condições de atender a outros clientes.

Três terminais fazem a comunicação de forma organizada, porém sem nenhum plano de comunicação. Foi considerado para essa análise que a comunicação de forma organizada é quando o contato é feito por uma mesma pessoa ou por um mesmo grupo, em um determinado período. O terminal G-x possui uma lista de clientes que devem ser contatados em um período, mas não há nada, além disso, que padronize a comunicação.

Os gerentes dos terminais geralmente fazem contato com os clientes por telefone, e a relação, calcada na racionalidade dado o comportamento de compra organizacional, é pessoal.



O gerente do terminal K acha que a comunicação de produtos e serviços para terminais é arriscada, conforme trecho do discurso:

O negócio é o seguinte, o armazém geral é um negócio que não dá dinheiro. Não é um amar de rosas isso daqui... e o que não dá pra você ficar gastando dinheiro em propaganda e não sei o que lá, entendeu? As margens são apertadas.

O produto final da comunicação é a venda, que conseqüentemente é quase toda baseada em contatos pessoais. A exceção neste caso é o da empresa D que atende os clientes que contrataram a empresa concessionária da ferrovia e utilizam o serviço de transbordo.

Apenas no terminal B a venda não é realizada com o gerente do terminal, e sim com a matriz da empresa. Ainda assim a relação é pessoal nas negociações e o papel do vendedor é fundamental para a concretização da venda.

O Quadro 16 apresenta um resumo da percepção dos gerentes referente a dimensão estimulação identificada no modelo:

Quadro 16 - Resumo de resultados encontrados na Dimensão Estimulação

Dimensão	Variável	Resultados
Estimulação	Planejamento Estratégico	Os terminais não fazem planejamento estratégico. Aqueles que respondem a uma matriz (grupo ABCD) recebe metas anuais de comercialização, mas eventualmente também não participa da elaboração destas.
	Clientes	Os clientes dos terminais são em quase a totalidade dos casos clientes industriais – público e privado, poucos terminais (30%) atendem a produtores rurais diretamente. Os terminais não tem registro desses clientes, pois são em pequeno número e as relações são pessoais. A transação comercial é feita através de contrato, mas em poucos casos este contrato é feito para cada operação de transbordo. O contrato é apenas um compromisso de venda, e não a efetivação desta. Os terminais fazem segmentação de mercado.
	Promoção	Não há planejamento da comunicação realizada pela empresa. Os terminais consideram a promoção do produto desnecessária.

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.3 Adaptação do mix

A dimensão do modelo chamada de adaptação do mix contempla as questões referentes ao produto oferecido pelos terminais, e quais são as alterações e adequações feitas a esse produto para atender as demandas do mercado. Essa dimensão também verifica se há um processo de revisão nos preços praticados pelos terminais buscando adequação ao mercado.

O produto do terminal multimodal pode ser tanto um serviço como um deslocamento de uma carga entre modais ou a armazenagem do produto por um determinado período de tempo, ou um bem físico e tangível como a limpeza, secagem ou o beneficiamento de grãos.

O Quadro 17 apresenta as categorias extraídas dos discursos dos gerentes sobre a caracterização dos produtos dos terminais:

Quadro 17 - Caracterização do serviço/produto que a empresa/terminal oferece

<b>Terminais</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
J-x	Apoio a operação	A operação do terminal só existe quando é demandada pela matriz.
A	Armazenagem e transbordo	Atividades essencialmente logísticas, não tem nenhum diferencial em produtos ou serviços.
G-x		
E	Beneficiamento	São indústrias de beneficiamento que realizam transbordo.
H		
K	Conformidade	Garantia de não haver problemas nos serviços oferecidos pela empresa/terminal no processamento e conservação de grãos.
F		
D	Flexibilidade e preço baixo	Tem flexibilidade de oferecer serviços extras para o cliente e tem o preço mais baixo do mercado.
B	Transbordo e confiabilidade	A operação é caracterizada como a atividade logística de transbordo, garantida a qualidade do processo.
I		
C	Transbordo e flexibilidade	Operação classificada também como transbordo, porém a flexibilidade é sua principal característica.

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse Quadro, pode-se perceber que os gerentes destacaram a principal atividade dos terminais, mesmo todos os terminais realizando atividades logísticas, foram destacados os diferenciais para as empresas/terminal.

A empresa J-x é dedicada exclusivamente ao apoio da operação da empresa, se não houver excesso de produtos, se os outros terminais e armazéns da empresa X não estiverem impossibilitados de receber o produto, ela não irá operar. Segundo o gerente do terminal também não há armazenagem no terminal, e os silos são usados exclusivamente como “pulmões” para o carregamento das barcaças.

Os terminais A e G-x caracterizam o produto do terminal é essencialmente transbordo e armazenagem. Isso é um fator interessante porque se pode perceber que não há nenhum diferencial para os gerentes nas operações que eles realizam. É uma postura orientada para a produção e não para as necessidades dos clientes.

Os terminais E e H se caracterizaram como indústrias de beneficiamento, ou seja, apesar de possuir a infraestrutura e ter as habilidades de realizar o transbordo entre modais, isso acontece como uma atividade secundária à de beneficiamento.

O escoamento de grãos, essencialmente é uma atividade rústica, e nesse setor, como se pode perceber nos discursos dos gerentes é comum a perda de produtos por danos aos padrões de exportação, quebras de movimentação e armazenagem ou até por extravio de cargas. Os terminais K e F consideram a principal característica da empresa a conformidade. Ou seja, o cliente reconhece a reputação do terminal de conservar o produto em sua quantidade e qualidade esperada.

Ainda nos discursos dos gerentes pode-se perceber que essa habilidade de manter a conformidade do produto é resultado do conjunto de infraestrutura adequada, mão de obra especializada e experiência no setor de armazenagem.

O terminal D tem a disponibilidade de oferecer serviços que não são comuns nos terminais, como seria a limpeza e a secagem, por exemplo, o expurgo de uma carga contaminada com traças ou outras pragas. Esse serviço não é comumente oferecido pelos terminais porque evidentemente o produto que foi atingido por uma praga não mantém as mesmas condições de comercialização. Outra característica desse terminal é o preço baixo, que é em média 50% mais barato que os preços do mercado.

Os terminais B, I e C caracterizam a atividade logística, transbordo como característica do terminal, porém para os dois primeiros o transbordo é garantido pela conformidade. Para o terminal C o diferencial é a flexibilidade de atender as necessidades dos clientes, em termos de modalidade, horários de entrega, produtos diferentes.

A maioria dos terminais consideraram que são empresas conhecidas no mercado, por seus clientes e concorrentes. Apenas dois terminais não responderam que não acham que o mercado os conheça o primeiro deles é aquele que atende exclusivamente as operações da empresa matriz, já citado. O segundo deles é o terminal que atua com a concessionária da ferrovia. O gerente considera que muitas pessoas acham que o terminal é a própria empresa concessionária, o que não é apesar da concessionária ser fazer parte do consórcio proprietário do terminal. O terminal pode operar com autonomia e realizar contratos com novos clientes, mas a maior parte da sua demanda é aquela que contrata a concessionária para outros serviços logísticos.

Sobre o posicionamento de mercado, foram extraídas categorias bastante específicas dentro do discurso de cada gerente, como pode ser visto no Quadro 18:

Quadro 18 - Posicionamento do produto da empresa/terminal

<b>Terminais</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
J-x	Apoio a escoamento	Apoio ao escoamento de produtos da empresa X.
K	Boas instalações	Qualidade das instalações do terminal é o principal diferencial.
B	Bom custo-benefício	Relação de custo-benefício é atrativa para os clientes.
F	Confiabilidade	Questão da garantia de processo de armazenagem e transbordo.
G-x		
A	Exclusividade	Atende exclusivamente a 3 clientes para um a única operação.
E	Beneficiadora	Empresa beneficiadora de grãos, principalmente esmagamento.
H		
C	Preço baixo	O terminal é pressionado pelo cliente para trabalhar com preços baixos.
I	Conformidade	Garantia de cumprimento do contrato/acordo realizado com o cliente.
D	Interdependência	Vínculo com a concessionária

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa J-x está claramente posicionada como apoio a operação da empresa X, grande *trade* do comércio de soja no mundo. Não pretende atender a outros clientes apesar da localização privilegiada as margens da Hidrovia, entre os estados de MG e GO.

O terminal K considera que o caracteriza o posicionamento de sua empresa para os clientes é a qualidade das instalações, que garantem a execução de um bom trabalho nas operações.

O equilíbrio entre o preço pago pelos clientes e o serviço oferecido pelo terminal, resultado em uma boa relação custo-benefício é o posicionamento da empresa B, em contraste com o terminal C, onde o gerente declara que o posicionamento do terminal é determinado pela negociação dos clientes, que tendo grandes volumes para transportar conseguem garantir preços baixos, formando preços.

A questão da confiabilidade aparece como posicionamento claro para os terminais F e G-x. O tempo de operação das empresas no mercado e a capacidade de operação promovem uma sensação de segurança para os clientes. Durante o discurso os dois gerentes desses terminais levantaram a questão do preço, considerando que não podem fazer flexibilizações na negociação, mas que isso não é empecilho, pois o posicionamento do produto é a confiabilidade.

A localização geográfica do terminal A garante a exclusividade de operações pela hidrovia, os clientes que operam com o terminal também são específicos, pois são aqueles que tem competências para comercializar com a Bolívia.

Quanto ao posicionamento caracterizado como beneficiamento, é interessante perceber nessa relação terminal intermodal e indústria, pois demonstra uma agregação de valor ao produto não esperada pelos pesquisadores inicialmente, como o caso dos terminais E e H. O beneficiamento no terminal agrega valor ao produto no mercado interno, é uma alternativa para as empresas/terminal e para os clientes para quando o preço da soja para exportação não for atrativo e propõe uma alternativa de produção que é os terminais beneficiando grãos e transbordando para outros modais o produto mais refinado.

Ao contrário da confiabilidade, a conformidade surge como o posicionamento do terminal I, empresa pública que declarou que o posicionamento da empresa é expresso pela manutenção da qualidade garantida em contrato. Em outras palavras, o terminal é reconhecido por cumprir os acordos e contratos a que se propõe sem fazer alterações.

O terminal D possui vínculo com a concessionária da ferrovia tem posicionamento fortemente ligado a essa interdependência. Seus clientes são encaminhados pela concessionária que negocia com os seus preços e seus produtos.

Os gerentes dos terminais foram perguntados sobre a principal característica do produto/serviço prestado pelas empresas. A pergunta aberta ofereceu total abrangência para os entrevistados que expuseram a realidade de sua região ou operação. O Quadro

19 sintetiza o discurso dos entrevistados e apresenta uma visão de qual é a estratégia de cada terminal:

Quadro 19 - Característica do serviço ou produto do terminal

Terminais	Categoria	Descrição da categoria
I	Atendimento de pequenos produtores	Principal característica de empresa pública, nesse caso atendimento aos pequenos produtores.
C	Confiabilidade	A principal característica é a confiança de que a empresa vai manter a qualidade e características contratadas.
G-x H	Formalismo	Empresa burocrática
J-x	Localização	Privilegiada
F	Flexibilidade operacional	Apesar de vários normativos e políticas de governo, a empresa tem atividade.
E	Produtora de alimentos	Produtora de alimentos através do beneficiamento de grãos.
B	Rapidez no atendimento	Rapidez de recepção e manutenção das condições dos grãos.
K	Relacionamento	Rede de relacionamentos do gerente
D	Serviços exclusivos	Fazer serviços que os outros terminais não fazem.
A	Terminal exclusivo	Exclusividade na exportação para Bolívia.

Fonte: Elaborado pela autora

O terminal público I reforçou que a principal característica é o papel social de uma empresa pública, de atender principalmente pequenos produtores, conforme já havia sido dito na questão do posicionamento. Essa discussão sobre o papel do terminal público se encontra com a necessidade do apoio do estado para a agricultura familiar em pequenas propriedades, que não será abordado nesse trabalho.

O outro terminal público estudado, terminal F, considera que o diferencial do concorrente é a flexibilidade operacional. Segundo o gerente, apesar de ser engessado por políticas de governo e normativos o terminal tem atividade, tem operação.

O terminal C considera a confiabilidade um diferencial entre seu terminal e os concorrentes. Segundo o gerente entrevistado, é comum que outros terminais misturem, troquem, e até percam os produtos dos clientes. As relações comerciais com esse terminal poucas vezes são baseadas em contratos, como visto anteriormente, mas mesmo havendo contrato informal, o gerente procura cumprir rigorosamente.

O terminal J-x ressalta a localização geográfica privilegiada. Esse terminal apesar de pouco utilizado é estratégico para a empresa X.

O beneficiamento de grãos é a principal característica do terminal E, e o gerente ressalta que o objetivo da empresa é que o produto seja competitivo no produto final, e não na fase industrial.

A agilidade na recepção e na conservação da qualidade dos grãos é a principal característica do terminal B. Isso é relevante para o cliente que precisa escoar ou armazenar produtos rapidamente, pois, tem os armazéns lotados, ou data de entrega do produto próxima.

O gerente do terminal K ressalta a forte ligação entre o seu conhecimento como do setor e as relações com a empresa. Ele declarou que a principal característica do terminal é a rede de relacionamentos que possui e os seus conhecimentos sobre armazenagem e transbordo.

A possibilidade de realizar serviços que geralmente os outros terminais não fazem, pois não está no contrato, ou o terminal não considera como sendo sua responsabilidade, é a principal característica do terminal D. Esses serviços são pagos fora da nota de armazenagem e transbordo e muitas vezes são necessários para que o cliente consiga comercializar o produto.

O terminal A, como já discutido, tem como principal característica a exclusividade na prestação do serviço de escoamento de safra pela hidrovia.

A burocracia que eventualmente dificulta a agilidade de operação dos terminais foi classificada como a principal característica do terminal G-x e H. Pode-se perceber que a principal característica citada pelo gerente é um fator negativo, ou seja, se o terminal operasse sem a dificuldade burocrática poderia ser mais eficiente.

Quando os gerentes foram questionados sobre se os terminais atendiam a sua demanda satisfatoriamente, todos responderam positivamente, apenas os terminais I e F que declararam operam 100% da sua capacidade, ainda assim o terminal I avalia que há muitos clientes que não são atendidos por ele, devido sua própria capacidade.

Os gerentes foram enfáticos em ressaltar os problemas nas capacidades dos modais, tanto da ferrovia quanto da hidrovia. Dos onze entrevistados, nove terminais consideram que não há vagões ou barcaças com capacidade para atender a demanda dos clientes. Logo, a empresa deixa de operar devido ao gargalo na rota de escoamento.

O terminal A considerou que atende a toda a sua demanda contratada, não deixa de cumprir os compromissos assinados, porém se a sua capacidade de exportação fosse dobrada, haveria demanda dos clientes bolivianos.

Finalizando o último aspecto do modelo proposto que busca as inovações dos terminais para adaptação do mix, os gerentes foram questionados sobre o desenvolvimento de novos produtos e a avaliação de preços.

Todos os gerentes foram unânimes na avaliação de que os clientes não demandam ou não tem necessidades por inovação em processos ou infraestrutura, a demanda evidente é o oferecimento de serviços agregados a atividade de transbordo e armazenagem.

Muitos terminais são procurados para transportar outros produtos, como álcool e açúcar, mas não é comum que a empresa faça esse tipo de investimento, pois, as exigências para o transbordo de álcool são bastante abrangentes, tendo em vista a necessidade de construir uma infraestrutura dedicada, e para o açúcar não há interesse, pois é um produto corrosivo para as máquinas da linha.

Quanto à revisão de preços e adaptação dos terminais a essa variável do mix, a maioria deles faz revisão de preços periodicamente, ao ano ou ao semestre, mas o preço é definido para cada cliente, muitas vezes para cada operação dado o volume que será operado e o tempo que levará a relação comercial.

