

Gomes Ferreira, Ellen; Franklin, Marcos Antonio; Souza Cardoso, Luciana; Tiemy Mochizuki, Rita; Gomes Costa, Tatiane

A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À GESTÃO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO EMPÍRICO - O CASO AURORA EADI

Revista de Administração da Unimep, vol. 12, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 85-107

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273731798005>



*Revista de Administração da Unimep*,  
ISSN (Versão eletrônica): 1679-5350  
[gzograzian@unimep.br](mailto:gzograzian@unimep.br)  
Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À GESTÃO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO EMPÍRICO - O CASO AURORA EADI**

### ***KNOWLEDGE MANAGEMENT APPLIED TO MANAGEMENT SERVICES: NA EMPIRICAL STUDY – THE CASE AURORA EADI***

Ellen Gomes Ferreira (Universidade Prebiteriana Mackenzie) [ellengf@hotmail.com](mailto:ellengf@hotmail.com)

Marcos Antonio Franklin (Universidade Prebiteriana Mackenzie) [franklin.marcos@gmail.com](mailto:franklin.marcos@gmail.com)

Luciana Souza Cardoso (Universidade Prebiteriana Mackenzie) [lucianasc\\_8@hotmail.com](mailto:lucianasc_8@hotmail.com)

Rita Tiemy Mochizuki (Universidade Prebiteriana Mackenzie) [rita\\_ti@terra.com.br](mailto:rita_ti@terra.com.br)

Tatiane Gomes Costa (Universidade Prebiteriana Mackenzie) [tati\\_gomesc@hotmail.com](mailto:tati_gomesc@hotmail.com)

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/577#scheduling>

#### **Resumo**

Este artigo investiga a gestão do conhecimento aplicada à gestão de serviços no ramo de transportes e armazenagem no segmento das EADIs – Portos Secos, consideradas zonas secundárias. Para a realização desse estudo utilizou-se o tipo de pesquisa exploratória, empregando o método qualitativo por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado e observação pessoal. A pesquisa foi realizada na Aurora EADI, na unidade do Município de Sorocaba-SP. Foram entrevistados três profissionais da empresa e um consultor de sistemas de informação. Para a análise de dados utilizou-se a abordagem apresentada por Flores (1994). Com os resultados obtidos pôde-se notar que o conhecimento na empresa está organizado, porém, está mais presente no nível gerencial, não sendo completamente disseminada pela organização, sobretudo nos níveis operacionais. Verificou-se também a implementação de um *software* que servirá de apoio à disseminação do conhecimento para todos os funcionários, possibilitando dessa maneira melhor qualidade na gestão dos serviços prestados pela empresa.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento. Gestão de serviços. EADI. Porto Seco. Comércio Exterior.

#### **Abstract**

This paper investigates knowledge management applied to service management in the field of transport and storage in the segment of EADIs – Dry Ports, considered secondary zones. To

conduct this study we used the type of exploratory research, using qualitative methodology through interviews with a semi-structured and personal observation. The survey was conducted in Aurora EADI, the unity of the city of Sorocaba-SP. We interviewed three professional company and a consultant for information systems. For data analysis used the approach presented by Flores (1994). With the results could be noted that knowledge is organized in the company, however, is more present at the management level, not being completely disseminated by the organization, especially at operational levels. It was also implementing a software that will support the dissemination of knowledge for all employees, thus enabling better management of services provided by the company.

**Keywords:** Knowledge management. Service management. EADI. Dry Port. Foreign trade.

Artigo recebido em: 09/02/2013

Artigo aprovado em: 05/07/2013

---

## **1 Introdução**

Com o crescimento do comércio exterior brasileiro e a falta de estrutura para comportar a armazenagem e o fluxo de mercadorias, foram criadas as EADIs (Estação Aduaneira de Interior) – Portos Secos, conhecidas como zona secundária. Este estudo investiga a gestão do conhecimento e a gestão de serviços, e de que maneira estes conceitos estão envolvidos em uma empresa desse segmento.

Inicialmente, sob o ponto de vista da gestão do conhecimento, Davenport e Prusak (2004) argumentam que as organizações, sentem a necessidade de organizar o conhecimento já existente. Todavia, se uma peça importante, como um funcionário da empresa com grande conhecimento, desvincular-se, e caso seu conhecimento não for documentado, perde-se parte desse conhecimento que a empresa acumulou. Entretanto, a importância dada a este conhecimento só é notado depois que se perde. Para Stewart (2004) todos os ramos de atividades a gestão do conhecimento é essencial, com destaque para o setor de serviços que não para de crescer. Seguindo essa mesma linha de raciocínio Bernardes e Andreassi (2007) revelam que ao longo das últimas décadas houve um crescimento do setor de serviços na economia mundial inserida na sociedade da informação. Assim, a presença dos serviços é

cada vez mais notável, tanto em empresas industriais bem como de manufatura que apresenta como componente comum a “prestação de serviços”, visto que tem sido cada vez mais utilizada para aproximar-se de seus clientes.

Albrecht (2002) acredita que a administração dos serviços visa construir uma cultura, que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida por todos da organização. Quando os administradores das empresas passarem a compreender, contribuir e apoiar para a execução do serviço, eles realizarão as tarefas corretas para auxiliar o pessoal da linha de frente a entender os clientes.

Nesse sentido, as EADIs como zona secundária, apresentam essa proximidade com os clientes. Assim, Silveira (2003) destaca que, as EADIs viabilizam, por intermédio da dinâmica territorial, imprimem uma inserção cada vez mais significativa e efetiva dos produtos nos mercados internacionais. Diante desse contexto, por meio desta pesquisa, pretendeu-se responder a seguinte problemática: Como a gestão do conhecimento é aplicada à gestão de serviços em uma EADI? A pesquisa foi realizada na Aurora EADI – localizada no Município de Sorocaba no Estado de São Paulo.

Para tanto, este artigo está assim organizado, por esta introdução, pelo referencial teórico, pelos procedimentos metodológicos e considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Gestão do Conhecimento (GC)**

Segundo Davenport e Prusak (2004), a realidade do novo mundo competitivo associada à necessidade de criar vantagem competitiva sustentável, é um dos fatores que levaram à atual “explosão do conhecimento”. Dessa maneira, para se obter uma gestão competitiva, encontra-se o conhecimento, que é vital para o desempenho de uma organização, seja para a produtividade e a inovação. Assim, uma empresa para produzir bens ou serviços, depende do seu conhecimento.

Drucker (1998 apud Davenport e Prusak, 2004) afirmam que o conhecimento é a nova base da concorrência na sociedade pós-capitalista. Além das informações existentes na organização, é necessário que estejam acessíveis, pois muitas vezes elas estão presentes, porém não estão disponíveis. Desta forma, surge então, a necessidade da gestão do conhecimento ou gestão do capital intelectual. Nesse sentido, os autores destacam que há uma confusão entre os conceitos dos elementos que compõem a gestão do conhecimento: dados,

informações e conhecimento. Portanto, estes conceitos não são sinônimos. O Quadro 1 apresenta as respectivas caracterizações.

Quadro 1 – Principais diferenças entre Dados, Informação e Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre o estado do mundo.	Dados dotados de irrelevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana.
Facilmente estruturado.	Requer unidade de análise.	Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente obtido por Máquinas.	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil estruturação.
Frequentemente quantificado.	Exige necessariamente a medição humana.	De difícil captura de máquinas.
Facilmente transferível.		Frequentemente tácito.
		De difícil transferência.

Fonte: Davenport, 2002, p. 18

No que tange a Gestão do Conhecimento (GC), Fleury e Fleury (2000), propõem a sua divisão em três processos, são eles: (i) aquisição e desenvolvimento; (ii) disseminação; (iii) memorização da aprendizagem organizacional, conforme apresenta na Figura 1. Segundo os autores, o processo de aquisição e desenvolvimento do conhecimento pode ocorrer de duas formas, por processos proativos, ou por processos reativos. Processos proativos seriam inovação e experimentação, que consiste no caso de inovação, da aplicação de novos conhecimentos e metodologias, e experimentação ocasionada por oportunidades de expandir novos horizontes e por não encontrar saída para situações complicadas e difíceis.

Para Fleury e Fleury (2000), entre os processos reativos estariam a resolução sistemática de problemas, que seriam diagnósticos obtidos com métodos, como os programas de qualidade, experiências realizadas por outros, como o *benchmarking*, observação do outro e contratação de novas pessoas, que pode constituir novos conhecimentos para a organização. O segundo processo da GC é a disseminação. O conhecimento pode ser disseminado por meio das seguintes formas dentro das organizações: (i) comunicação e circulação de conhecimentos; (ii) treinamentos; (iii) rotação das pessoas; (iv) trabalho em equipes diversas.

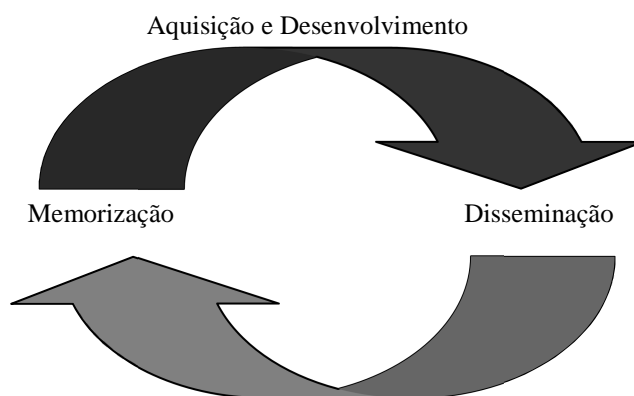


Figura 1 - Processo de gestão do conhecimento.

Fonte: Fleury e Fleury, 2000, p. 31

O terceiro processo da GC, para Fleury e Fleury (2000), é a construção da memória organizacional, ou seja, como as informações serão arquivadas com base na história organizacional. As informações estocadas e experiências devem ser de fácil acesso para as pessoas. Os autores apontam para o compartilhamento de experiências e desenvolvimento de conhecimento coletivo, que é chamado de comunidades de prática (redes informais). Os participantes das comunidades de prática partilham histórias, e ajudam uns aos outros a solucionar problemas de acordo com experiências já vivenciadas.

No que se refere ao conhecimento, Davenport e Prusak (2004) propõem cinco modelos de gerar conhecimento: aquisição, recursos dirigidos, fusão, adaptação e rede de conhecimento. A aquisição, seria a compra de conhecimento, contratar indivíduos que possuam conhecimento. Recursos dirigidos seria a formação de grupos para determinada finalidade, com o objetivo de encontrar novas formas de realizar o que já é feito ou de fazer surgir novos conhecimentos. No caso da fusão, as organizações obrigam indivíduos com perspectivas e visões diferentes a trabalharem num mesmo projeto, forçando-as a encontrar uma solução conjunta dentro das suas diversidades, criando assim novas ideias. A adaptação é a forma que as organizações reagem às mudanças externas, assim são forçadas a gerarem conhecimento. E por fim as redes de conhecimento, modelo pelo qual se pode gerar

conhecimento que para Davenport e Prusak (2004), consiste em gerar conhecimento por meio das redes de informais, e com o passar do tempo podem se transformar em formais.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento organizacional está relacionada à capacidade de uma empresa criar e difundir o conhecimento em toda organização, e de incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas. Esses autores classificam o conhecimento em explícito e em tácito. O explícito, sendo mais formal e sistêmico, podendo ser expresso em forma de números e palavras. Já, o tácito é algo dificilmente visível e exprimível, muito pessoal e de difícil formalização, tornando a sua transmissão e compartilhamento mais árduo, e este leva em consideração os ideais, os valores e as emoções. Pode-se classificar como conhecimento tácito os *insights*, conclusões e palpites subjetivos.