O Quadro 20 apresenta o resumo das variáveis encontradas na última dimensão do modelo de desempenho gerencial:



Quadro 20 - Resumo de resultados encontrados na Dimensão Adaptação do Mix

Dimensão	Variável	Resultados
Adaptação do Mix	Produto	<p>Cada terminal entrevistado identifica seu produto em um grau de prestação de serviços diferente. Desde apoio estratégico a operação da empresa, passando por apenas transbordo de grãos, conformidade de entrega até o beneficiamento.</p> <p>Os terminais são conhecidos no mercado, pelos clientes e concorrentes.</p> <p>O posicionamento de cada um deles também caracteriza a diferenciação buscada pelos gestores, entre os mais comuns encontram-se o preço baixo, a qualidade das instalações e a conformidade.</p> <p>Todos os gerentes identificaram a ineficiência dos modais como o principal gargalo para a prestação do serviço.</p> <p>Não há, segundo os gerentes, necessidade de inovação do mix de produtos oferecidos pelos terminais.</p>
	Preço	Os terminais fazem revisão periódica do preço, sendo que este é formulado para cada cliente.

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.4 Análise quantitativa das variáveis do modelo

Nesta etapa da pesquisa os gerentes dos terminais deram notas de 1 a 5 para o grau de importância que cada variável da pesquisa tinha para a eficiência comercial dos terminais logísticos, onde 1 representa sem importância, 2 representa pouco importante, 3 representa importante, 4 representa muito importante e 5, importantíssimo.

Apesar da análise de frequência ser um método de análise simplificado, ele foi inserido neste trabalho para contribuir com a análise de discurso, concordando ou não com as análises das categorias analisadas anteriormente.

A Tabela 1 apresenta a frequência relativa para cada uma dessas notas que a variável ambiente econômico obteve na avaliação dos gerentes:

Avaliação	1	2	3	4	5	
Empresa	D	C	K	A, B, G, H, I	E, F, J	
%	9%	9%	9%	27%	46%	100%

Tabela 1 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente econômico  
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme observado na tabela acima, grande maioria dos gerentes considerou o impacto do ambiente econômico como muito importante e importantíssimo.

O terminal D avaliou o impacto do ambiente econômico como sem importância, concordando com a análise de discurso feita anteriormente.

O impacto do ambiente político legal foi fortemente considerado pelos gerentes, como apresentado na Tabela 2:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	K	C	H, I	C, D, H	A, F, G, K	
<b>%</b>	9%	9%	18%	37%	46%	100%

Tabela 2 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente político/legal  
Fonte: Elaborado pela autora

Nove dos gerentes entrevistados consideraram o impacto do ambiente político e legal como importante até importantíssimo. Este fato combinado a análise de conteúdo que extrai o impacto negativo deste ambiente para a eficácia comercial dos terminais.

Sobre a análise do ambiente de recursos avaliado pelos gerentes, todos consideraram o impacto deste importante até importantíssimo, conforme Tabela 3:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	-	-	D	A, C, G, H, K	B, E, F, I J	
<b>%</b>	0%	0%	9%	46%	45%	100%

Tabela 3 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente natural (recursos)  
Fonte: Elaborado pela autora

A importância do impacto desta variável demonstra a dependência que os terminais logísticos tem de investimentos na localidade onde se encontram e também nas rotas de escoamento em que operam.

Quanto ao ambiente econômico à avaliação objetiva dos gerentes pode ser vista na Tabela 4:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	K	C	A, H	B, D, G	E, F, I, J	
<b>%</b>	9%	9%	18%	27%	37%	100%

Tabela 4 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente tecnológico  
Fonte: Elaborado pela autora

Os clientes K e C não consideram o ambiente tecnológico importante para a eficácia do terminal, concordando com a análise anterior onde o gerente do terminal K afirmou que o diferencial competitivo da sua empresa é o conhecimento dele próprio sobre o mercado. No caso do terminal C, o gerente declarou que o fator mais importante para a atividade é a mão de obra, e não aspectos tecnológicos, como equipamentos, mas modernos, apesar de concordar que sistemas de gestão proporcionaram melhor relacionamento com os clientes.

A avaliação dos gerentes sobre o último ambiente analisado, o ambiente competitivo é demonstrado na Tabela 5:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	J	A	F, I	B, G, H	C, D, E, K	
<b>%</b>	9%	9%	18%	27%	37%	100%

Tabela 5 - Avaliação dos gerentes quanto ao ambiente competitivo  
Fonte: Elaborado pela autora

Os gerentes dos terminais A e J-x avaliaram como sem importância e pouco importante o ambiente relacionado a concorrentes, pois não tem concorrentes diretos, são os terminais que prestam serviços exclusivos de exportação para a Bolívia e o terminal exclusivo da empresa X.

Os gerentes avaliaram a importância das estratégias de marketing para a eficácia dos terminais. A Tabela 6 apresenta a seqüência das respostas:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	D, J	-	E, F, G, H, I, K	A, C	B	
<b>%</b>	18%	0%	55%	18%	9%	100%

Tabela 6 - Importância das estratégias de marketing para a eficácia do terminal  
Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos terminais, 55% avaliaram apenas como importante as estratégias de marketing para a eficiência gerencial do terminal, e ainda dois terminais consideraram como sem importância. Isso talvez justifique porque os terminais não tem ações de marketing concretas e bem definidas, pois não consideram ter uma estratégia elaborada como importante para atender melhor os clientes ou atingir outros mercados.

Quando perguntados sobre a importância de estar atento as necessidades dos clientes, porém, o nível de importância foi alto, como pode ser observado na Tabela 7:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	J	-	A	F, G, I, K	B, C, D, E, H	
<b>%</b>	9%	0%	9%	36%	46%	100%

Tabela 7 - Importância percebida pelos gerentes sobre estar atendo as necessidades dos clientes  
Fonte: Elaborado pela autora

Exceto pelo gerente do terminal J-x que atende exclusivamente a empresa proprietária do terminal todos os outros gerentes consideraram de importante a importantíssimo estar atendo as necessidades dos clientes.

As necessidades do cliente podem ser satisfeitas ou não de acordo com as características dos produtos prestados pelos terminais, a importância para a eficácia dada pelos gerentes para essas características podem ser visualizadas na Tabela 8:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	J	-	A, C	E, G, H, K	B, D, F, I	
<b>%</b>	9%	0%	18%	37%	36%	100%

Tabela 8 - Importância das características dos produtos/serviços  
Fonte: Elaborado pela autora

Concordando com as outras análises o terminal J-x não tem comportamento igual aos outros que atuam no mercado aberto a todos os clientes.

Percebe-se que entre os terminais que consideram como importantíssimo as características dos produtos/serviços encontram-se os terminais públicos estudados neste trabalho, F e I.

O estudo e a segmentação do mercado foram avaliados pelos gerentes como demonstrado na Tabela 9:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	J	A	F, G, I	C, D, E, H, K	B	
<b>%</b>	9%	9%	27%	46%	9%	100%

Tabela 9 - Importância da segmentação de mercado para a eficácia mercadológica  
Fonte: Elaborado pela autora

O gerente do terminal A considera que é pouco importante a segmentação de mercado, pois os seus próprios clientes são em número limitado, sendo que o terminal atende a todos eles.

Os terminais que consideraram importante, muito importante e importantíssima a segmentação declararam na análise anterior que fazem segmentação priorizando os clientes que tem maior volume para operar em suas empresas.

A grande importância relativa da variável preço também ficou evidente na avaliação dos gerentes como mostra a Tabela 10:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	J	-	E	A, B, F, G, I	C, D, H, K	
<b>%</b>	9%	0%	9%	46%	36%	100%

Tabela 10 - Importância da variável preço para os gerentes da empresa/terminal  
Fonte: Elaborado pela autora

Cerca de 80% dos gerentes consideram a variável preço muito importante e importantíssima, isso fortalece o discurso dos gerentes de que o preço tem forte impacto na eficácia comercial dos terminais.

A comunicação entre os terminais e os clientes não é elaborada através de planos de comunicação, a importância para essa variável é demonstrada na Tabela 11:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	C, D, J	A, G	F, I	B, E, H, K	-	
<b>%</b>	27%	18%	18%	37%	0%	100%

Tabela 11 – Importância da variável comunicação para os gerentes da empresa/terminal  
Fonte: Elaborado pela autora

A análise quantitativa concorda com a análise anterior que dá pouca ênfase a forma como os terminais se comunicam e comunicam o valor de seus produtos aos clientes.

A variável que teve mais concentração na avaliação dos gerentes foi a localização. A Tabela 12 apresenta o resultado:

<b>Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Empresa</b>	-	-	H	E, J, K	A, B, C, D, F, G, I	
<b>%</b>	0%	0%	9%	27%	64%	100%

Tabela 12 - Importância da variável localização para os gerentes da empresa/terminal  
Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se afirmar que dos itens do composto mercadológico a variável que mais tem impacto para a eficácia do terminal é a localização, avaliada neste trabalho como distribuição.

## 4.2 Clientes

A análise da satisfação dos clientes é fundamental para a análise deste trabalho, pois dá a dimensão das ações mercadológicas dos terminais na ótica dos principais interessados, aqueles que de fato precisam dos serviços logísticos para escoar a safra.

Os resultados serão apresentados na seqüência das variáveis do composto de marketing Produto, Preço, Comunicação, Distribuição, finalizando com a análise da relação entre clientes e terminal.

#### 4.2.1 Produto

Os clientes tem diferentes necessidades em relações aos serviços prestados pelos terminais. A análise do Quadro 21 mostra as principais necessidades de cada terminal:

Quadro 21 - Necessidades de produtos/serviços da empresa em relação ao terminal

<b>Clientes</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
A	Armazenagem	O terminal é utilizado primordialmente como armazém para estocagem do produto.
B	Confiabilidade	O terminal precisa garantir que o produto permanecerá com a mesma padronização com que foi entregue a ele.
C	Eficiência no Transbordo	Eficiência no escoamento do produto.
D	Infraestrutura	Capacidade de recebimento e processamento de grãos.

Fonte: Elaborado pela autora

O cliente A utiliza o terminal de transbordo como um armazém, um local para estocar o grande volume operado na safra enquanto não é comercializado e até para aguardar bons preços do mercado externo. Frequentemente os produtores não tem armazéns para estocar os produtos, tanto por não ter estrutura física ou por que os armazéns que possuem são precários e não mantêm as condições ideais de armazenagem de grãos.

A manutenção das propriedades físicas para a exportação, como o número de quebra, percentual de umidade e acidez do grão, é a principal necessidade do cliente B que contrata os serviços dos terminais para garantir esta padronização. Para tanto o cliente exige modernidade de equipamentos para controle de qualidade.

Para o cliente C a necessidade em relação ao serviço prestado pelo terminal é básica, o cliente deixou bem evidente que a função do terminal para o escoamento de

seu produto é o transbordo do produto, nem tanto a armazenagem. Segundo o cliente o papel do terminal é receber, fazer o transbordo para os vagões e mandar para o porto.

Para o cliente D a necessidade que demanda a utilização de um terminal intermodal é a alocação de recursos em uma infraestrutura que seria utilizada em apenas uma época do ano, sendo ociosa nos períodos de entre safra. Nesse caso o cliente transfere o investimento para um terceiro, o terminal.

A disponibilidade dos serviços dos terminais para os clientes não atende a necessidade destes. Quando questionados sobre se eram atendidos pelos terminais em todos os aspectos demandados, três dos quatro entrevistados disseram que não eram 100% atendidos pelos terminais em.

O cliente A declarou que não há armazéns disponíveis para utilização em todo o Brasil, e aqueles que tem espaço físico tem péssima infraestrutura, o que prejudica a qualidade dos grãos. Esse problema ficará ainda mais evidente para a safra de 2010, pois os armazéns estão abarrotados com a safra do ano passado que não foi vendida devido à alta do dólar. Não tendo para onde exportar a safra que está estocada, não há onde armazenar a nova safra.

O mesmo se aplica ao cliente B que argumenta que os terminais atendem bem a função de giro, ou seja, de transbordo, mas não tem capacidade de armazenamento. Muitas vezes o armazém do terminal é utilizado como um pulmão de abastecimento das rotas de escoamento na época de pico da safra.

O cliente C também diz que os terminais não atendem as necessidades do cliente, considerando que vendem mais capacidade de operação do que são capazes de operar, muitas vezes deixando clientes sem atendimento, mesmo após ter contrato o serviço.

Apenas o terminal D declarou que os terminais atendem todas as necessidades deles, enquanto clientes. Não só na disponibilizando os produtos do próprio terminal, como oferecendo auxilia em questões fiscais, ou outras alterações administrativas.

Essa flexibilidade para atender os clientes em outros serviços que não estavam contratados, como serviços administrativos, ou outros que surgirem, é uma demanda evidente por parte dos clientes. Todos os clientes revelaram que os terminais são ineficientes nesse ponto.



O cliente A citou o exemplo de uma frota de caminhões que rodou até um terminal de transbordo e teve que voltar até a origem para ser comercializada de outra forma, pois o produto teve problemas na classificação quanto à padronização e o terminal não aceitou receber os produtos. O cliente sugeriu que fosse feita outra classificação ou que o terminal tivesse processos de limpeza, secagem, ou até expurgo dos produtos.

O cliente C disse que comumente os serviços extras que precisa são contratados de empresas terceirizadas, concordando com o cliente D que declarou que os terminais não tem competência para agregar serviços aos processos logísticos.

O cliente B ponderou que os terminais não prestam serviços ao cliente, mas que se fosse necessário era só solicitar aos gerentes e o serviço seria providenciado.

Tendo detectado as necessidades dos clientes, estes sugeriram mudanças ou soluções para atender a demanda dos entrevistados. O Quadro 22 resume as categorias encontradas:

Quadro 22 - Quais as mudanças possíveis nos terminais para atender as necessidades dos clientes

<b>Clientes</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
A	Aumentar o oferecimento de serviços	Aumentar o número de serviços oferecidos, principalmente em relação à classificação de grãos.
B	Aumentar infraestrutura	Aumentar a capacidade de armazenagem de grãos.
C	Diminuir gargalo no modal	Disponibilizar maior número de vagões para atender a demanda dos clientes
D	Investimento diversificado	Investimento em locais que não são atendidos pelas rotas de escoamento.

Fonte: Elaborado pela autora

Todos os clientes disseram que os terminais não os atendiam em toda a necessidade de serviços, porém apenas o cliente A respondeu que os possíveis investimentos do setor deveriam ser feitos na prestação de serviços, como a classificação de grãos. A classificação dos produtos é sempre feita por amostragem e por uma empresa terceirizada.

O cliente B sugeriu como solução para atender os clientes com mais eficiência a construção de armazéns para aumentar a capacidade de estocagem dos terminais. O cliente C identifica o gargalo que precisa de investimento à falta de vagões nas ferrovias para escoamento do produto. E o cliente D sugere que o investimento dos terminais

deveria ser feito em regiões que não são atendidas por rotas de escoamento, ou que não possuem ainda a intermodalidade.

Todas as três soluções apresentadas foram consideradas pelos clientes, segundo os próprios entrevistados, como utópica, pois depende de investimentos altos que não são do interesse de nenhuma empresa logística, tampouco da própria concessionária da ferrovia.

A experiência com investimento em vagões não foi bem sucedida para empresas do grupo ABCD que compraram vagões e cederam para a empresa concessionária para garantir que não houvesse mais falta destes nas linhas, porém ainda acontecem faltas de vagões para todos os clientes.

Ainda na questão de investimentos os clientes sugeriram possíveis alternativas para agregar valor aos serviços oferecidos pelos terminais. O Quadro 23 apresenta as sugestões:

Quadro 23 - Quais serviços podem ser criados pelos terminais

<b>Clientes</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
A	Oferecer alternativas para a comercialização de grãos.	Propor soluções para a soja que não tem padrão para exportação.
B	Aumentar capacidade de controle dos produtos	Investimento em tecnologia para manutenção da padronização.
C	Maior infraestrutura física	Aumentar a capacidade de armazenagem.
D	Serviços para comercialização	Agregar serviços de aduana e outros para comercialização.

Fonte: Elaborado pela autora

Os clientes sugeriram alternativas que não são praticas comuns dos terminais, evidenciando a necessidade da criação de tais serviços, como a colocação do cliente A que sugere a criação de alternativas de comercialização do produto que não atende as especificações de exportação, mas que ainda pode ser esmagado, produzindo óleo ou farelo destinado ao mercado interno.

Essa comercialização aconteceria na retaguarda dos terminais, até como uma solução em conjunto para o alívio do estrangulamento dos armazéns. Esses produtos poderiam ser comercializados a preços atrativos tanto para o produtor quanto para o terminal.

O cliente B argumenta que nem todos os terminais tem capacidade tecnológica para controlar a qualidade do grão dentro dos armazéns. Esses controles são feitos através de medidores de temperatura e umidade espalhados dentro do armazém. Apesar de ser uma tecnologia disponível no mercado nem todos os armazéns possuem esses aparelhos de controle da padronização dos produtos.

Isso se torna um problema grave a partir do momento em que há alteração nos padrões dos grãos de um armazém que tem produto de origens e produtores diferentes.

A ampliação das capacidades dos armazéns que já existem é a sugestão do cliente C. O oferecimento de serviços para a comercialização dentro do terminal, como a criação de um porto seco, onde há serviços de aduana, postos da receita federal, escritórios de advocacia especializados em exportação é a sugestão do cliente D. Já existem alguns destes pelo país, mas são dedicados a comercialização de produtos industrializados.

#### 4.2.2 Preço

A variável preço tem maior importância relativa para os clientes que utilizam os serviços dos terminais intermodais devido à característica do setor de focar na redução dos custos para garantir maiores margens de lucro e porque o produto de movimentação de cargas, como modalidade ou sem modalidade é muito próximo.

O Quadro 24 apresenta a opinião dos clientes sobre os preços praticados pelos terminais intermodais:

Quadro 24 - Percepção dos clientes sobre os preços praticados pelos terminais

<b>Cientes</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
A	Alto, mas competitivo	O preço é baseado na concorrência, ligeiramente mais barato do que o transporte rodoviário.
B	Alto	O cliente considera o preço muito alto.
C	Alto e não competitivo	Eventualmente o preço da intermodalidade é maior do que o valor cobrado nos fretes dos caminhões
D	Baixo, mas dependente da concessionária da ferrovia.	Considera o preço da intermodalidade baixo, mas este preço está vinculado ao frete cobrado pela concessionária da ferrovia

Fonte: Elaborado pela autora

Apenas um cliente considerou que o preço é mais baixo para a intermodalidade, apesar das respostas dos clientes A, B e C de que o preço é alto, nessa análise não está apenas o valor do transbordo e armazenagem, mas também do frete da concessionária da ferrovia. Evidentemente, para o cliente os valores estão atrelados.

O cliente A pondera que a intermodalidade trabalha com margens um pouco abaixo dos preços praticados pelo transporte rodoviário, esse fato acontece para as empresas manterem a atratividade. O cliente B concorda, mas não contempla a opção da formação do preço estar ligada a concorrência, considerando o preço alto comparado aos custos operacionais das empresas.

O cliente C ressalta que o preço praticado na intermodalidade é caro, e afirma que em determinadas épocas do ano é mais barato mandar produtos pela rodovia, na época de pico de comercialização de safra, por exemplo, que eles sobem o preço para mais do que o valor do frete rodoviário para conter a demanda.

O cliente D considera o preço da intermodalidade baixo, isso é explicado pelo grande volume operado por esta empresa. O negócio da intermodalidade se torna mais rentável a partir do aumento das quantidades transportadas. É o cliente que tem maior volume que é atendido em primeiro lugar.

Além dos preços comparativamente serem mais caros, os clientes declararam que não há flexibilidade para negociar esses valores e que, eventuais negociações resultam em centavos de diferença, que no total não são significativas para os clientes.

### 4.2.3 Comunicação

A variável promoção ou comunicação não é desenvolvida dentro desse setor estudado, tanto os terminais quanto os clientes concordam que a comunicação entre eles é informal e não planejada.

Todos os clientes declararam que não há nenhum plano de comunicação por parte das empresas/terminais, mas não consideram que isso seja necessário. A comunicação é sempre feita no fechamento dos contratos e eventualmente, se houver imprevistos, por telefone ou por email, sempre entre os gerentes das empresas.

O cliente A comentou que os terminais não devem fazer nenhuma comunicação com os clientes, pois isso provavelmente aumentaria a demanda e essas empresas não teriam capacidade de atender a todos os clientes.

Além disso, para o cliente D, é possível que os terminais até tenham ações de comunicação para os clientes atuais ou potenciais, mas que provavelmente essa comunicação não é eficiente porque não atinge o público-alvo.

### 4.2.4 Distribuição

No roteiro de entrevista aplicado aos clientes, estes foram questionados sobre a localização do terminal, a sua importância e o peso que essa variável tem na decisão da escolha de utilizar ou não o serviço de determinado terminal ou até mesmo da intermodalidade.

O Quadro 25 apresenta as categorias extraídas dos discursos dos clientes quanto à importância da localização do terminal para a utilização dos serviços dessa empresa:

Quadro 25 - A importância da localização do Terminal

<b>Cientes</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>
A	Proximidade com a origem	A proximidade com a origem produtora do grão reduz custos variáveis de transporte rodoviário.
B	Independente	A localização do terminal não interfere na escolha.
C	Competitiva	Comparados a terminais, o mais próximo é o que ganha à concorrência.
D		

Fonte: Elaborado pela autora

O cliente A pondera que quanto mais próximo da origem produtora de grãos mais atrativo será o terminal de transbordo, o objetivo dessa estratégia é diminuir os custos variáveis do frete de transporte rodoviário, que são na teoria indicados para pequenas distâncias de até 200 km.

A localização do terminal independe para o cliente B, pois segundo ele a área produtiva de sua empresa está no meio do estado do Mato Grosso e as distâncias para enviar o produto para o estado de Goiás ou para Minas Gerais são as mesmas, conforme o discurso do cliente a seguir:

Olha, pra mim não faz diferença não, por que aqui no norte do Mato Grosso a gente tá longe de tudo, então tanto mandar pra MG ou GO ou pro norte é quase a mesma distância.

Os clientes C e D discordam do cliente B dizendo que a localização define a competitividade do terminal sim. Segundo o cliente C quando não havia o terminal de Alto Taquari - MT, a localização não era importante. Assim que o terminal foi construído os clientes da região entregaram seus produtos dentro do próprio estado, abandonando os antigos terminais com os quais operava.

O cliente A argumenta que a escolha do terminal é baseada na relação custo benefício, a distância do terminal aumenta custos de frete que podem ser reduzidos com a proximidade dos terminais.

O cliente B só utilizaria um terminal distante, ou com localização deficiente se houvesse necessidade, em outras palavras, se os terminais que o cliente normalmente utiliza estiverem sobrecarregados ou sem capacidade de atender aquela armazenagem ou transbordo.

A deficiência na localização de um terminal não é restritiva ou o fator mais importante para o cliente C que declarou que não deixa de operar com o terminal por

causa da localização, mas sim devido a deficiências na infraestrutura como falta de capacidade ou falta de espaço.

A adequação dos terminais em relação à estrutura física, prestação de serviços e localização não acontece em todos os terminais. Os clientes A e B concordam que há diferenças entre as capacidades dos terminais e que os mais eficientes estão abarrotados e não podem atender todos os clientes. Considerou-se também que os terminais mais antigos são mais deficientes em infraestrutura e são menos utilizados.

O cliente A ressaltou a importância dos terminais do estado do Paraná, onde os terminais que são adequados e os que não são adequados estão prestando serviços, mas que de uma forma geral todos estão abarrotados, por causa do estrangulamento na rota de escoamento que vai até os portos.

#### 4.2.5 Relação entre empresas/terminais e clientes

Os clientes dos terminais exportadores de grãos se relacionam com em média quatro terminais cada um deles. O cliente D que opera grande volume de grãos chega a operar com até oito terminais de transbordo, mas estes estão na mesma rota de escoamento, e são utilizados todos quando a capacidade dos quatro principais não atende a demanda do cliente D.

Alguns clientes tem terminal próprio para transbordo de grãos e é comum que os terminais comercializem grãos para exportação. O grão para o terminal é um produto residual de sua prestação de serviços logísticos, o percentual reservado ao terminal pela quebra dos produtos no transporte ou até mesmo cargas que ficam armazenadas e são abandonadas por produtores que não conseguiram comercializá-las podem ser utilizados como itens de negociação para o terminal.

Três dos clientes entrevistados utilizam contratos formais para na relação comercial com os terminais. Os clientes B e C afirmam que o contrato serve para formalizar o volume que será transportado, o valor a ser pago pelo serviço e o tempo

total de operação. No caso do cliente C o contrato é básico e pouco elaborado feito na própria unidade do terminal com o supervisor comercial.

Os clientes B e D utilizam contratos elaborados para a atividade dos terminais, esses contratos passam pelo aval de departamentos jurídicos e comerciais.

O cliente D declarou que realiza contrato com os terminais, porém a periodicidade com que esse contrato é feito varia de acordo com a necessidade do cliente. Os contratos são feitos no mercado spot e não de forma planejada.

O cliente A declarou que não faz contratos com os terminais com os quais opera, porém é associado a uma cooperativa no estado do Paraná que tem acesso aos terminais e que é a pessoa jurídica responsável pelas operações por parte do cliente.

Sobre como é a relação comercial entre os clientes e os terminais, os clientes responderam que a relação é uma relação comercial comum. O cliente A considera que mesmo que o preço praticado não seja menor em relação a alternativas, o terminal de transbordo ganha pedidos, pois garante a padronização do produto até o embarque para exportação.

Para o cliente B a relação comercial também é tranqüila considerando que o próprio cliente entra em contato com os gerentes do terminal, e a relação entre eles é próxima.

O cliente C não contrata os serviços do terminal, apenas mantém relações comerciais com a concessionária da ferrovia, que destinada o produto para este ou aquele terminal vinculado a ela.

Discordando do cliente B, o cliente D declarou que a relação entre os terminais e ele é estritamente profissional, mesmo mantendo contato com os mesmos gerentes dos terminais. O cliente ressaltou também que a contratação acontece apenas quando há demanda.

Os clientes foram questionados se haveria flexibilidade por parte dos terminais na relação comercial e o cliente A considerou que não haveria nenhuma flexibilidade. Os clientes B, C e D consideraram que poderia haver sim, flexibilidade em alguns pontos, porém o cliente B declara que não ainda não precisaram que os terminais com os quais trabalham fossem flexíveis.



Os entrevistados elegeram o que havia de melhor e o que havia de pior na relação comercial com os terminais. O Quadro 26 apresenta os pontos positivos que se destacam para os clientes:

Quadro 26 - O melhor na relação entre clientes e terminais

Cientes	Categoria	Descrição da categoria
B	Confiabilidade	Segurança para o produto e o cliente.
C	Exclusividade	Contratação da concessionária da ferrovia.
A	Infraestrutura	Capacidade operacional.
D		

Fonte: Elaborado pela autora

O cliente B considerou que a principal vantagem de se opera com os terminais de transbordo é a segurança que a operação oferece para o produtor. Essa garantia de que o produto será embarcado e que ele estará com as propriedades exigidas para a exportação determina a escolha pelo intermodalidade.

O cliente C declarou que utiliza os terminais de transbordo porque contrata os serviços diretamente com a empresa concessionária da ferrovia, e assim espera que haja menos problemas na rota de escoamento para seus produtos.

Os clientes A e D afirmaram que a principal vantagem é a infraestrutura dos terminais, a capacidade de armazenar e embarcar grandes volumes, a cadência de embarque. O cliente A também ressaltou a importância da parte burocrática realizada pelo terminal em termos de conferência de notas e atualização da documentação da mercadoria.

Os aspectos negativos citados pelos clientes podem ser vistos no Quadro 27, apresentado abaixo:

Quadro 27 - O pior na relação entre clientes e terminais

Cientes	Categoria	Descrição da categoria
A	Falta de flexibilidade	Inflexibilidade nas questões de padronização.
B	Falta de opções de escoamento	O cliente não percebe o que é preciso melhorar na relação com o terminal enquanto não houver outros concorrentes
C	Capacidade operacional	A capacidade de escoamento precisa ser ampliada
D	Dependência de terceiros	Utilização de terceiros para serviços prestados pelo terminal

Fonte: Elaborado pela autora

O ponto negativo citado pelo cliente A é a falta de flexibilidade dos terminais em relação a produtos que não estão no padrão para exportação, e não existir alternativas de comercialização desses produtos na região do terminal.

Para o cliente B não há ponto negativo a ser ressaltado enquanto os terminais de transbordo forem à única alternativa de escoamento para o produto dele. Nas palavras do cliente: *“Se eu não mandar pelos terminais, vou ter que mandar pela rodovia, que é mais caro, mas a gente manda também”*.

O cliente C ressaltou que o prior na relação é que os terminais ainda precisam aumentar a capacidade operacional, para ampliar o escoamento da safra pelos terminais logísticos. Segundo os clientes, os terminais precisam receber e embarcar os produtos com mais rapidez.

O cliente D evidenciou que o principal problema na relação com os terminais é a dependência do terminal para serviços de terceiros, como terceirização, pessoal da parte operacional e dos operadores dos próprios modais.

Mesmo tendo ressaltado pontos positivos e negativos diferentes na relação comercial entre os clientes e o terminal, os clientes não considera que haja diferentes necessidades entre eles, que todos tem demandas iguais pelos serviços prestados pelos terminais. Apenas o cliente B ponderou que pode haver necessidades diferentes, dada a localização diferente dos clientes.

O Quadro 28 apresenta uma comparação entre os resultados expressados pelos clientes e pelos terminais nas variáveis do mix de marketing, fazendo um resumo sobre a satisfação ou insatisfação sobre o serviço prestado:

Quadro 28 - Resumo comparativo entre percepções dos clientes e dos terminais

Categoria	Clientes	Gerentes-Terminais	Comparação
Produto	Identificam o produto como armazenagem e confiabilidade na movimentação de grãos. Gostariam de mais serviços agregados ao terminal.	Existem várias características dos produtos, mas os operadores vêem a operação como uma atividade de transbordo e eventualmente armazenagem. Agregam valor através de serviço.	Os clientes buscam armazéns e os terminais oferecem serviços, que são pouco percebidos pelos clientes.
Preço	A maioria considera o preço alto, mas considera que é devido ao modal ferroviária que não pratica preços acessíveis.	Baseia o preço no custo de operação, que é relativamente pequeno para o cliente, comparado ao montante total da operação com a ferrovia.	Coerente, o serviço tem preço baixo, mas sofre o impacto do preço praticado pelo modal.
Promoção	Não existe comunicação feita pelos terminais. Os clientes não sentem falta desse tipo de relacionamento.	Os terminais não fazem nenhum tipo de comunicação planejada, não percebem a necessidade.	As informações se cruzam, não há necessidade por nenhuma das partes da relação comercial.
Distribuição	É importante a localização, otimizada se for próxima a origem produtora.	Posicionam-se nos nós de escoamento da safra e onde há disponibilidade de modais.	Os terminais buscam o posicionamento estratégico entre clientes, sendo impossível estar localizado onde não há modais.

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa conclui a apresentação de resultados cumprindo a realização dos objetivos propostos, verificando o desempenho gerencial dos terminais intermodais do corredor logístico Centro Oeste e a percepção dos clientes em relação ao serviço logístico prestado.