De acordo com Polanyi (1983), os homens sabem mais do que são capazes de transmitir, a percepção é uma instância do conhecimento tácito. Apenas observação não é suficiente para entender o sentido e significado como um todo do objeto de estudo. E a formalização de todo conhecimento com a exclusão de qualquer conhecimento tácito, levando em consideração apenas o conhecimento explícito, é autodestrutiva.

### Modelos de Conversão do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e explícito não são entidades diferentes, mas sim complementares no processo de criação do conhecimento. Para esses autores, o conhecimento humano é criado e transmitido por meio de interação social entre o conhecimento tácito e o explícito podendo ser chamado de conversão do conhecimento, caso tenha ocorrido uma interação entre indivíduos. Neste processo, o conhecimento explícito e tácito se expande em termos de quantidade e de qualidade. A Figura 2 mostra as quatro formas de conversão de conhecimento que serão definidos e apresentadas no Quadro 2.

Conhecimento tácito em Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito  em  Conhecimento explícito	<b>Socialização</b>
	<b>Externalização</b>
	<b>Internalização</b>
	<b>Combinação</b>

Figura 2 - Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 69

Quadro 2 – Definições - Modelos de conversão de conhecimento

Socialização	Conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Está relacionado ao compartilhamento das experiências e a partir daí cria-se o conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades.
Externalização	Conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Concentra-se no processo de junção do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, hipótese ou modelos.
Combinação	Conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, envolve a combinação de conjunto de conhecimentos explícitos. A troca e a combinação de conhecimentos ocorrem por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou rede de comunicação computadorizada.
Internalização	Conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. A internalização é um processo de incorporação de conhecimento explícito no conhecimento tácito, relacionada ao “aprender fazendo”.

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

### Dimensões da gestão do conhecimento

Segundo Terra (2000), a gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial, conforme apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões da Gestão do Conhecimento

<b>Dimensão 1</b>	Fatores estratégicos e o papel da alta administração	Definição pela alta administração dos campos de conhecimento em que os indivíduos devem estar focados. E definição e clarificação da estratégia organizacional.
<b>Dimensão 2</b>	Cultura e valores organizacionais	Cultura organizacional que estimule a inovação, a experimentação, o aprendizado contínuo, e o comprometimento com os resultados de longo prazo é essencial.
<b>Dimensão 3</b>	Estrutura organizacional	Voltado para o aprendizado e geração de novos conhecimentos está ligada a estruturas baseadas no trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.
<b>Dimensão 4</b>	Administração de Recursos Humanos	Administração de RH necessita adquirir conhecimentos internos e externamente, assim como geração, difusão, e armazenamento do conhecimento da organização.
<b>Dimensão 5</b>	Sistemas de informação	Considerando os avanços tecnológicos, é necessário que exista além deste, o contato pessoal, e o conhecimento tácito para os processos de aprendizado.
<b>Dimensão 6</b>	Mensuração de resultados	A mensuração de resultados, avaliando as dimensões do capital intelectual e sua comunicação por toda a organização é muito importante para a organização.
<b>Dimensão 7</b>	Aprendizado com o ambiente	Com a necessidade de aprenderem como o ambiente, as organizações se empenham em fazê-lo por alianças com outras empresas e estreita o relacionamento com os clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Terra, 2000, p. 89



### **Gestão do conhecimento, capital intelectual e aprendizagem**

Para Castro *et al.* (2007), o conhecimento organizacional e aprendizagem asseguram uma marca importante para obtenção e manutenção de vantagem competitiva. Faz-se necessário estabelecer a gestão do conhecimento estratégica, que primeiramente propõe adaptação do tradicional processo de gestão estratégica a condições impostas pela era do conhecimento.

De acordo com Stewart (2004), a gerência sistemática do capital intelectual gera valor para os acionistas, isto por meio de reciclagem contínua e de utilização criativa do conhecimento e de experiências compartilhadas. Para o autor, os motivos para se gerenciar o capital estrutural são: uma rápida distribuição do conhecimento, o aumento do conhecimento coletivo, menores tempos de espera e profissionais mais produtivos e menciona três itens que justificam o investimento das organizações na criação de bancos de dados de conhecimentos:

- Páginas amarelas da empresa: sistema que conecta quem pergunta à especialistas, economiza tempo, reduz erros e suposições. São mapas onde está localizado o conhecimento na empresa, na cabeça de quem, por exemplo.
- Lições aprendidas: *checklists* do que deu certo e do que deu errado, junto com diretrizes para outros que realizam projetos similares.
- Inteligência do concorrente: organizar o conhecimento, o que se sabe sobre seus concorrentes.

Para Stewart (2004), a gestão do conhecimento precisa de gerentes do conhecimento. O capital estrutural é produto da inteligência humana, e baseia-se em pessoas dispostas a compartilhar conhecimento. É necessário que haja uma preocupação com a gestão do conhecimento para desenvolvimento da organização e das pessoas que lá atuam, gerando competitividade para a organização. Segundo o autor, em todos os ramos de atividades a gestão do conhecimento é essencial, com destaque para o setor de serviços que não para de crescer.

Para Bernardes e Andreassi (2007), ao longo das últimas décadas houve um crescimento do setor de serviços na economia mundial inserida na sociedade da informação. Assim, a presença dos serviços é cada vez mais notável, tanto em empresas industriais e também de manufatura que tem em comum o componente “prestação de serviços”, visto que tem sido cada vez mais utilizada para aproximar-se de seus clientes.

## **2.2 Gestão de Serviços**

### **2.2.1 Conceito - Serviços**

A fim de, compreender o que seja gestão de serviços, antes é necessário entender o conceito de serviços, para isto seguem algumas definições: “No geral, bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos” (BATESON; HOFFMAN, 2003, p.4). Entretanto, Lovelock e Wright (2006, p.5) entendem que, “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedades de nenhum dos fatores de produção”.