A metodologia utilizada no trabalho permitiu o desenvolvimento acadêmico da pesquisa que identificou, delimitou e analisou com objetividade as relações entre as variáveis propostas na pesquisa.

O modelo escolhido para a análise proporcionou que as diferentes variáveis da eficácia mercadológica pudessem ser estudadas isoladamente e em conjunto facilitando o entendimento dos gargalos nos aspectos comerciais dos terminais.

Examinando cada dimensão do modelo separadamente, percebe-se que os terminais estão atentos as influências dos ambientes externos, dando ênfase ao ambiente político e legal, como maior influenciador nas decisões do terminal.

Os terminais não desenvolvem, e não pretendem desenvolver novas tecnologias e novos processos para o serviço prestado, pois avaliam que a eficiência da mão de obra é mais relevante para a eficiência e eficácia do terminal o terminal.

Os terminais praticam o preço baseado no custo e na concorrência entre terminais, e não consideram a concorrência do bem substituto, o transporte através de um único modal.

A localização é considerada estratégica para a empresa terminal, pois ela está no elo da multimodalidade. Só há vantagem em operar terminais de transbordo nas rotas de escoamento já estabelecidas. O fator localização compete diretamente com o fator serviços, oferecidos pelo terminal. Mesmo com uma localização deficiente ou menos interessante para o cliente ele preferirá cobrir o custo para obter maior benefício na agregação de valor para a carga. Ainda assim, o nível de serviços prestados pelas empresas é pequeno.

Pode-se atribuir isso ao fato de que os terminais não tem o objetivo de estimular a demanda pelos seus serviços, devido à segmentação comum aos terminais, que

prioriza os clientes que tem maior volume e cadência de escoamento. Neste caso, os clientes são as grandes *traders*: ADM, Bunge, Cargill e Dreyfus. Mesmo utilizando quase a totalidade da capacidade dos terminais, essas empresas arrendaram terminais privados nas rotas de escoamento para escoar os produtos sem utilizar os serviços de terceiros.

Esse número reduzido de clientes nos segmentos escolhidos pelos terminais limita a ação das empresas em termos de relacionamento com os clientes, a relação comercial, apesar de calcada em bases racionais, é pessoal entre os gerentes, eles interagem apenas entre eles, e não com setores ou departamentos, e essa relação garante a prestação de serviço, pois o cliente prefere este gerente a aquele de outro terminal se as condições de negociação forem similares. A negociação é baseada em convenções, e utiliza poucos contratos formais.

O produto dos terminais é claramente caracterizado como transbordo e armazenagem produtos, apesar da tendência de inserção de novos serviços, como a limpeza, secagem, ou auxílio na comercialização dos grãos refugados para exportação.

Pode-se afirmar que os terminais são eficazes na comercialização dos seus produtos, pois atendem a demanda que se propuseram na segmentação de mercado. As ineficiências dos ambientes são absorvidas pelas empresas, porém isso não afeta a operacionalidade dos terminais. Os terminais poderiam aumentar a eficácia comercial, porém através da análise de conteúdo dos gerentes percebe-se que não existe esta necessidade no setor logístico.

Estudando a percepção dos clientes quanto à eficácia mercadológica dos terminais, considera-se que existe muitas demandas por melhorias na relação comercial, principalmente em questões relacionadas a serviços, preços, e atendimento ao cliente.

Para os clientes os terminais são vantajosos no escoamento, pois garantem a padronização do produto, a entrega e armazenagem do grão enquanto ele não for comercializado. Antagonicamente, o preço praticado pela multimodalidade é mal visto, que baseiam seus preços em custos. O escoamento feito por terminais conta com o serviço da concessionária da ferrovia, que pratica preços altos, bem acima dos seus custos operacionais, comparando-se com o preço da rodovia.

Os clientes também percebem que os terminais não cometem falhas nos serviços que são contratados, mas não oferecem soluções para os clientes com problemas que

não estão previstos nos contratos ou acordos não formais. A comunicação entre os terminais e os clientes é deficiente, segundo a percepção dos clientes, que consideram que os terminais não dão ênfase ao relacionamento comercial entre eles.

A localização do terminal, na percepção do comprador do serviço do terminal, deve ser o mais próximo possível da origem produtora, diminuindo os custos variáveis de transporte rodoviário para o produtor.

Os clientes utilizam o transporte multimodal, pois ele é uma alternativa de escoamento, não porque é mais barata ou mais eficaz ou eficiente. Em outras palavras os clientes não estão satisfeitos plenamente.

Este trabalho proporcionou uma análise restrita aos estados da região do Centro Oeste, identificando onde são necessários investimentos em infraestrutura e desenvolvimento, como a questão de armazenagem de safra identificada pelos gerentes e pelos terminais como insuficiente para a nossa produção.

O estado de Mato Grosso do Sul tem papel importante nesse corredor logístico Centro Oeste, pois está estrategicamente localizado no centro das operações de escoamento que levam produto ao Porto de Paranaguá, podendo atuar na prestação de produtos e na agregação de valor, oferecendo serviços logísticos.

A eficiência ou eficácia gerencial dos terminais não é fator restritivo para a competitividade do país no mercado de *commodities* internacional, o principal fator, que impede o maior desenvolvimento do mercado é a ineficiência dos modais.

As contribuições empresariais trazidas por este trabalho são as várias sugestões extraídas dos clientes e dos operadores de terminais para investimentos neste mercado, bastante atrativo. Além de melhorar a relação com os clientes atuais, existe a oportunidade de oferecer novos serviços, como oferecer o serviço de armazenagem com ênfase no estoque da safra e não apenas como um período de espera para o escoamento.

Esta questão dá início a proposta de uma nova comercialização de grãos pelos terminais para o mercado interno, auxiliando o produtor que tem grão fora do padrão de exportação ou estocada há muito tempo.

Por se tratar de uma das atribuições da logística o setor transferiu para os terminais as obrigações de investir construindo e mantendo armazéns para os produtos a

serem comercializados. As atuais condições da CONAB não garantem a prestação desse serviço. Sem dúvida esse fator surge como uma oportunidade para os terminais

Apesar de inicialmente esses serviços não focarem as *core competences* das empresas/terminais a demanda e a atratividade de retorno financeiro dessa atividade justifica o esforço empresarial.

Outra contribuição empresarial é que é evidente a vantagem de ser operar em terminais multimodais próprios, para as grandes *traders* da agricultura. Todas as citadas possuem terminais de transbordo arrendados exclusivamente para as suas operações, inclusive um terminal analisado neste trabalho (J-x) opera em apenas 3 a 4 meses do ano.

As contribuições para políticas públicas extraídas após a análise deste trabalho é que há a necessidade de um maior planejamento das ações do governo prevendo soluções eficientes em longo prazo para a questão da safra agrícola.

Para pesquisas futuras, pode-se sugerir o aprofundamento do modelo, e o estudo da dimensão que não foi pesquisado nesse projeto de pesquisa, referente a igualdade com que os clientes são atendidos ou não pelos prestadores de serviço. Verificou-se que este papel cabe aos terminais públicos, mas são necessárias outras pesquisas que estudem exclusivamente o tema.

A mesma pesquisa pode ser aplicada também aos outros corredores de escoamento de safra, como o projeto já aprovado pelo FINEP, que será desenvolvido por este mesmo grupo de pesquisa e que estudará todos os corredores da Brasil.

Outros produtos, além de soja e milho, como cana de açúcar e seus derivados, trigo, entre outros, devem ser pesquisados, a relação entre o escoamento desses diversos produtos são dependentes, pois fazem parte da escolha do terminal de operar com um ou com o outro.

Maiores investimentos em terminais públicos para atender a demanda de pequenos clientes, a ponto de deixar de atender alguns deles, conseqüência mais graves em termos de concorrência. Os clientes não deixaram de utilizar a intermodalidade para utilizar a ferrovia, porque ela ainda é a mais barata, basta o cliente ter volume.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABIN. Associação Brasileira de Inteligência. **Importações**. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/modules/articles/article.php?id=1739>. Acesso em: 9 fev. 2009.

ABIOVE. Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.abiove.com.br>>. Acesso em: 15 fev. 2009.

ABIOVE. Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais. **Complexo Soja: exportações**. Disponível em: <[http://www.abiove.com.br/exporta\\_br.html](http://www.abiove.com.br/exporta_br.html)>. Acesso em: 2 jan. 2010.

ALMEIDA FILHO, M. A. **A influência do planejamento colaborativo no desempenho de empresas do setor de alimentos**. Dissertação (Mestrado)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

ARBACHE, F. S. SANTOS, A. G. MONTENEGRO, C. SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

BARNES, S. J.; BAUER, H.H; NEUMANN, M.M.; HUBER, F. Segmenting cyberspace: a customer typology for the internet. **European Journal of Marketing**, v.41, n.1/2, p.71-93, 2007.

BELFIORE, P. P.; MARQUES, J. J. FÁVERO, L.P.L.; ROTONDARO, R. G. **Avaliação do nível de serviço de operadores logísticos no Brasil: uma aplicação de análise fatorial e regressão logística binária**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/27.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2009.



BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. Dissertação (Mestrado)-Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, 2002.

BOWERSOX, Donald, David Closs e M. Cooper; **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRASIL. Ministério dos Transportes. **Plano Nacional de Logística e Transportes**. 2007.

BRASIL. Ministério dos Transportes. **Matriz de Transporte**. 2005. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/>>. Acesso em: 10 de fev. 2009.

CAIXETA FILHO, J. V. Sistemas de transporte e logística: conceitos básicos e modelagem matemática. IN ZYLBERSZTAJN, D.; FAVA NEVES, M. (Org.), **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**, São Paulo: Pioneira, 2000.

CAIXETA, J. V. F. **Agronegócio brasileiro: Perspectivas, desafios e uma agenda para seu desenvolvimento**. Barros, Geraldo Sant'Ana de Camargo. Jul. de 2006. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/especialagro>>. Acesso em: 19 mar. 2009.

CAIXETA-FILHO, J; GAMEIRO, A.H. (Org.). **Transporte e Logística em Sistemas Agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPEÃO, P. **Sistemas locais de produção agroindustrial: um modelo de competitividade**. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

CHRISTOPHER, M. **O Marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CNT. **Confederação Nacional do Transporte**. Disponível em: <<http://sistemacnt.cnt.org.br/>>. Acesso em: 15 de mar. de 2009.

CONAB. **Companhia Nacional de Abastecimento**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: 20 de fev. 2009.

COPPEAD. Centro de estudos em logística. **Panorama logístico: Custos logísticos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=65&Itemid=204](http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=65&Itemid=204)>. Acesso em 20 de Ago. 2009.

COPPEAD - **Centro de estudos em logística. Transporte de carga no Brasil**. Rio de Janeiro, 2002.

CORNELISSEN, J.P.; LOCK, A.R. **The uses of marketing theory: constructs, research propositions, and managerial implications**. *Marketing Theory*, v.5, n.2, p.165-184, July, 2005.

CORRÊA, D. K. A. **Escolhas e caminhos para a construção do desempenho superior: um estudo longitudinal sobre orientações estratégicas**. Tese (Doutorado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

COUGHLAN, A. T. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Arimed, 2007.

DALMAS, P. da S. R.S. **A logística de transporte agrícola multimodal da região Oeste Paranaense**. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2008.

DANTAS, E. B. **Satisfação do cliente: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática**. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard Business, 1957.

DIAS, S. R. (coord.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2005.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 15 de fev. 2009.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Transportes**. Disponível em: <[http://www.fiesp.com.br/infra-estrutura/transporte/default\\_modais.aspx](http://www.fiesp.com.br/infra-estrutura/transporte/default_modais.aspx)>. Acesso em 12 de fevereiro de 2009.

FIGUEIREDO, A.M. **Impactos dos subsídios agrícolas dos Estados Unidos no crescimento do agronegócio brasileiro**. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDMAN, A. Evaluating the performance of the japanese distribution system. **Journal of Retailing**, v. 68, n°1, spring 1992.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GROVES, G.; VALSAMAKIS, V. Supplier-customer relationships and company performance. **International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, p.51-64, 1998.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; McGAUGHEY, R.E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production economics**, v. 87, n.3, fev 2004, p. 323-347. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 29 abr. 2009.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P.; **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**; estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HELFAND, S. M. REZENDE, G. C. **Padrões regionais de crescimento da produção de grãos no Brasil e o papel da região Centro Oeste**. Economia Regional do Brasil: tendências e propostas de Política. Brasília: IPEA, 2000.

HOWARD, J.A. Marketing theory of the firm. **Journal of Marketing**, p.90-100, 1983 (fall).

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Economia**: séries estatísticas Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 17 de fev. 2009.

IEL/CNA/SEBRAE. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. Brasília: IEL, 2000.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Estudos e Pesquisas**: análises e modelagens econômicas. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 15 de fev. 2009.

KAMAKURA, W.A., WEDEL, M., ROSA, F., MAZZON, J.A. **Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction**, International Journal of Research in Marketing, v. 20 n.1, 2003.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAMBERT, D.M.; POHLEN, T. L. **Supply Chain Metrics**. The international Journal of Logistics Management, v.12, n. 1, p. 1-19, 2001. Disponível em: <<http://www.logisticssupplychain.org/articles>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7. ed. São Paulo: atlas, 2006.

LEÃO, A. G. **Desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho para o gerenciamento da logística empresarial**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

LIMA, M. P. **Custos logísticos na economia brasileira:** artigos de logística. Centro de Estudos em Logística (COPPEAD). UFRJ/RJ. Jan. 2006. Disponível em: <<http://joomla.coppead.ufrj.br/port/index.php>>. Acesso em: 05 mar. 2009.

LIMA-FILHO, D. O.; SPROESSER, R. L. Setor agronegócio: a mola mestra da balança comercial. In: BARRIZZELLI, N.; SANTOS, R. C. **Lucratividade pela inovação:** como eliminar ineficiências nos seus negócios e na cadeia de valor. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2006.

LORENZETTO, E. **Satisfação e rentabilidade:** um estudo junto a clientes organizacionais em um banco comercial de varejo em Curitiba e região metropolitana. Dissertação (Mestrado)-Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing:* uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre, 2005.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Intercâmbio Comercial do Agronegócio.** 2006.

MARCHETI, R. PRADO, P. H. M. Um *tour* pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de administração de empresas.** RAE v. 41. São Paulo, 2001.

MARTEL, A.; VIEIRA, D. R. **Análise e Projeto de redes logísticas.** São Paulo: Saraiva, 2008.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing:** metodologia e planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing e agribusiness.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, D. P. **O *Balanced Scorecard* como instrumento de avaliação do nível de desempenho logístico em uma empresa de prestação de serviços.** Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MIN, S. MENTZER, J. T. *The role of marketing in supply chain management*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. v.30, 2000.

NEVES, M. A. O. Tudo sobre indicadores de desempenho em logística. **Revista Mundo Logística**. n. 12, ano II, set. e out. 2009.

OTTO, A.; KOTZAB, H. **Does supply chain management really pay?** Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain. European Journal of Operational Research, v. 144, n.2, jan 2003, p. 306-320. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 12 mai. 2004.

PALADINI, J. S. S. **Priorização de indicadores de desempenho empresarial baseado na satisfação do cliente**. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, M. V.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*. v. 49 1985.

PEREIRA, S.C.F. **Gerenciamento de cadeias de suprimentos: análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados de frango no Brasil**. Tese (Doutorado)-Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMPAIO, C. F. **Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em empresas de varejo de vestuário no Brasil**. Tese (Doutorado)-Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SANTOS, G. J. **Implementação do conceito de marketing em jornais impressos: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores tradicionais do jornalismo**. Tese (Doutorado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SCRAMIN, F.C.L. BATALHA, M. O. **Supply Chain Management em cadeias agroindustriais: discussões a cerca das aplicações no setor lácteo brasileiro**. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. PENSA/FEA/USP. Ribeirão Preto, 1999.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1989.

SOGABE, V.P.; SPROESSER, R. L. SILVA, J. N. SERRA, C. S. MELLO, R. C. **Produtividade em terminais logísticos intermodais de escoamento da safra agrícola do Centro Oeste: um estudo multicaso**. XLVI Congresso da SOBER. Porto Alegre, 2009.

SOUZA, M. C. P. **Análise de satisfação dos clientes de serviços de cabotagem no Brasil: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado)-Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SPROESSER, R. L.; **Um modelo de produtividade para o varejo: o caso do varejo de alimentos**. In: ANGELO, C.F. (Org.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999.

STERN, L.W.; EL ANSARY, A.I. **Marketing channels**. 2. ed. NJ: Prentice-Hall, 1982.

TEIXEIRA, P.E.F.; CAMPEAO, P. FERREIRA, K. G. **Análise da utilização de Terminais Intermodais Hidroviários-Fluviais do Corredor Logístico do Centro Oeste**. XLVI Congresso da SOBER. Porto Alegre, 2009.

THOMAS, J.; GUPTA, R.K. Marketing theory and practice: evolving through turbulent times. **Global Business Review**, v.6 n.1, p.95-112, 2005.

THOMÉ, C. C. **Fatores determinantes para desempenho exportador de micro, pequenas e médias empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado)-Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

TRACEY, M. The importance of logistics efficiency to customer service and firm performance. **Internacional Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, p.65-81, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBSTER, F. E. **Industrial marketing strategy**. 3 ed. New York: Wiley, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N. (Coord.). **Gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.



**ANEXO 1**  
**EFICIÊNCIA MERCADOLÓGICA DE TERMINAIS LOGÍSTICOS**

Questionário Terminal

Nome do entrevistador: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Início da entrevista: \_\_h\_\_min Término da entrevista: \_\_h\_\_min

A entrevista pode ser gravada em meio digital?                    ( ) Sim            ( ) Não

**I – IDENTIFICAÇÃO**

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Terminal \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_

Empresa:

\_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_

Telefones (\_\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

**PARTE I**

**O ambiente de negócios em que a empresa está inserida?**

1. Ambiente econômico?
2. Ambiente político e legal?
3. Ambiente natural (recursos)?
4. Ambiente tecnológico?
5. Ambiente competitivo?

**Sobre o planejamento de marketing**

6. Fale sobre o planejamento de sua empresa. Quem participa?

**Sobre os clientes**

7. São clientes organizacionais (B2B): empresa para empresa? Tem outros clientes?
8. Há um banco de dados ou relação de clientes?

9. Sua empresa usa computador para controle/gestão de clientes?
10. Há contratos entre sua empresa e os clientes?
11. Quem realiza o contrato com o cliente (como, quando e onde)?
12. Há segmentação no seu mercado?
13. Vocês escolhem clientes para vender ou oferecer os serviços?
14. Como é feita a escolha?

### **Sobre os produtos**

15. Como é caracterizado o serviço/produto que a empresa oferece?
16. É um produto já conhecido no mercado?
17. Qual é o posicionamento deste produto?
18. Qual a principal característica dele? É diferente do concorrente?
19. O seu produto atende a demanda? Satisfatoriamente?
20. A empresa consegue atender todos os clientes?
21. Existe procura para desenvolver novos produtos?

### **Sobre os preços**

22. Como você forma os preços? Custo, concorrência ou valor para o cliente?
23. Há um processo contínuo de avaliação e controle dos preços?

### **Sobre a localização do terminal**

24. A localização do terminal é importante para atender os clientes?

### **Sobre a comunicação**

25. Como a empresa se comunica com o mercado? Há plano de comunicação?
26. Como é feita a divulgação dos produtos e da empresa? Quais as mídias utilizadas?
27. Como é feita a venda?

**PARTE II**

Nas questões a seguir, atribua o grau de importância para cada variável (FORNEÇA O CARTÃO PARA O ENTREVISTADO)

Variável	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Importantíssimo
	1	2	3	4	5
28. Ambiente Econômico					
29. Ambiente Político e Legal					
30. Ambiente Natural					
31. Ambiente Tecnológico					
32. Ambiente Competitivo					
33. Estratégia de marketing					
34. Estar atento às necessidades do cliente					
35. Características do produto/serviço					
36. Segmentação do mercado (escolha de determinado tipo de clientes)					
37. Preço					
38. Localização do terminal (dos serviços/produtos)					
39. Política de comunicação e divulgação					
40. Esforço de venda pessoal					

**ANEXO 2**  
**EFICIÊNCIA MERCADOLÓGICA DE TERMINAIS LOGÍSTICOS**

Questionário Cliente

Nome do entrevistador: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_/\_\_/\_\_ Início da entrevista: \_\_h\_\_min Término da entrevista: \_\_h\_\_min

A entrevista pode ser gravada em meio digital?                    ( ) Sim            ( ) Não

**I – IDENTIFICAÇÃO**

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Terminal \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_

Empresa:

\_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_

Telefones (\_\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e-mail:

\_\_\_\_\_

**QUESTÕES**

**Produtos/serviços**

1. Fale de suas necessidades de produtos/serviços logísticos (armazenamento, transporte, transbordo, outras).
2. Os produtos/serviços atuais oferecidos pelos Terminais atendem às necessidades de sua empresa? Disponibilidade de tempo e espaço para armazenamento, transbordo.
3. Os Terminais prestam serviços extras para sua empresa?
4. O que é preciso mudar para atender às suas necessidades? É possível mudar?
5. O que é preciso criar?

**Relação Terminal/Cliente**

6. Com quantos Terminais sua empresa trabalha?
7. Há contratos formais com todos os Terminais? Quais são as suas características?
8. Fale da relação comercial entre sua empresa e os Terminais.
9. Há flexibilidade por parte dos Terminais?
10. O que há de melhor na relação comercial entre sua empresa e os Terminais?
11. O que há de pior, que precisa mudar?
12. Quem realiza o contato com sua empresa (como, quando e onde)?
13. Você acha que os clientes dos Terminais têm necessidades diferentes? Ou são todas iguais?

**Sobre os preços**

14. Fale sobre o preço praticado pelos Terminais.
15. Há flexibilidade de negociação?

**Sobre a localização do terminal**

16. A localização do Terminal é importante para as necessidades de sua empresa?
17. Sua empresa deixa de operar com um dado Terminal em função da localização deficiente?
18. Todos os terminais estão adequados? Estrutura, serviços, localização.

**Sobre a comunicação**

19. Como os Terminais se comunicam com sua empresa?

## APÊNDICE A

Questão 1: Ambiente econômico?

Terminais	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	É, eu dependo do mercado internacional de commodities porque se o preço não tiver propício, não tem operação. Só trabalho exclusivamente com exportação.	“eu dependo do mercado internacional de commodities porque se o preço não tiver propício, não tem operação”	Impacto negativo
B	É um ambiente critico para as operações. A crise que desenrolou no ultimo período afetou a empresa, tendo em vista sua natureza internacional.	“É um ambiente critico para as operações”	Impacto negativo
C	Têm vários aspectos a considerar. Primeiro, o nível de produção. A nossa avaliação em termos consecutivos para o próximo ano é de que não deve haver nenhum impacto significativo em termos de demanda. O que acontece? O nosso produto é um produto, é comida. As projeções que existem no mercado é de que haverá uma queda no consumo do mundo até mesmo em termos de comida, mas muito inferior ao está se observando em outros bens. Portanto, para eles nós somos um transportador muito importante no mercado, de soja e de milho, principalmente de soja. Não se espera uma exportação muito inferior a de anos anteriores, com certeza os preços vão ser inferiores aos do ano de 2008. Em termos de agricultor e empresas comercializadoras talvez eles tenham problemas de margem, mas eu acho que nós também vamos ter porque a gente vai se pressionado pelos nossos clientes a baixar preço. Mas a movimentação terá que existir, com ou sem lucros, os produtos vão ter que andar, se não vão andar em Março, vai ter que andar em Abril, se não andar em Abril, vai andar em Maio, mas em algum momento ele vai ter que andar. Ele não pode ficar eternamente aí, não há nenhuma razão para que esse produto	“Em termos de agricultor e empresas comercializadoras talvez eles tenham problemas de margem, mas eu acho que nós também vamos ter porque a gente vai se pressionado pelos nossos clientes a baixar preço” “Não interessa como a cadeia está ganhando ou perdendo dinheiro, tem que andar, andando a gente ganha”	Impacto neutro

	<p>fique parado, aí tem normas, tem perda de qualidade, tem deterioração, tem um monte de coisa. Se você não tiver uma perspectiva muito clara de que esse preço vai subir ou de que esse produto vai ter condições de se comercializar melhor, você vai ter que comercializar com prejuízo ou com lucro e, para nós, o que importa é que esse produto ande. Não interessa como a cadeia está ganhando ou perdendo dinheiro, tem que andar, andando a gente ganha. Segundo, a ferrovia ainda tem muito espaço, mas muito espaço para ganhar share entre os modais de transporte, não ganha porque ela tem uma batida de crescimento em termos de disponibilidade de material rodante, de eficiência operacional dela enfim, um monte de coisa. Mas ela, todo ano ela vai resolvendo alguns gargalos, vai entrando material rodante de novo, ela vai recuperando algum material, então alguma coisa tem. O Sérgio está lá em Curitiba hoje para ver exatamente este ambiente, aí faz entrevista com o presidente da ferrovia e eles têm exatamente essa visão de que, no global, talvez, a movimentação geral do país vai ser um pouco menor, mas como eles têm espaço para avançar com share ferroviário, para eles, eles continuam crescendo ano que vem. E, isso para nós é importante.</p>		
D	<p>É o seguinte, o método de trabalho que a (D) tem, ela tem 2 investidores, ela mantém uma reserva pra se manter, ela não recorre a Banco pra fazer pagamento... Esse tipo de coisa é dinheiro que ela tem, por exemplo. O investidor poderia tirar, ele mantém dentro da empresa. Então vamos supor aí que ela guarde 2 milhões de reais em aplicações, então, eu não fui pago, eu preciso de dinheiro, eu vou lá e capto 35 ou 40 pra pagar quando eu recebo eu retorno esse dinheiro para a aplicação. Então eu tenho recurso próprio pra ficar me</p>	<p>“a (D) tem, ela tem 2 investidores, ela mantém uma reserva pra se manter, ela não recorre a Banco pra fazer pagamento”</p>	Impacto neutro

	mantendo, entendeu?		
E	<p>A gente não foi afetado pela crise ou por crédito porque a (E) costuma ser uma empresa que tem muito capital entendeu? A gente não pega crédito, dá crédito, a gente é muito bem estruturado quanto a capital, isso no Brasil e no mundo inteiro. O que a gente foi afetado aí foi quanto à demanda. A nossa demanda de vendas diminuiu caiu, os nossos clientes compraram menos; então nós tivemos que parar fábricas em função disso. Os clientes compraram menos. Nós paramos e nós vamos voltar amanhã, nós estamos a dez dias parados em função que o mercado não paga o preço pelo farelo e pelo óleo, não paga o preço não compensa você comprar soja, moer e vender. O mercado não está pagando entendeu? Então. Em função da crise? Talvez sim entendeu? Ou por causa, é o seguinte, no Paraná, pelo menos, esse ano nós tivemos uma quebra de safra de 20% e, além disso, quer dizer, então o volume de soja no Paraná esse ano caiu de 11.800.000 toneladas para 9.500.000 disponível de soja para movimentar no Paraná. Então atrapalhou foi só o pagamento? A fábrica de Ponta Grossa. E toda a estrutura do Paraná nossa é em função da soja Paranaense. Nós tivemos essa quebra de safra e, juntamente com isso, nós tivemos um primeiro semestre muito arrojado, então toda a soja do Paraná foi movimentada no primeiro semestre entendeu? O que aconteceu? A soja que sobrou hoje, ela tem um preço, só que o preço que você tem que pagar ela para moer e vender farelo e óleo não compensa. Então a gente está fazendo uma parada estratégica por causa disso. É a demanda que baixou? É o preço. Agora, o preço é em função da oferta e demanda, então você pode dizer que foi a demanda entendeu?</p>	<p>“A gente não pega crédito, dá crédito”  “Nós paramos e nós vamos voltar amanhã, nós estamos a dez dias parados em função que o mercado não paga o preço”</p>	Impacto positivo
F	Eu vou citar números assim que, que, que. Você sabe qual é	“Os Estados Unidos, hoje, têm	Impacto positivo



	<p>o tamanho da safra nacional? A safra somando toda a, 134 milhões de toneladas. A capacidade estocada hoje, de estoque, é de 130 mil de toneladas; desses 130 mil toneladas, não são todos pra soja, então na verdade já diminui isso aqui. Os Estados Unidos, hoje, têm capacidade de ficar três ou quatro anos sem plantar, sem colher e ainda ter o povo alimentado; o Brasil não tem essa capacidade. Outra questão, <i>commodities</i>; <i>commodities</i> são ditados os preços pela bolsa de Nova York, o preço não é ditado pela gente. O tamanho da safra nacional é de 134 milhões de toneladas ta; a nossa área plantada, para você ter ideia, 47 milhões de hectares; não vai variar muito. Para ter um número geral ou 47.500.000, que é 47.614.000, mas aqui para você ter um número assim, 47.500.000 hectares. E a nossa produção, 134. Então essa quebra talvez pode ser um pouco menor, mas gira em torno disso; ano passado foi um pouquinho menos, esperava-se um pouquinho mais esse ano.</p>	<p>capacidade de ficar três ou quatro anos sem plantar, sem colher e ainda ter o povo alimentado; o Brasil não tem essa capacidade. Outra questão, <i>commodities</i>; <i>commodities</i> são ditados os preços pela bolsa de Nova York, o preço não é ditado pela gente”</p>	
G-x	<p>Eu vou falar assim, vou falar com a visão no todo da regional. Esse ano aqui teve um volume muito bom, independente da crise ou não, teve um volume melhor que nos anos anteriores. Esse ano foi um ano de crise, mas em compensação o volume de soja foi maior do que... Entendeu? Então.</p>	<p>“Esse ano aqui teve um volume muito bom, independente da crise ou não...”</p>	Impacto neutro
H	<p>Não impacta muito porque a nossa produção é destinada ao mercado interno, sabe? Então a demanda é garantida.</p>	<p>“Não impacta muito porque a nossa produção é destinada ao mercado interno”</p>	Impacto neutro
I	<p>É a unidade da (I) que mais movimento faz, que tem maior quantidade de clientes, que tem maior faturamento, então eu vejo que o principal da empresa (I) como um todo, é que ela serve como um referencial para tudo. Então hoje, o mercado diz o seguinte, nós estamos começando a querer entrar na</p>	<p>“Enquanto eu não soltar a minha, ninguém solta à deles, só solta depois da minha, porque ai faz as adequações na deles”</p>	Impacto positivo

	<p>safra, todo mundo quer saber a tarifa que eu vou trabalhar. Enquanto eu não soltar a minha, ninguém solta à deles, só solta depois da minha, porque aí faz as adequações na deles. Se eles soltarem a deles e depois eu soltar a minha, pode ser que eu mate eles. Então, o que que é.</p>		
J-x	<p>Certeza, ele influencia diretamente. Além dela ser uma empresa internacional, ela trabalha com exportação. Afeta a operação porque, por exemplo, se você tiver menos produto sendo estocado, o terminal vai cobrar menos porque ele trabalha diretamente com isso, né? A ADM ela tem a parte interna de processamento, onde ficam as fábricas, que atende mercado interno, mas só o terminal em si, ele existe exclusivamente para atender o mercado externo. Então tudo o que tiver influência de juros, de taxa de dólar, tudo influencia.</p>	<p>“...ele influencia diretamente.” “Então tudo o que tiver influência de juros, de taxa de dólar, tudo influencia.”</p>	Impacto negativo
K	<p>O problema é o seguinte, a crise que houve aí atrapalhou um pouquinho os negócios, principalmente atrapalhou os meus clientes. As minhas operações tiveram uma redução, certo. Não por culpa minha, mas por culpa dos clientes. Eu tinha um programa aí de fazer quase 200 mil toneladas para a Dreyfus aí eles reduziram um pouco; Caramuru, enfim. Eles sofreram um maior impacto; eu, por consequência, sofri também, mas não foi culpa minha. Quer dizer, não atingiu diretamente, foi indireto.</p>	<p>“principalmente atrapalhou os meus clientes. As minhas operações tiveram uma redução, certo. Não por culpa minha, mas por culpa dos clientes”</p>	Impacto negativo

Questão 2: Ambiente político e legal?