Segundo Albrecht (2002), para um melhor entendimento sobre a conceituação de serviços é necessário compreender a diferença entre tangível e intangível, o que faz o entendimento se tornar mais esclarecedor e objetivo. Assim, Bateson e Hoffman (2003) abordam da seguinte forma:

- Produtos tangíveis – bens ou serviços que possuem propriedades físicas, que podem ser sentidas.
- Produtos intangíveis – bens ou serviços que não possuem propriedades físicas, o cliente não pode senti-los antes de decidir comprar, pois intangível quer dizer abstrato.

Conforme afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os serviços são ideias e conceitos, por isso as inovações criadas em serviços não podem ser patenteadas, está relacionado diretamente ao “intangível”, e às vezes acaba por se tornar um problema referente à percepção por parte do cliente, pois é necessário que o cliente se baseie na reputação da empresa para percebê-lo ou cabe à organização adicionar alguns elementos tangíveis.

Segundo Silva e Meirelles (2006), a distinção entre serviço e produto é plausível, não só relacionado aos ativos e insumos utilizados no processo produtivo, uma vez que estes são trabalhos acumulados, “são produtos de trabalhos realizados em outros processos produtivos”. Desta forma, o serviço só se caracteriza enquanto tal conforme há realização de trabalho, independente dos insumos utilizados, se intangíveis ou tangíveis, e dos meios de trabalho utilizados, se humanos ou mecânicos.

Além dos serviços serem tangíveis e/ou intangíveis, outras características podem ser apresentadas. Segundo Bateson e Hoffman (2003), os serviços não podem ser armazenados,

não há possibilidade de patenteamento, a promoção é difícil e a determinação dos preços também é difícil, já que não são calculados pelos custos de produção mais uma taxa predeterminada como ocorre nos bens, e sim por meio do custo principal que é a força de trabalho.

Dicken (1998) ressalta a característica de segmentação de serviços, classificando e separando os serviços de “forma tradicional”, o autor inclui em sua distribuição o varejo, atacado, armazenagem, entretenimento, bem como serviços de saúde e educação. A segmentação destes grupos extremamente heterogêneos de atividades é feita a partir do momento em que se passa a vê-los como parte de uma sequência de atividades econômicas, primária, secundária, terciária e quaternária, assim que cada elemento está mais longe do envolvimento direto com a terra e recursos físicos. Esta classificação é baseada no que é visto como resultado final prestado ao cliente referente ao serviço particular. Segundo esta segmentação o setor das EADIs, encontra-se nos serviços de armazenagem.

### **2.2.2 Qualidade - Serviços**

Para Albrecht (2002), o objetivo a ser alcançado é o mais alto nível de qualidade, perante a concorrência, diante os olhos dos clientes, pois serão eles que irão nortear e designar o que precisa ser melhorado em relação ao serviço prestado e qualidade percebida. Uma vez que o serviço se transformou num fator de competição no mercado, porém, são poucas as empresas que possuem excelência nesse quesito, a administração de serviços veio para ser “um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

Albrecht (2002) aborda que a administração dos serviços visa construir uma cultura, que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos da organização. Os serviços deverão ser prestados no tempo certo, no lugar certo, aos consumidores certos e com menor custo para a empresa, dessa forma ao desenvolverem as estratégias de serviço a empresa poderá adquirir resultados benéficos em relação a sua imagem frente aos clientes, e maior lucratividade devido ao fato de conseguir conquistar a fidelidade do cliente.

Para Gummersson (1991), é difícil definir qualidade de serviço, principalmente por sua natureza intangível. O autor afirma que qualidade, produtividade e lucros estão ligados. Como os serviços são consumidos no momento que são produzidos, o momento mais crítico da qualidade de serviço é o de interação entre o cliente e o provedor.

Quando se trata de clientes Lovelock e Wright (2006) entendem que, a satisfação do cliente é obtida a partir do momento em que os clientes percebem a entrega efetiva do serviço e atende ou supera as suas expectativas. Os autores colocam que uma justificativa para a satisfação dos clientes advém do custo de novos clientes *versus* clientes antigos, a demanda competitiva por satisfação e valor do ciclo de vida dos clientes, e destacam que, a satisfação dos clientes, desempenha um papel fundamental em ramos com grande competitividade, onde existe uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos.

### **3 LOCUS da Investigação - EADI: Porto Seco**

#### **3.1 Histórico**

Segundo Calazans (2000), os terminais alfandegados foram desenvolvidos pela Receita Federal, como um meio de suavizar o volume de carga que começava a permanecer por um período de tempo maior do que o necessário, nas instalações de zona primária, especialmente portuárias. A infraestrutura presente não comportava mais os volumes de carga, o que acabava atrasando as operações de comércio exterior realizadas no país. O autor afirma que em meados dos anos 1970, foi constituída uma comissão que estudou algumas soluções exercitadas no exterior. Assim, o resultado foi da criação dos Armazéns Alfandegados, derivados de uma ligação das legislações da Alemanha e França. Depois do estabelecimento e regulamentação dos Armazéns Alfandegados, foram reajustadas as terminologias para os Depósitos Alfandegados Públicos (DAPs) e os Entrepostos Aduaneiros.

Para Calazans (2000), os Depósitos Alfandegados Públicos eram Armazéns Alfandegados, sendo que a mercadoria depositada, procedente de zona primária, podia permanecer por um período de no máximo 90 dias. Nestes Armazéns Alfandegados, o período de permanência das mercadorias iria ficar a cargo de um projeto específico, e sua saída tinha a possibilidade de ser em lotes parciais ou destinada a outros países ao longo de até no máximo três anos. Essa prática começou a ser adotada em meados dos anos 1980.

Segundo a Secretaria da Receita Federal (2009), as EADIs - Estação Aduaneira de Interior - são terminais privados alfandegados de uso público (situadas em zona secundária), cujas empresas são detentoras de concessões, obtidas mediante licitações públicas realizadas pela Receita Federal, e autorizadas a operar os regimes aduaneiros na importação e exportação, armazenagem e despacho aduaneiro de mercadorias e de bagagem, sob o controle aduaneiro, procedentes do exterior, ou a ele destinadas, inclusive sob o regime aduaneiro

especial. É comumente denominado (EADI), como Porto Seco (*Dry Port*). Como afirma Calazans (2000), esses recintos são dotados de infraestrutura de armazenagem, movimentação, unitização e desunitização de cargas, contando com equipes da Secretaria da Receita Federal e estrutura de apoio aos despachantes.