Terminais	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	<p>No início do ano a gente teve um problema sério com a Bolívia. O Evo Morales ele realmente parou, praticamente operação de soja na Bolívia, porque ele fez um decreto que todo óleo produzido no país tinha que ser vendido dentro do país. A ideia dele era fazer Biodiesel do óleo. Então por decreto ele fez e não deu certo. Problema político dele também com santa cruz, quem compra óleo da gente, quem</p>	<p>“No início do ano a gente teve um problema sério com a Bolívia” “Problema político dele também com santa cruz”</p>	Impacto negativo

	compra produto nosso da soja nossa, é a província de Santa Cruz. então essa briga política entre eles é muito séria.		
B	A fiscalização não contribui com as operações. A gente tem mais trabalho com o IBAMA e com a polícia federal do que as pessoas que não operam dentro da regularidade. O ultimo governador do estado também prejudicou muito o nosso porto de Ladário na tentativa de dar credibilidade à cidade de Porto Murtinho.	“A fiscalização não contribui com as operações. A gente tem mais trabalho com o IBAMA e com a polícia federal do que as pessoas que não operam dentro da regularidade.”	Impacto negativo
C	Ela talvez até estimule o desenvolvimento da empresa, no sentido de que você se sente tão desamparado, é tão difícil cumprir as regras nesse país que vai ficando lugar comum, vai ficando senso comum, vai ficando natural você desobedecer determinadas regrinhas. Começa comum a coisa desse tamanho, mas tende a crescer. Eu não cumpri o inciso tal do capítulo tal do artigo tal da lei tal. Não deu, não é que você pretende, não deu. Por causa da CLT? Sem sombra. Não é que eu queira ou não queira, não é possível. Eu tenho os meus advogados, chamei o sindicato. Falei e agora, como que faz? Eu trabalho 24 horas, trabalhava 24 horas, sete vezes por semana. A legislação diz que eu tenho que ter um domingo de folga, no mínimo, para os funcionários em cada mês, então, quando chega o fim de semana, eu faço inversão de turnos para que o cara folgue no domingo, se não sempre o mesmo grupo folga no domingo e o outro só no sábado e a legislação diz que não pode, tem que folgar no domingo. Então você faz a inversão de turnos e, quando você faz a inversão de turnos, você inflige um outro capítulo que diz que você não pode fazer e não tem nada que diz que você não pode trabalhar no domingo. E aí, o que você faz? Qual dos dois? Eu chamei o sindicato, fui no ministério do trabalho, fiz uma consulta formal. O ministério do trabalho não botou no papel; ele chamou lá e falou “eu não posso bota no papel, continua fazendo do jeito que você está fazendo”. O sindicato disse “para mim ta bom, pode continuar desse jeito”. Mas eu já tive problema na justiça, o	“Ela talvez até estimule o desenvolvimento da empresa, no sentido de que você se sente tão desamparado, é tão difícil cumprir as regras nesse país que vai ficando lugar comum, vai ficando senso comum, vai ficando natural você desobedecer determinadas regrinhas”	Impacto negativo

	<p>cara vai e fala isso e isso, CLT é complicada, e olha que o nosso processo legal em termos de pessoal é rígido, eu vou até o TST, tenho toda a documentação, não pago nada para o fórum, não tenho contrato enrolado, hora extra se tiver está pago, e tem convenção corretiva, convenção corretiva, negociada tudo e mesmo assim a gente tem, até tem pouco, umas 20 ações, pela quantidade de funcionários, é pouco. Mas na verdade é um grande negócio na área trabalhista, no RH não cumprir legislação. O que acontece? Eu cumpro todas as regras, tudo, pago tudo, e o cara entra na justiça com aquele rol que o advogado já tem no computador dele, é o mesmo para tudo quanto é ação é o mesmo, aí você tem que provar tudo aquilo. Na primeira audiência o juiz chama você e diz “oferece um acordo para ele”. Mas doutor, está tudo certo, está tudo aqui. Daí ele fala “eu se fosse você faria um acordo”, aí você tem dá milão para o cara, eu não dou, mas o cara te força a dar milão. Se você não cumpre nada, mas eu não ganhei nada lá atrás, eu paguei tudo certinho, daí na justiça você tem que pagar mico. Se eu não cumprisse nada, não pagasse hora extra o cara ia reclamar a mesma coisa, o juiz ia dizer do mesmo jeito “bom, vamos fazer um acordo”. Daí o cara fala 10 mil, ah o cara ganha 500 conto, 2 conto ele força o empregado a fazer um acordo com você. Aí você fecha por 2 pau e resolve. Cumprir a legislação fiscal nesse país é um inferno, eles mudam a cada 15 minutos e você é obrigado a saber, não tem como saber. Daí cinco anos depois o cara vem com uma intimação. Daí você fala “mas como, não era assim?” Não, saiu no diário oficial não sei da onde. Então, por isso eu terceirizei tudo, agora a responsabilidade é de outra empresa. Se o cara errou, ele que paga. Eu não aguentava mais, era um inferno, eu atuava aqui no financeiro como revisor de tributos, todo mês vinha lá a minha contadora dizendo “olha Júnior, aconteceu isso, o imposto ficou um pedacinho para trás” isso e aquilo. Então é um ambiente muito ruim, não auxilia. Nós temos um problema cultural neste país muito sério, ganhar dinheiro</p>		
--	--	--	--

	nesse país é vício não é uma virtude.		
D	<p>Assim, a principio o seguinte, nós tivemos um problema de localização como isso era do governo, não cabe aqui o IPTU ou qualquer coisa assim, coisa que a prefeitura veio em cima. Até eu conseguir provar pra ela que isso era do governo, que eu não pago IPTU então houve problema assim. Até em função desse novo prédio que eu construí, como é meu o prédio, eles queriam que eu delimitasse o terreno. Eu não posso delimitar porque é um terreno só, mas eu acabei delimitando pra dizer qual era a área da (D), pelo problema daquela ET (<i>estação de tratamento</i>), que lá tem lavagem, né?</p> <p>Em função daquilo lá, meu alvará não tava saindo, porque eles achavam que eu fazia lavagem. Ai é aquilo que você me perguntou de lavagem ambiental, utilização de água, contaminantes, que eles achavam que eu tinha isso. Ai me breparam todo. Na parte jurídica mesmo tive que usar advogado e provar que eu não tinha nada a ver com aquilo ali.</p>	<p>“Assim, a principio o seguinte, nós tivemos um problema de localização como isso era do governo”</p> <p>“Em função daquilo lá, meu alvará não tava saindo”</p>	Impacto negativo
E	<p>Nós, a (E), às vezes a gente fica até aborrecido com as políticas da empresa. Porque é extremamente correto e inflexível quanto à legislação. A (E) tem um manual de princípios éticos que todos os funcionários têm que assinar quando entra e tem que renovar todo ano, onde um dos princípios éticos fala que a (E) não vai se opor a nenhum tipo de legislação vigente no país onde ela atua. Exemplo: lei da balança, quando cortaram os 5% de tolerância, existe empresa que até hoje ainda adota, correu o risco entendeu porque no tráfego que ele está fazendo não tem balança, não tem fiscalização então ele usa. A (E) é independente se tem se não tem, não sai com 10 quilos a mais no caminhão, não sai com nada, nada, nada, nada.</p> <p>A legislação restringe a gente em algumas coisas, então, quer dizer, atrapalhar eu não vou dizer por que é o certo. Atrapalha porque a gente cumpre e tem gente que não cumpre e ganha uma vantagem mercadológica que é ilegal,</p>	<p>“(E), às vezes a gente fica até aborrecido com as políticas da empresa.”</p> <p>“a (E) não vai se opor a nenhum tipo de legislação vigente no país onde ela atua”</p>	Impacto negativo

	fazer o que?		
F	Não estou falando em nome da empresa, por favor. Nós temos hoje um meio ambiente, uma política de meio-ambiente muito pesada no Brasil, se você olhar as imposições impostas pela legislação ambiental você vai ver que está limitando demais. Não pode cultivar, não pode cultivar faixa de preservação, e eu não estou dizendo que está errado, mas eu estou dizendo que muitas limitações, algumas estão certas e alguma coisa precisaria ser revista. Temos muitas áreas de pastagens hoje, extensivas né.	“se você olhar as imposições impostas pela legislação ambiental você vai ver que está limitando demais.”	Impacto negativo
G-x	Isso não impacta aqui não. Quer dizer, a gente cumpre com as legislações ambientais tudo aqui normal. Não atrapalha.	“a gente cumpre com as legislações ambientais tudo aqui normal. Não atrapalha”	Impacto neutro
H	Não tem nenhum impacto pra gente.	“não tem nenhum impacto”	Impacto neutro
I	É um órgão público, aí a política acontece lá em cima, a nível de diretoria. Porque o político gosta de dinheiro, não gosta de trabalho, né... Quem que vai querer trabalhar aqui. A tendência de toda mudança política ocasiona o que? Uma instabilidade inicial. Primeira coisa, mudou o governo, como que vai ser? Como que vai ser a gestão? Qual a filosofia do atual presidente? O do atual governo? Maior, menor, diminui? Corta de uma vez manda fechar? Manda todo mundo embora, não manda? Entendeu? Tem tudo essas coisas que no fundo não dá em nada, ninguém resolve coisa nenhuma. Quando o governo do FHC entrou, pra privatizar a (I), com 8 anos nãoconseguiu. O Lula já entrou dizendo que privatização no Brasil nunca mais ia ter, enquanto ele fosse o mandante, mas já se vendeu alguma coisa aí. Mas isso é uma questão momentânea. A influência é diferente por setor. Sabe Deus quem vem depois do Lula, pode vim Dilma, acho que não... o Lula quer estimular a produção, ele quer que se valorize o pequeno produtor, que eu também acho que tem que valorizar, tanto é que a palavra chave do governo hoje é sustentabilidade, segurança alimentar. Uma coisa que o Brasil não tem. Nós não temos, nenhum tipo de segurança alimentar. Você sabia que os estados unidos tem 5 safras	“É um órgão público, aí a política acontece lá em cima, a nível de diretoria” “A tendência de toda mudança política ocasiona o que? Uma instabilidade inicial”	Impacto negativo

	<p>estocadas? Esse ano passado o governo americano pagou pro cara não plantar soja, pagou! Por quê? Como todo mundo sabe que ele tem um estoque grande, ele entrou com uma produção muito grande, ele se vê obrigado a vender por um preço muito baixo, certo? Ele se viu obrigado a competir com o Brasil, com a Austrália. Então ele não plantou soja, porque se ele abaixar o preço ano que vem o cara vai querer comprar pelo mesmo preço desse ano. Porque você vai querer 50 se o ano passado eu paguei 30? Eu vou buscar no Brasil, vou buscar na Argentina. Então ele saiu do mercado.</p>		
J-x	<p>Existe assim, lógico que existe um relacionamento; às vezes a gente precisa da prefeitura né, para alguma coisa. Igual aqui, por exemplo, a gente não tem trator, mas às vezes a gente precisa de algum serviço para rodar alguma coisa, para puxar uma massa, então a gente precisa realmente desse relacionamento né. E assim, a gente, até com relação a isso, a gente tem um relacionamento bom assim, agente consegue com a prefeitura aquilo que a gente precisa. Lógico que existe a influência da legislação trabalhista né, às vezes a gente precisa é, igual eu te falei, tem volume grande num determinado momento e em outros a gente fica parado. Mas a legislação trabalhista ela é muito fechada né, e às vezes a gente não consegue. Como a ADM ela é uma empresa que trabalha dentro da legislação, então às vezes a gente fica um pouco preso nisso daí. Não tem muita abertura né, porque ela procura assim: não, isso é legal vamos fazer, não é legal não vamos fazer.</p>	<p>“a gente precisa realmente desse relacionamento né”  “Como a X ela é uma empresa que trabalha dentro da legislação, então às vezes a gente fica um pouco preso nisso daí”</p>	Impacto negativo
K	<p>A única coisa que, vamos dizer... Que atrapalha um pouco a gente aqui é, falta ferrovia. Porque agora a VALE se acha dona absoluta dela. Então ela se acha no direito de oprimir os outros.  Por exemplo, eles fizeram esse ano um transbordo lá em Pirapora, eles fizeram o transbordo. Então tirou produto que vinha pra cá para ir para Pirapora, não leva pra gente né. Tipo assim, você escalou um negócio, está aí trabalhando, dando emprego e eles vão lá e. Atrapalha um pouco a gente.</p>	<p>“que atrapalha um pouco a gente aqui é, falta ferrovia. Porque agora a VALE se acha dona absoluta dela”</p>	Impacto negativo

	Tirando isso não tem mais nada não.		
--	-------------------------------------	--	--

Questão 3: Ambiente natural (recursos)?