### **3.2 Características Operacionais - Armazenagem**

Os armazéns alfandegados designam-se para guardar e movimentar produtos sob o controle aduaneiro, sendo mercadorias referentes à importação, exportação, nacionais ou nacionalizadas, a partir de que estejam no regime de entreposto aduaneiro na exportação. Para o autor o que diferencia os armazéns gerais dos alfandegados é a impossibilidade de manipular os produtos. Todos os produtos devem entrar e sair dos armazéns sem nenhuma alteração, algumas empresas procuram a permissão da Receita Federal para que possam agregar valor para aquelas mercadorias armazenadas (CALAZANS, 2000).

As áreas de armazenagem são segregadas e atendem às normas de operação da Receita Federal, o agrupamento das mercadorias é efetuado conforme o regime aduaneiro a que se encontram subordinadas. Os produtos perigosos permanecerão em áreas isoladas. A infraestrutura das EADIs é formada por armazéns, estacionamentos, pátio para movimentação, cabines de segurança, escritórios administrativos, empilhadeiras e paletes, pátios para armazenagem de contêineres, câmaras frigoríficas, postos bancários, balanças eletrônicas, além dos postos da Receita Federal, do Ministério da Saúde e da Agricultura. Assim, esse autor revela que os regimes aduaneiros especiais serão válidos para os exportadores e importadores para permitirem que em alguns casos as mercadorias possam permanecer até três anos no armazém. Durante o período de permanência na EADI, os impostos estão suspensos, e serão cobrados apenas de sua nacionalização (CALAZANS, 2000).

Para Arroyo (2005), com a grande movimentação de mercadorias dentro do Brasil acaba por estimular a abertura dos territórios para o comércio exterior. As zonas de livre-comércio, tarifas diferenciadas e regimes especiais de exportação e importação contribuem para aumentar a porosidade territorial e, conseqüentemente, a circulação do capital. Nesse contexto, as Estações Aduaneiras do Interior (EADIs) ganham destaque na presente dinâmica territorial brasileira.

Segundo Pacchiega (2007), “na busca por tornar ágil o desembaraço das mercadorias e seus procedimentos de despacho aduaneiro”, constrói-se uma política de “interiorização das

aduanas”, o que possibilita o alcance de resultados expressivos no aumento da porosidade territorial. Na visão de Silveira (2003), as EADIs viabilizam, por meio da dinâmica territorial, uma inserção cada vez mais significativa e efetiva dos produtos nos mercados internacionais.

### **3.4 AURORA EADI**

#### **3.4.1 Histórico**

A Aurora Terminais e Serviços Ltda., localizada à Rodovia Senador José Ermírio de Moraes Km 10,2 Sorocaba no Estado de SP, opera desde fevereiro de 2000, nos processos logísticos de comércio exterior como Estação Aduaneira de Interior (EADI), atualmente denominado Porto Seco. É prestadora de serviços de Capital Nacional, com administração privada, Terminal Alfandegado de uso público para permitir a descentralização das operações aduaneiras de movimentação, armazenagem, gestão de estoques e desembaraço aduaneiro. Ampliou sua atuação a partir de novembro de 2003 implementando a operação de Armazém Geral como complemento aos serviços oferecidos aos clientes.

A Aurora EADI é considerada uma empresa de médio porte devido ao faturamento da empresa e ramo de atividade (prestação de serviços). Implantada em área de 90.000 m<sup>2</sup> com planejamento e implantação específica para a operação da EADI, tem aproximadamente 40.000 m<sup>2</sup> de área construída, entre áreas de movimentação, estocagem e administrativas, sendo 10.000 m<sup>2</sup> de área para contêineres e estacionamento para caminhões. O armazém possui 20.000 m<sup>2</sup>, com estocagem verticalizada até 17m, operando com equipamentos de última geração, entre eles: “*reach stacker*” para a movimentação de contêineres, empilhadeiras elétricas trilaterais, convencionais, e empilhadeiras a gás para as operações externas ao armazém (AURORA EADI, 2009). A Aurora está focada na prestação de serviços logísticos para empresas dos segmentos eletro-eletrônico, saúde e automobilístico. Possui uma extensa carteira composta por mais de 500 clientes ativos, dentre os principais destacam-se a Canon, Flextronics, Hewlett Packard, HP e Toyota.

## **4 Procedimentos Metodológicos**

Para responder o problema de pesquisa, optou-se pela natureza exploratória de estudo que, segundo Hair *et al.* (2006) é útil para os pesquisadores que não sabem muito a respeito do tema, e que são orientados para a descoberta.

Como técnica de coleta de dados foi utilizada entrevista e também a observação pessoal, que para Richardson (2007), não é apenas aquilo que se pode ver, mas também inclui

sentidos de forma que possam ser formuladas questões semiestruturadas como: o quê, porquê e como são os fenômenos. Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento, um roteiro semiestruturado, composto por 17 assertivas com base no referencial teórico.

As entrevistas foram realizadas com quatro profissionais conforme apresentados no Quadro 4, atuantes no setor, especificamente dentro das EADIs, pois de acordo com Cruz e Ribeiro (2004) é importante que sejam selecionadas as pessoas certas para responder a uma entrevista, pois necessitam ter o conhecimento necessário para satisfazer as necessidades da informação. As entrevistas foram gravadas e transcritas para a realização das análises.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Perfil
Diretor Geral	Idade entre 50 e 60 anos, formado em engenharia mecânica e administração com especialização em Logística e Informática, trabalha no setor há um ano.
Gerente Administrativo Financeiro	Idade entre 30 e 45 anos de idade, com formação em administração de empresas e contabilidade, já atua na empresa e no setor há dez anos.
Analista de Qualidade	-
Consultor de Sistemas de Informação	Terceirizado da empresa de consultoria.

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1 Análise e Interpretação dos Dados

Para a realização das análises e as interpretações dos dados foi utilizada a abordagem apresentada por Flores (1994), pois segundo este autor pode-se encontrar diversas categorias no mesmo conjunto de dados textuais o que leva a tornar as análises mais consistentes. A análise dos dados foi realizada a partir das respostas dos entrevistados das 17 assertivas, que assim geraram as categorias e as respectivas metacategorias, apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5: Assertivas, categorias e metacategorias

Assertivas	Categoria	Metacategorias
1)A qual associação as EADIs estão vinculadas?	ABEPRA.	ABEPRA
2)Existe alguma maneira dentro da empresa de organizar o conhecimento existente? Está disponível para todos na organização? Comente.	Processos, metodologia, <i>software</i> , mapeamento, registro, procedimento, ISO.	Procedimento
3)Há alguma norma, procedimento que determina que os funcionários informem e registrem o que ocorre durante o desenvolvimento de seu trabalho?	Planilhas.	Planilhas
4)O conhecimento sobre o manuseio de cargas, armazenagem e operações é registrado em algum lugar?	Sistema, procedimento, <i>banners</i> , instruções, manuais.	Sistema
5)Quando ocorre um problema, como ele é resolvido? Exemplifique.	Metodologia, técnica, coleta de dados, diagnóstico	Diagnóstico
6)Os gestores tomam decisões baseados em que informações? Exemplifique.	Compromisso, planejamento estratégico, metas, indicadores.	Planejamento estratégico



7)As estratégias, visão e missão da EADI são comunicadas a todos os colaboradores?	não foi respondida	-
8)De que forma os processos e os fluxos de trabalho são e estão estabelecidos?	ISO, documentos, fluxograma.	Fluxograma
9)Como é realizado o processo de aquisição e desenvolvimento de conhecimento?	Errar, treinar, procedimentos.	Treinar
10)Como as ideias de inovação e de melhoria das atividades sugeridas pelos colaboradores são recebidas? Exemplifique.	Ideias, melhoria, grupo, pesquisa de clima interno.	Pesquisa de clima interno
11)Caso seja percebida uma necessidade de aperfeiçoamento de conhecimento dos empregados como os gestores e a empresa procedem?	Avaliação individual, funções, treinado, requisitos.	Avaliação individual
12)Há alguma forma de especialização por parte dos funcionários, ou seja, cursos, <i>job rotation</i> ou algo semelhante que faça com que o conhecimento seja desenvolvido ou transmitido?	Cursos, rotação.	Cursos
13)Como é o relacionamento informal entre os colaboradores? Exemplifique.	Comunicação formal, comunicação informal, relações informais, canal informal, <i>network</i> .	Comunicação informal
14)Existe um software que é utilizado pela empresa? Se sim, qual o nome?	<i>Software</i> , metodologia, sistema, processos.	<i>Software</i>
15)Quais são os benefícios gerados aos clientes da EADI com a utilização dos seus serviços?	Vantagens, armazenar por mais tempo, taxa, entreposto.	Vantagens
16)Como você classifica os serviços da EADI? Quais e como são oferecidos estes serviços?	não foi obtida resposta	-
17)Como a EADI lida com situações de avaria, extravio e perdimento?	Conferência, rastreabilidade.	Conferência

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a assertiva um, do roteiro, segundo o respondente “A”, a Aurora EADI está vinculada a ABEPRA (Associação Brasileira das Empresas Operadoras de Regimes Aduaneiros), pois tem o objetivo de representar institucionalmente recintos alfandegados, os chamados Portos Secos, dessa forma, se mantém atualizada com relação ao que se passa no setor. A assertiva dois, os respondentes “A” e “C”, revelaram que a organização possui todos seus processos descritos rigorosamente dentro dos padrões da ISO. Quanto à disponibilidade, o respondente “A” comentou: “Aqui dentro todas as operações são segregadas, cada um tem domínio sobre um pedaço da operação, cada um tem acesso às informações de sistemas que são restritos à sua função”. O respondente “C” afirmou que os processos estão disponíveis na rede para os funcionários acessarem, e citou também uma das maneiras utilizadas para externalizar o conhecimento na área de trabalho, como a impressão de um *banner* com imagens e informações instruindo como deve ser feita a movimentação de cargas. Usando o conceito de externalização citado anteriormente, a assertiva três revela que os funcionários utilizam planilhas para registrar processos operacionais do dia a dia, permitindo um acompanhamento por parte dos tomadores de decisões. Revelou ainda, “estamos



acompanhando os desvios que temos nos projetos, onde eles atrasaram, onde é que eles estão errando”.

As afirmações realizadas na assertiva quatro também se relacionam, com o conceito de conhecimento explícito, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é mais formal e sistêmico. Na organização o conhecimento das áreas está descrito no sistema. Segundo o respondente “B”, para a área financeira foram criados manuais “de contas a pagar, contas a receber. Isso foi criado o ano passado (...) hoje a gente usa um sistema só contábil, financeiro, então tudo isso foi unificado o ano passado”. Em relação à operacionalização, manuseio de cargas, o entrevistado “C” citou os *banners* com informações para facilitar o trabalho “...esse acesso que as pessoas precisam ter de como fazer a atividade dela tem que estar mais explícito na área de trabalho e não num procedimento de cinquenta páginas...”.