Terminais	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	Olha, em termos de recurso natural que nos é dado é o rio, que ele é excepcional. Nós não temos que investir nada no rio, nenhum investimento, porque o rio é totalmente navegável. E na época do ano que ele não é navegável, a gente tá na época que não tem soja no mercado. Quer dizer, nesse caso é perfeitamente, no período que não há navegação a produção de soja foi toda, a colheita já foi toda escoada.	“Nós não temos que investir nada no rio, nenhum investimento, porque o rio é totalmente navegável.”	Impacto positivo
B	Nós temos um problema muito grande que é a fronteira com a Bolívia, o tráfico e esse ambiente de contrabando são pontos críticos. As faltas de infraestrutura da ferrovia e da BR 162 também são um problema.	“um problema muito grande que é a fronteira com a Bolívia” “As faltas de infraestrutura da ferrovia e da BR 162 também são um problema.”	Impacto negativo
C	Em termos geográficos estamos muito bem posicionados. Estamos em uma das pontas de entrada do corredor do central do Paraná, dando estímulo aos portos; um acesso privilegiado ao Centro Oeste, em termos rodoviários, interior de São Paulo, um belo entroncamento tanto rodoviário como ferroviário; logísticos no meio de uma zona produtora importante, as zonas produtoras estão a oeste e ao norte da minha localização, que são os pontos mais importantes para mim.	“Em termos geográficos estamos muito bem posicionados.”	Impacto positivo
D	Normal, tranquilo, não tem muito impacto não.	“não tem muito impacto não”	Impacto neutro
E	Nós somos totalmente atendidos por rodovia e ferrovia, só não tem hidrovía.	“Nós somos totalmente atendidos”	Impacto neutro
F	Hoje o grande nó do Brasil é justamente a questão de infraestrutura. Nossas estradas são ruins, nossos portos são ruins e isso aí não é uma questão desse governo ou do	“Hoje o grande nó do Brasil é justamente a questão de infraestrutura” “O PAC, ele é um mero, um mero, um	Impacto negativo



	<p>governo passado ou do próximo governo; é uma situação que vem vindo de muitos anos, você veja, você veio de Mato Grosso, então você pode avaliar como estão as nossas estradas. Ruins e poucas. Aqui no Paraná é um pouquinho melhor, mas é muito ruim de maneira geral. A nossa infraestrutura, então o custo Brasil porto, a legislação portuária precisaria ser revista; hoje em dia para você descarregar um navio você tem que pagar, mesmo que seja tudo automático, você tem que pagar para o sindicato lá; então tem uma série de custos Então isso aí é tudo fator que limita a nossa operação. E essa aludia da como é? Programa do Lula, como que chama?</p> <p>O PAC, ele é um mero, um mero, um mero remendo com band-aid. Eu ouvi uma entrevista esses dias atrás, que a hidrovía não é o menor, maior investimento, mas paga muito mais rápido, mas se investir hoje em uma hidrovía está muito caro. Eu vi uma entrevista, eu não sou nem especialista em transporte ta. A entrevista que eu vi é o seguinte, que o custo de implantação mais barato ainda é o rodoviário, de implantação, mas operação não é e que uma hidrovía você paga em 14 anos e uma rodovia você paga em 60 anos, qualquer coisa assim, pelas manutenções seguidas. Eu não sei se bate com o que vocês. Sei se bate com o que vocês.</p>	<p>mero remendo com band-aid.”</p>	
G-x	<p>É. Tem uns impactos hidrovíarios aí também, mas eu acho que é mais na área de segurança. Tipo arrendamento de barças passar em pontes. Teve uma briga esses tempos atrás com outra empresa aí, mas eu acho que isso é um mal necessário porque está pondo em risco uma estrutura de mais pessoas.</p>	<p>“...é mais na área de segurança. Tipo arrendamento de barças passar em pontes.”</p>	<p>Impacto negativo</p>
H	<p>Não sei dizer, acho que não atrapalha a gente também não.</p>	<p>“Não sei dizer, acho que não atrapalha a gente também não.”</p>	<p>Impacto neutro</p>

I	<p>Esse terminal sobrevive por estar onde está. Ele tem tudo essas vantagens que eu citei pra você, por que ele está aqui. Se ele estivesse em qualquer outro lugar no estado de São Paulo, ele não teria essa vantagem. Ele foi estrategicamente colocado em Tatuí, onde não tem produção agrícola, não tem produção de cereais. Me fala porque que tá lá? Porque tá perto de São Paulo e tá perto do Rio, que são centros comerciais. Toda a produção, do Brasil todo, vai morrer aqui em Tatuí. Tudo que desce, MT, GO, o cerrado baiano, cerrado maranhense, piauiense, desce tudo de vagão, se descer, vai descer aqui, a 17 km daqui.</p>	<p>“Ele tem tudo essas vantagens que eu citei pra você, por que ele está aqui. Se ele estivesse em qualquer outro lugar no estado de São Paulo, ele não teria essa vantagem”</p>	<p>Impacto positivo</p>
J-x	<p>Olha eu acho que não tem problema não né. A única deficiência que a gente tem mesmo do local é telefone, que aqui não tem né, telefone aqui é terrível, não tem assim uma linha de telefone que vem até aqui, a gente usa telefone via rádio e é terrível mesmo. Hoje mesmo a gente já tem mais de uma semana que a gente esta trabalhando com uma linha só, a outra está totalmente parada. Então, isso é uma deficiência muito grande que tem. E além do problema de energia que eu te falei, que ela é fornecida, ela é ruim, de má qualidade. A internet é GPN. Até que a internet, hoje em dia, é muito mais fácil de resolver né. A companhia de telefone assim, precisava ter um interesse de trazer linha né. E não tem, a gente encontra muita barreira. Desde que eu cheguei aqui que eu estou lutando e é uma luta que no Ivo já vinha também e assim, a gente está até mudando o nosso sistema de lugar para ver se melhora um pouco, porque além de não ter, é ruim, e é alto esse custo e agente tem que manter uns aparelhos e, para isso, a gente tem que manter aparelhos que são muito caros, descarga elétrica direto queima esses aparelhos né, você repor isso é complicado porque são aparelhos caros.</p>	<p>“Olha eu acho que não tem problema não né”</p>	<p>Impacto neutro</p>

K	Não, isso aí não tem problema.	“não tem problema”	Impacto neutro
---	--------------------------------	--------------------	----------------

Questão 4: Ambiente tecnológico?

Terminais	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	Melhorou muito com o sistema de gestão empresarial.	“sistema de gestão empresarial.”	Impacto positivo
B	Está adequado as demandas do setor.	“Está adequado as demandas do setor.”	Impacto neutro
C	É, como eu disse para você, é um setor que têm raríssimas inovações tecnológicas, raríssimas. Da maneira como a gente; eu acho que a gente está posicionado, bem posicionado. Porque hoje você tendo acesso a internet, acesso a linhas telefônicas, você está no mundo; não tem mais problema de você contactar A, B ou C, você resolve tudo. Não justifica uma empresa como do nosso tamanho ter alguns, algumas ferramentas de comunicação mais evoluídas né, essa frescura de empresa grande de fazer teleconferências, usa o telefone que é muito mais simples, põem no viva-voz fala com todo mundo. É, tanto é que as viagens reduziram muito, a gente fazia muito mais viagens no século passado do que nesse. O contato pessoal, hoje, mudou muito né. Mesmo os caras não estão muito afim de estar recebendo muita gente, os caras são mais objetivos, querem resolver de uma vez então, normalmente você faz no final do ano por causa daquela aproximação de programação do próximo ano.	“é um setor que têm raríssimas inovações tecnológicas, raríssimas” “os caras são mais objetivos, querem resolver de uma vez então”	Impacto positivo
D	Ah, só você ver lá no Araguaia e ver o que que eu não tenho aqui. A parte de carregamento que é interessante lá.	“só você ver lá no Araguaia e ver o que que eu não tenho aqui” ( <i>é muito aquém em termos de tecnologias de equipamentos</i> )	Impacto negativo
E	É bem atendido também porque agente está perto de Curitiba. Então pode ser que Ponta Grossa não tenha toda a estrutura tecnológica que precisa, mas Curitiba é aqui do lado.	“pode ser que Ponta Grossa não tenha toda a estrutura tecnológica que precisa, mas Curitiba é aqui do lado.”	Impacto positivo

F	Olha, a tecnologia é indispensável, as inovações tecnológicas. E uma coisa que vocês já devem ter ouvido. Então você sabe que o Brasil, se deixar, o que ele cresce, se deixar o retrocede durante o dia ele cresce de noite e ainda sobra um pouquinho. Isso falando em questão de brincadeira, mas acontece o seguinte, o Brasil, hoje, ele tem um potencial de distribuição e hoje ele é o maior produtor de carne, um dos maiores produtores, o segundo maior produtor de soja e está caminhando para ser o segundo maior produtor de milho e, se deixar, ele passa para primeiro. E estão começando a criar barreiras. Então como não é uma barreira, vamos dizer, simples, você não compra do Brasil; você não pode mais. Eles começaram a colocar barreiras sanitárias, Mato Grosso do Sul teve um evento recente aí da aftosa. Você levantando a barreira sanitária, vão achar mais uma e, à medida que isso vai acontecendo, a tecnologia está auxiliando a gente. Hoje em dia, no trigo, por exemplo, é intolerável a presença de insetos vivos, mas se faltar trigo você vende qualquer trigo, mas na realidade, hoje em dia, os moinhos estão dizendo “não quero mais insetos”; o farinha tem que estar acima de 250. Então à medida que o negócio vai evoluindo, sua produção vai sendo mais afetada, maior eficiência de qualidade. Então a tecnologia vem de encontro a isso e eu acho, no meu ponto de vista, que é insubstituível a questão tecnológica.	“a tecnologia é indispensável” “Você levantando a barreira sanitária, vão achar mais uma e, à medida que isso vai acontecendo, a tecnologia está auxiliando a gente”	Impacto positivo
G-x	Traz benefícios. Tem assim, a parte normal né. Banco de dados, internet. E Intranet, nós temos intranet.	“Banco de dados, internet”	Impacto positivo
H	Olha, traz muitos benefícios. A intranet, por exemplo, facilita muito a transação.	“A intranet, por exemplo, facilita muito a transação.”	Impacto positivo
I	Em termos de equipamento tem coisa melhor no mercado, mas em termos de mão de obra ninguém bate nós. Isso eu	“Em termos de equipamento tem coisa melhor no mercado, mas em termos de	Impacto neutro

	falo com orgulho. A mão de obra que eu tenho aqui hoje, com orgulho eu tenho pessoal meu. Eu tirei essa unidade do buraco, ninguém acreditava nela e nós hoje chegamos nesse ponto. Da minha equipe, do sistema que a gente implantou, nós somos referência, todo mundo liga pra mim, todo mundo quer saber. Virou modelo de armazenagem, hoje a unidade de Tatuí é considerada a maior unidade armazenadora de trigo do Brasil.	mão de obra ninguém bate nós”	
J-x	Por exemplo, por a gente ter esse problema da energia, se acaba a energia você não põe carga na barça. E acontece com frequência. Então, além de ser precário, você vai falar aqui, o povo pensa que você é doido porque você fica gritando no telefone. Por quê? Você não está ouvindo, está aquela assim, é a mesma coisa quando você está assim na, sabe quando você liga o rádio numa AM assim e começa a ter aquelas interferências, é igualzinho. Daí você está falando e de repente começa com a aquela barulheira, você pensa até que “ah, não tem mais ninguém do outro lado”, daí você espera um pouco e o negócio volta, então é bem assim. A gente tem que manter um gerador de energia porque eventualmente fica sem energia da companhia, que é a energia local né. E assim, para mim, está sendo uma coisa assim bem diferente porque não tinha, eu trabalhava com a CEMIG, a CEMIG é 100%. Fornecimento de energia da Cemig é 100%. Até porque se for ter um corte de energia eles ligam para as empresas avisando, faz um agendamento né. Aqui não, corta é pronto, acabou. Não dá satisfação, você liga para saber o que está acontecendo: “ah, estamos vendo” né, é complicado mesmo.	“a gente ter esse problema da energia, se acaba a energia você não põe carga na barça”	Impacto negativo
K	Não afeta, por que a tecnologia é a mesma desde sempre né?	“a tecnologia é a mesma desde sempre”	Impacto neutro

Questão 5: Ambiente competitivo?

Terminais	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	Para operações Bolívia ele é muito competitivo, eu diria pra você que nosso terminal é quase que imbatível. Para exportação de grãos visando o mercado boliviano, ele é muito competitivo. Se houvesse um frete de retorno o nível de competitividade seria exponencialmente melhorado. Em média em relação a outros modais você consegue uma vantagem de 30% abaixo. Então, se você fala, vou levar soja de trem para a Bolívia. Nós temos o melhor preço, levar caminhão para a Bolívia, nós temos o melhor preço.	“eu diria pra você que nosso terminal é quase que imbatível” “Nós temos o melhor preço, levar caminhão para a Bolívia, nós temos o melhor preço”	Impacto neutro
B	Não temos concorrentes por causa da localização, aqui em Ladário não tem nenhum outro terminal operando grãos.	“Não temos concorrentes por causa da localização”	Impacto neutro
C	É muito complicado. Está ficando cada vez mais complicado. Eles não tem melhorado, continuam incompetentes, mas tem cada vez mais, tá? A nossa sobrevivência ainda é por causa da competência. Têm muitos já, mas são invariavelmente incompetentes, ainda não respeitam, em termos de competência, nenhum concorrente. Em termos de concorrência têm dois aspectos importantes: você tem uma concorrência local e uma concorrência global, ta? Quando você atua em uma cadeia logística, não adianta você competir com os seus competidores localizados. Eu, dentro da minha cadeia logística, eu compito com os terminais de Londrina, tem em Rolândia, tem um aqui no Parque da Estação e tem o de Maringá, que competem comigo, ta? Por quê? Quando o produto vem do Mato Grosso, Mato Grosso ou Mato Grosso do Sul, ele vira Maringá ou vira Londrina é a mesma distância. Então, o cara pode levar para Maringá, se o cara está no interior de São Paulo aqui, aí eu ganho porque eu tenho uma distância inferior a Maringá, ta? Então eu	“Está ficando cada vez mais complicado. Eles não tem melhorado, continuam incompetentes, mas tem cada vez mais, tá? A nossa sobrevivência ainda é por causa da competência” “você tem uma concorrência local e uma concorrência global, ta? Quando você atua em uma cadeia logística, não adianta você competir com os seus competidores localizados” “eu tenho clientes que são fiéis a mim e não põem produto em Maringá de jeito nenhum. A ferrovia quer levar produto para lá, o cara está lá com um preço mais baixo que o meu e ele não leva ta?”	Impacto negativo

	<p>compito com eles por esse produto, por esse produto do Centro Oeste. Depois, cada terminal tem a sua área de influência, eu tenho uma área que só vem para Londrina, não vai para Maringá; e, Maringá tem uma área que só vai para Maringá, não vem para Londrina, não gira por logística, ta? Não tem razão você sair de Jandaia, Jandaia não, Mandaguaçu e vir a Londrina que dá 50, 20 quilômetros de Maringá, né? É, então nesse aspecto é que encaixa aquilo que eu te falei. Cresceu muito o número, Maringá principalmente e Maringá é uma ameaça concorrencial muito forte porque Maringá tem a imagem de um centro logístico. Então é, na verdade, tem mais disponibilidade de caminhões, tem muitos clientes que preferem ir a Maringá descarregar do que vir a Londrina, mesmo que a distância seja a mesma. Exatamente porque é a mesma, eles preferem ir para mais perto de casa, mais perto da oficina, posto deles, esse negócio e tal. E isso, às vezes, reflete na composição do frete ta? Às vezes, cobra 1 real ou dois reais a mais para vir para Londrina do que para Maringá. Isso afeta a cadeia, então eu posso perder produto aí. É, mas esse pessoal aí, eu tenho clientes que são fiéis a mim e não põem produto em Maringá de jeito nenhum. A ferrovia quer levar produto para lá, o cara está lá com um preço mais baixo que o meu e ele não leva ta? Porque já perdeu um monte de produto lá. Isso, já sumiu, já misturou, deu rolos, não vai pra lá. Em algum momento isso vai mudar ta? Então eu tenho que continuar evoluindo para continuar me diferenciando de uma forma ou de outra. O meu sistema de controle nenhum terminal tem, não sei se vocês viram alguma coisa semelhante ta? Eu não mostrei para vocês como é porque a gente está operando hoje, mas o mínimo de controle de operação, de rapidez na informação, de checagem né, de</p>		
--	--	--	--