Na assertiva cinco feita aos entrevistados referente à ocorrência de problemas, e como se procede para sua melhor solução, revelou-se a prática do conhecimento por forma de internalização. Os entrevistados comentaram que, para resolver os problemas usam como base os padrões da ISO 9001, (conhecimento explícito) por meio de metodologias e qualidade posteriormente. O entrevistado “A” afirmou que “segue-se toda uma coleta de dados, estratificação da informação até você chegar a um diagnóstico, qual é a causa raiz do problema”. Assim, a partir das normas fixadas, haverá uma não conformidade no setor onde houve a ocorrência do problema, para tomar a decisão da maneira mais eficaz.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conceito de Combinação é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Esse conceito está diretamente relacionado à assertiva seis, em que o entrevistado “A” revelou que as decisões são tomadas a partir de um planejamento estratégico elaborado em cima de dados, metas e indicadores estabelecidos. Por outro lado, a assertiva também se relacionou com o conceito de externalização, pois apesar das decisões estarem fundamentadas em dados e indicadores, elas são tomadas baseadas em *insights* e experiências, conhecimento tácito. O processo de documentar o planejamento e as decisões demonstram externalização do conhecimento.

Quanto à assertiva sete, não foi respondida no momento da entrevista, porém, por meio de conversas informais no horário do almoço o entrevistado “C”, revelou que a missão e visão são comunicadas por meio de *banners*, cartazes e impressos no verso dos crachás dos funcionários, pois dessa maneira fica fixado na mente dos colaboradores quais as perspectivas da organização, visando manter uma homogeneidade sobre o esclarecimento das mesmas. Dessa forma, novamente está presente a internalização do conhecimento dentro da empresa,

uma vez que por essa forma de comunicação visual, a identificação e convivência com esses conceitos, proporcionam informações que regem a organização.

A assertiva oito tratou da forma com que os processos e fluxos de trabalho são e estão estabelecidos. Segundo o respondente “A”: “todos os nossos processos internos estão rigorosamente descritos dentro do padrão da ISO”, e o respondente “B”, demonstra como isto está sendo implementado na EADI, por meio do *software* ARPO, de mapeamento de processos, que monta um fluxograma dos processos e atividades da EADI com a inclusão dos tempos de duração dos mesmos, “graficamente você consegue, então o ARPO faz esta parte de modelagem, parte de mapeamento vem para facilitar a vida e todo esse processo”, “faz uma cronoanálise (...) é o tempo que a pessoa leva para realizar esta tarefa”. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), as afirmações destes respondentes se encaixam no conceito de externalização, no qual o conhecimento tácito se converte em conhecimento explícito na forma de modelo, que neste caso é um fluxograma.

A assertiva nove revelou a forma como a organização adquire e desenvolve conhecimento. Por meio de prática e erro a organização visa deixar os funcionários errarem, não de forma grave para poderem aprender. “Faz parte do aprendizado, eu tenho que deixar eles errarem, entenderem o grau de dificuldade”, como disse o entrevistado “A”, ou seja, a socialização do conhecimento que auxilia nesse processo de aquisição e desenvolvimento. A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito promove para os funcionários uma experiência que proporcionará ganhos no futuro, pois uma vez cometido o erro, haverá a correção e assim evitará a mesma ocorrência posteriormente, uma vez que treinados obtém conhecimento necessário para realização das tarefas. O entrevistado “C”, afirmou que os procedimentos da área serão passados de pessoa para pessoa, informalmente, ficando de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), uma vez que esse compartilhamento de experiências criará para a organização o conhecimento tácito.

Na assertiva dez os entrevistados “A” e “C” citam que na gestão anterior havia um procedimento para ouvir ideias dos colaboradores, como cita o entrevistado “A”: “...se formavam grupos, alguém tinha uma ideia (...) tinha todo um processo formal de como desenvolver essa ideia, valorizar (...) Depois ficava como um concurso das melhores ideias.” Atualmente há uma pesquisa de clima para captar as ideias dos funcionários, como cita o entrevistado “C”: “...a pesquisa de clima que sem querer acaba dando sugestões (...) também é um meio de captação”. A pesquisa de clima está relacionada com o conceito de externalização, em que os funcionários podem dar sugestões e fazer críticas,

consequentemente ajudando os gestores na tomada de decisões. Caso as decisões tomadas não sejam arquivadas de alguma maneira, a pesquisa de clima estará relacionada ao conceito de socialização. A assertiva 11 demonstrou que a partir da necessidade de aperfeiçoamento por parte dos funcionários, identificada na organização, haverá um estudo realizado para identificação de cada indivíduo, ou seja, por meio da convivência, atividades desempenhadas no dia a dia, conhecimento de habilidades ou falta delas, seu superior encaminhará para um treinamento sobre o que se deve melhorar. A partir da identificação, classificação das atividades desempenhadas na sua área, sendo essa uma avaliação individual, servirá de alicerce para o desenvolvimento de treinamento e aprimoramento de cada colaborador. Desta forma, a prática realizada na Aurora EADI, vai de acordo com princípios de socialização do conhecimento, priorizando as necessidades de cada funcionário de modo a manter o conhecimento e criá-lo conforme o surgimento da necessidade. Como argumenta Drucker (1998), o conhecimento é o principal recurso para os indivíduos e a economia em geral na sociedade, isto é o conhecimento é utilizado para obter recursos.

Na assertiva 12 o respondente “A” citou os treinamentos: “...em funções operacionais normais o treinamento é tradicional, não usamos nenhuma ferramenta de *e-learning*”, quanto ao *job-rotation* ele cita: “...o conceito de *job-rotation* não é bem assim, ah eu vou ficar girando o pessoal. Aqui o conceito é: eu olho o plano de carreira, as funções críticas que tenho, as funções ascendentes pra aquela função crítica, avalio qual é o estágio das pessoas que eu tenho, e eu tenho que ter gente preparada pra assumir uma função crítica se eu precisar”. Treinamentos e *job-rotation* estão relacionados com socialização e internalização, em que o conhecimento pode ser transformado de tácito para tácito ou explícito para tácito, respectivamente. Já na assertiva 13, o respondente “A” afirmou que prevalece realmente é a comunicação informal, transmissão de informações em horário de almoço, por exemplo, comentários sobre realizações de modificações nos setores, resolução de problemas na maioria das vezes é realizada por conversas informais, porém, também ocorrem reuniões específicas para determinados assuntos. Mas este relacionamento informal “as pessoas, que estabelecem o nível de confiança que elas têm uma na outra. Isso é feito no canal informal.” Desta forma, percebeu-se que é por meio do nível de confiança que a relação informal se estabelece.