	<p>possibilidade de achar. Eu já cansei de pegar roubos, fraudes, tudo isso aqui. Aqui, ta? Coisas que ninguém mais consegue fazer, eu consigo fazer. Além disso, tem uma concorrência entre corredores. O produto que está no Mato Grosso, ele pode descer por Paranaguá ou por Santos, ou subir lá pra Itacoatiara. Então tem vários canais para chegar a um porto; então, não basta eu ser eficiente dentro da minha cadeia, a minha cadeia tem que ser mais eficiente do que a outra, ta? O que é o grande problema hoje da nossa cadeia aqui, ela perdeu eficiência em comparação ao corredor Araguaia-Santos porque Santos investiu em vários terminais, entrou PGG, entrou Caramuru, Cargill investiu, ADM investiu. Então tem um porto eficiente, uma ferrovia muito mais eficiente porque ela é linha reta, mais longa e, portanto, essa é uma característica do modal ferroviário né? Quanto mais longo melhor na? É uma ferrovia mais longa, são 1500 Km, a nossa aqui são 600 e poucos Km ta? E, portanto, pode oferecer um preço mais adequado. Então a gente perde nisso aí. Hoje, o nosso grande risco nesse momento, foi nos anos passados, que foi a gente perdendo a concorrência para o corredor Araguaia-Santos. Em algum momento nós vamos perder mais ainda quando asfaltarem a 163 e o produto vir a Noroeste, Norte do Mato Grosso e subir para Itacoatiara. Mais para frente a gente vai ter problemas por quê? O concorrente nunca vai ser invencível para o resto da vida, eles vão aprender a fazer e aí nós vamos ter concorrência interna também né. Vai ser um obstáculo sério. Por que o que o concorrente faz, por ser incompetente? Esquece preço. Então você tem um serviço melhor, mas o cliente não quer saber, ele te força a ir ao preço. No mínimo semelhante ao do concorrente. Aí o cara faz um mau serviço, tem menos gente, não paga imposto, contrata por fora e eu tenho que</p>		
--	--	--	--



	acompanhar tudo isso fazendo tudo certo. Aí a minha margem vai para o saco.		
D	Meu preço é bem mais barato. E outra minha localização, por quê? Ela tá grudada na ALL, e a facilidade de acesso. Em outros terminais eles tem que andar em estrada de chão. Tem que andar mais pra chegar e aqui não.	“Meu preço é bem mais barato. E outra minha localização” “Ela tá grudada na ALL”	Impacto neutro
E	Aqui é forte. Aqui é muito forte. Concorrência em comprar soja e a concorrência em moagem. O Paraná tem muita, muita, muita cooperativa, a maior cooperativa da América Latina é a COAMO, é no Paraná, é a que mais origina soja no Paraná e só em ser cooperativa ele já tem uma vantagem em cima disso, tem isenção de PIS e COFINS. Então a concorrência, tanto eles comprando soja como moendo e vendendo o produto né, óleo e farelo no mercado interno, a concorrência é muito forte. Só em Ponta Grossa nós temos Cargill, Bunge, ADM; Cargill, Bunge e Dreyfus e tem o Sol, só dentro da cidade de Ponta Grossa. Olha o tamanho da Batavo, a Batavo é imensa. A Castrolanda é imensa, a COAMO nem se fala, COPAVEL, COPAMAR, COASUL, tudo aqui é CO. E tudo tem moagem, COPAMAR tem moagem, COPAVE tem moagem entendeu? Então tudo é concorrente, então é muito forte a concorrência no Paraná, é muito difícil.	“Aqui é muito forte” “O Paraná tem muita, muita, muita cooperativa”	Impacto negativo
F	É, isso acho que foi essa conversa que eu tive agora que, se deixar, o Brasil daqui a pouco é o primeiro em tudo. Mas nós temos problemas sérios de infraestrutura e as barreiras comerciais, vamos chamar de barreiras comerciais, que um dia foram simplesmente barreiras tarifárias hoje em dia já são barreiras sanitárias e daqui alguns dias já vão ser que tipo de barreira vão ser? Mão de obra infantil já é uma	“A (F) não tem concorrente porque é uma empresa pública” “na verdade nós somos aqui, somos meros despachantes.”	Impacto neutro

	<p>barreira para alguns produtos, é; interessante, vocês já notaram uma coisa? Que no Brasil, mão de obra escrava, mão de obra, vamos dizer, bens sociais é uma barreira e, no entanto, eles compram da China, o mesmo país que faz uma barreira para o Brasil compra da China.</p> <p>A (F) não tem concorrente porque é uma empresa pública. Nós podemos fazer uma política de preço, nós temos uma política de preço e o pessoal vai fazer essa pesquisa. Mas às vezes fica muito, eu não estou do outro lado da linha para ver isso, mas eu digo a concorrência como uma empresa pública a (F) tem a CODAPAR, que é empresa estadual. Mas a política dela é muito semelhante com a nossa, inclusive ela toma muitos serviços da gente. Não é que eu não estou preocupado, eu estou dizendo que a estrutura da (F) hoje não permite que, por exemplo, eu não posso quebrar 20 centavos por tonelada para atender você, eu sou muito fechado então eu não consigo concorrer. Tem certas coisas que eu não consigo concorrer porque se eu fizer esse preço que eu te dei aqui de transbordo e o camarada, se você for ali na Batavo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quanto que o (F) te cobrou?</li> <li>- 0,78 centavos.</li> <li>- Eu faço por 0,70.</li> </ul> <p>Eu não posso fazer isso.  Não posso mudar o preço, eu sou muito engessado nisso.  Dizem que na verdade nós somos aqui, somos meros despachantes.</p>		
G-x	<p>Aqui, como todos nós somos só transbordo, não fazemos a área comercial. Mas eu sei que Querinópolis, onde tem a parte comercial, Caramuru, ADM, Castolândia, também Rio Verde, há concorrência, competitividade. Uma hora uma está na frente; outra hora outras empresas estão na frente.</p>	“não fazemos a área comercial”	Impacto neutro

	Isso vai da disponibilidade de dinheiro no mercado, prêmios em Chicago, bolsas.		
H	A gente tem bastante opções para operar produtos. Se a concorrência aperta de um lado no óleo, a gente começa a operar farelo.	“A gente tem bastante opções para operar produtos”	Impacto neutro
I	Primeiro que eu não considero nenhum concorrente. Eu acho, na minha opinião, que no dia que eu deixar de ter concorrente eu vou virar um relapso. vou me acomodar. Só tem eu no mercado pra que que eu vou melhorar. você estaciona, literalmente você estaciona. Pode ser, pode ver. É que nem namoro, né. Você que conquistar você se ajeita, se penteia, vai ficar bonito pra você. Depois que namora 3 anos, vai de chinelo havaianas, não quer nem saber mais... Não é assim? Mais ou menos o mesmo processo, se for só nós no mercado porque que eu vou me aprimora? Se só tem eu? Eu não quero saber, você vai ter que morrer comigo. Você plantou, tem que vir comigo, não tem outra alternativa. Agora, se tem eu, tem ela e tem ele, vou ter que dar uma melhoradinha. Então eu acho que essa que é a dinâmica do trabalho.	“no dia que eu deixar de ter concorrente eu vou virar um relapso. vou me acomodar” “que é a dinâmica do trabalho.”	Impacto positivo
J-x	Não tenho concorrentes. A empresa só não manda por aqui por questão de custo, totalmente por questão de custo. Tem outro terminal que conseguem operar com um custo mais baixo né. Por exemplo, o terminal que eu trabalhava a gente movimentava 600 mil por ano porque a gente conseguia alterar com o custo mais baixo. O custo se dá por conta de frete; da operação da hidrovía, né William; pela própria filial, tudo isso influencia que eu te falei. O telefone, a energia; você precisa manter um gerador, ele é a diesel, isso custa caro né. Tudo isso influencia, a gente trabalha por tonelada né, então, quer dizer, quanto mais você conseguir	“Não tenho concorrentes. A empresa só não manda por aqui por questão de custo”	Impacto neutro

	movimentar usando menos esses recursos aí, a gente vai ter um custo final mais baixo e vai tornar o terminal mais viável.		
K	Aí é complicado. Tenho grandes concorrentes. Qual que é o maior concorrente meu? É a própria Vale do Rio Doce que tira cliente meu aqui e leva para Pirapora, Araguari, que é a cidade próxima de onde eles têm o terminal deles. E tem um outro cidadão aí, um armazém gerais que usa artifícios que, complicado. Não é bom nem citar por que... Ele tem movimento, puxou movimento porque faz negócio, comercializa. Só que a maneira dele comercializar não é... É sonegação de imposto, então aí já é bom nem mexer nesse troço aí.	<p>“Tenho grandes concorrentes. Qual que é o maior concorrente meu? É a própria Vale do Rio Doce”</p> <p>“E tem um outro cidadão aí, um armazém gerais que usa artifícios que, complicado”</p>	Impacto negativo

## APÊNDICE B

Questão 1: Fale de suas necessidades de produtos/serviços logísticos (armazenamento, transporte, transbordo, outras)

Clientes	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	O governo ajudou muito na safra passada comprando os produtos, só que o milho e um pouco de trigo estão presos no armazém, precisava ter outras ações para incentivar a exportação, porque tá muito ruim por causa do dólar. Ai vai tudo pra mercado interno e os armazéns estão abarrotados.	“Ai vai tudo pra mercado interno e os armazéns estão abarrotados”	Armazenagem
B	Para nos atender o terminal precisa ser moderno, ser eficiente, oferecer segurança e ter condições de armazenagem dos nossos produtos.	“o terminal precisa ser moderno, ser eficiente, oferecer segurança e ter condições de armazenagem”	Confiabilidade
C	Os terminais não fazem armazenagem, eles apenas recebem, fazem o transbordo, colocam nos vagões e mandam pro porto.	“apenas recebem, fazem o transbordo, colocam nos vagões e mandam pro porto”	Eficiência no Transbordo
D	A estrutura física, na verdade, por que dependendo do modal que a gente vai utilizar nós não temos a estrutura física adequada, precisaria de um investimento muito alto para poder fazer uma unidade própria, que poderia ficar ociosa uma parte do ano e a gente só precisa de alguns períodos né?. Poderiam atrapalhar nossa própria operação de carregamento do nosso produto, então, Internamente teria uma pouco mais de espaço e investimento pra poder fazer esse serviço.	“estrutura física”	Infraestrutura

Questão 4: O que é preciso mudar para atender às suas necessidades? É possível mudar?

Clientes	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	A nível de Brasil, nenhum terminal tem condições de resolver problemas de classificação. Isso é um problema muito grande porque as vezes o caminhão tem que voltar, ou ser vendido lá mesmo por um preço mais baixo.	“classificação”	Aumentar o oferecimento de serviços
B	Eles precisariam ter uma capacidade maior de armazenagem, ou seja, eu gostaria de poder deixar meu produto um tempo maior armazenado nos terminais. Mas sei que eles não controlam essa variável, depende de muito incentivo e investimento.	“uma capacidade maior de armazenagem”	Aumentar infraestrutura
C	Teria que ter mais vagões para atender a demanda, mas isso	“Teria que ter mais vagões para atender a	Diminuir gargalo no modal

	não é possível mudar porque quem deveria fazer esse investimento é a ALL.	demanda”	
D	Na verdade os terminais que tem hoje estão em pontos em estratégicos, querendo ou não, onde o pessoal pensa em investir, eles já investem em pontos estratégicos, então nesse caso, não teria nada.	“onde o pessoal pensa em investir, eles já investem em pontos estratégicos, então nesse caso, não teria nada.”	Investimento diversificado

Questão 5: O que é preciso criar?

Clientes	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	Eles tinham que ter um reprocessamento da soja na região, na retaguarda do terminal, para atender essa soja que não tem padrão. Porque na verdade também é uma questão de amostra, sabe, pode ser que a amostragem dele é diferente da minha.	“reprocessamento da soja na região”	Oferecer alternativas para a comercialização de grãos.
B	Mais armazéns com capacidade de controlar a qualidade do grão.	“Mais armazéns com capacidade de controlar a qualidade do grão”	Aumentar capacidade de controle dos produtos
C	Seria interessante que tivesse mais espaço de armazenamento, mas depende de um investimento muito alto e eles não tem interesse em oferecer isso.	“mais espaço de armazenamento”	Maior infraestrutura física
D	Não seria o caso da Dreyfus aqui, mas eu vejo pela outras empresas, a gente trabalha com muito produtor pequeno, talvez um serviço de aduaneira, no próprio local do terminal, um porto seco. Não é o caso da Dreyfus, porque a gente faz todo o tramite por Paranaguá.	“talvez um serviço de aduaneira, no próprio local do terminal, um porto seco”	Serviços para comercialização

Questão 14: Fale sobre o preço praticado pelos Terminais.

Clientes	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	É caro... não é barato não, mas compensa mais do que mandar pela rodovia.	“não é barato não, mas compensa mais do que mandar pela rodovia.”	Alto, mas competitivo
B	Ainda são altos, comparado aos da rodovia.	Ainda são altos, comparado aos da rodovia.	Alto
C	Se você comparar rodoviário é mais barato. É mais barato mandar pelo caminhão do que de trem na época de safra mesmo. Por que quem tem muita coisa pra escoar tem que mandar de ferrovia, ai eles sobem o preço pra mais que o rodoviário.	“É mais barato mandar pelo caminhão do que de trem na época de safra mesmo”	Alto e não competitivo

D	Hoje até o transbordo tem um preço meio padrão, alguma coisa ou outra consegue negociar e é quase próxima ao limite para eles trabalharem na operação. Para nós não é um custo tão alto não. Para nós é um custo relativamente barato e isso depende também do outro terceiro que é a ALL, se eles disponibilizam um frete competitivo ou não. O preço do transbordo em si não faria muita diferença no cálculo, né?	“Para nós é um custo relativamente barato e isso depende também do outro terceiro que é a ALL, se eles disponibilizam um frete competitivo ou não”	Baixo, mas dependente da concessionária da ferrovia.
---	--	--	--

Questão 16: A localização do Terminal é importante para as necessidades de sua empresa?

Clientes	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	É sim, por causa do modal, né. Quanto mais próxima da origem, pra mim melhor.	“Quanto mais próxima da origem, pra mim melhor.”	Proximidade com a origem
B	Olha, pra mim não faz diferença não, por que aqui no norte do Mato Grosso a gente tá longe de tudo, então tanto mandar pra MG ou GO ou pro norte é quase a mesma distância.	“por que aqui no norte do Mato Grosso a gente tá longe de tudo, então tanto mandar pra MG ou GO ou pro norte é quase a mesma distância.”	Independente
C	Hoje é sim, por que antes não tinha terminal em Alto Taquari. Aí tinha que mandar pra qualquer lugar, hoje não. Se a localização do terminal não for competitiva, ele não pega cliente nenhum.	“Se a localização do terminal não for competitiva, ele não pega cliente nenhum.”	Competitiva
D	Extremamente importante.	Sim	

Questão 10: O que há de melhor na relação comercial entre sua empresa e os Terminais?

Clientes	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
B	É a segurança de saber que seu produto vai ser embarcado. Se você contrata o terminal no mercado spot, assim sem contrato você pode até perder o produto e não ter como reclamar.	“segurança de saber que seu produto vai ser embarcado”	Confiabilidade
C	É uma boa relação, até porque a gente contrata a ALL e só tem eles operando na ferrovia... aí tem que ser boa	“boa relação, até porque a gente contrata a ALL e só tem eles operando na ferrovia... tem que ser boa”	Exclusividade
A	O melhor é a capacidade operacional deles. E eles deixam a documentação tudo ok também.	“capacidade operacional”	Infraestrutura
D	Volume principalmente, volume e cadência de embarque, frequência diária.	Volume principalmente, volume e cadência de embarque, frequência diária.	

Questão 11: O que há de pior, que precisa mudar?

Clientes	Discurso na íntegra	Essência do Discurso	Categoria
A	Não tem flexibilidade, se o produto não estiver no padrão, não tem chance. A exigência de qualidade é alta, não ter alternativa de comercializar com eles.	“A exigência de qualidade é alta, não ter alternativa de comercializar com eles”	Falta de flexibilidade
B	Não vejo nada que precise mudar. Por que as opções de logística não são muito variadas. Se eu não mandar pelos terminais, vou ter que mandar pela rodovia, que é mais caro, mas a gente manda também.	“Não vejo nada que precise mudar. Por que as opções de logística não são muito variadas”	Falta de opções de escoamento
C	A capacidade de escoamento precisa aumentar, eles precisam ter mais giro, receber e embarcar mais rápido	“A capacidade de escoamento precisa aumentar, eles precisam ter mais giro, receber e embarcar mais rápido”	Capacidade operacional
D	O que tem de pior é que muitas vezes os terminais dependem de terceiros também. Nesse caso tem, por exemplo, o terminal não tem espaço de armazenagem, mas ele consegue fazer o transbordo, mas esse transbordo depende de uma terceira que seria a ALL disponibilizar o serviço dele também que é o transporte, que é o vagão.	“O que tem de pior é que muitas vezes os terminais dependem de terceiros também”	Dependência de terceiros