A assertiva 14 procurou saber se há um *software* utilizado pela empresa. Com a gestão do novo diretor geral algumas questões relacionadas ao *software* foram levantadas tendo

uma consultoria contratada para a implementação de algumas aplicações para melhorar o desempenho da organização. Os *softwares* utilizados são ARPO *Modeler* (modelagem de processos) e o WMS (*Warehouse Management System*), não ficando claramente definido quais as funções, e como eles serão utilizados na Aurora EADI. Segundo o respondente “A”, “estamos remapeando todos os processos, mas dentro de uma metodologia de um *software* (...) onde pra cada processo você consegue enxergar todas as dimensões dele”.

Para o respondente “D”, responsável pela implementação do ARPO um *software*, desenvolvido para atender à crescente necessidade das organizações de aprimoramento de sua eficiência operacional, permitindo redução do tempo de trabalho necessário, obtendo os processos de negócio modelados em formato gráfico. O respondente “D” também comenta sobre outro *software* que está sendo implementado, o WMS que maximiza questão de espaço. Assim, de acordo com Banzato (1998 apud CHRUSCIAK *et al.*, 2006) é um sistema de gestão de armazéns, que otimiza todas as atividades operacionais (fluxo de materiais) e administrativas (fluxo de informações) dentro do processo de armazenagem. Na assertiva 15, procurou-se identificar as vantagens de uma empresa utilizar os serviços de uma EADI, em comparação de só utilizar os serviços dos portos primários. Segundo o respondente “A” as vantagens estão em suprir a falta de capacidade dos portos e do cliente armazenar por mais tempo a um preço mais competitivo “Os portos primários não tem capacidade para isso, essa é a primeira questão, e hoje eles são muito mais caros que nós(...)”. Outra vantagem é o serviço diferencial de entreposto “...eu recebo o produto ele não vai sair todo de uma vez, então eu posso dizer que a partir de agora eu vou nacionalizando o meu produto de acordo com o meu plano de produção...”, revelou o respondente “A”. Estas vantagens são serviços, pois há a realização de trabalho, nesse sentido, Silva e Meirelles (2006), apresenta “o serviço só se caracteriza enquanto tal conforme há realização de trabalho, independente dos insumos utilizados, se intangíveis ou tangíveis”, no caso da Aurora EADI os serviços são uma combinação de produtos tangíveis, a instalação física e os equipamentos utilizados que possibilitam o serviço de entreposto, sendo este um processo intangível juntamente com o preço competitivo.

Em relação à assertiva 16 não foi obtida resposta. Na assertiva 17, foi apresentada a forma com que a empresa se previne em questões de avaria, extravio e perdimento de

mercadorias, que ocorre por intermédio de uma conferência tripla, a mercadoria é rastreada todo o tempo que fica em posse da Aurora EADI. Sendo que este processo, segundo o respondente “C”, “...influi dentro da logística”. Sendo que o conhecimento é convertido na forma de combinação, por intermédio dos relatórios de rastreabilidade que a equipe operacional manda para os gerentes fazerem seus relatórios de acompanhamento.

## 5.Considerações Finais

Por meio deste estudo pôde-se fazer as seguintes considerações: observou-se que a gestão do conhecimento na Aurora EADI está mais presente no nível gerencial, não sendo completamente disseminada pela organização, principalmente nos níveis operacionais. A organização está em fase de implementação de um *software* denominado WMS (*Warehouse Management System*) que servirá de apoio à disseminação e armazenamento do conhecimento e à gestão dos serviços da organização.

Segundo Fleury e Fleury (2000), o processo de aquisição e desenvolvimento pode ser proativo ou reativo, sendo que na empresa estudada verificou-se que referente ao processo proativo ela utiliza a experimentação com o projeto de implementação de um *software*. Para os processos reativos, estão à resolução sistemática de problemas pelo emprego da metodologia de análise e solução de problemas dentro dos padrões da ISO 9001: 2008, e a contratação de novas pessoas, como o diretor geral que possui muita experiência e trouxe muitas ideias à organização. A pesquisa de clima organizacional realizada com os funcionários também é uma metodologia reativa.

Para Fleury e Fleury (2000) o conhecimento pode ser disseminado por meio de alguns processos dentro das organizações, sendo que na Aurora EADI os processos encontrados foram comunicação e circulação de conhecimentos por intermédio dos quatro modos de conversão do conhecimento, que para Nonaka e Takeuchi (1997), são: socialização, externalização, combinação e internalização. Mas esta disseminação do conhecimento estava presente somente na teoria, os métodos ainda estão sendo aperfeiçoados. Alguns métodos já foram implementados pela empresa, como o manual de procedimentos disponível na rede e os *banners* de instrução de movimentação de cargas no armazém.

Outro aspecto da gestão do conhecimento, segundo Fleury e Fleury (2000), é a construção da memória organizacional, e isso se pôde observar na Aurora EADI, com

sistemas específicos em cada área no qual são armazenadas informações históricas de seus processos. Mas, as experiências vivenciadas não são armazenadas, apenas ocorrem de maneira informal quando necessário.

Para a realização dos serviços na Aurora EADI notou-se há presença de componentes tangíveis como as ferramentas, equipamentos e instalações, e componentes intangíveis que são os resultados que estas ferramentas podem trazer à organização, sendo necessário, portanto, para a realização dos processos a combinação dessas duas características.

Devido à natureza intangível dos serviços da empresa, a percepção da qualidade é dificultada na visão dos clientes, conforme foi apresentado pelo emprego da pesquisa de satisfação realizada pela Receita Federal. Para Albrecht (2002), alcançar o mais alto nível de qualidade diante os olhos dos clientes irá nortear e designar o que precisa ser melhorado em relação aos serviços prestados.

Os serviços que a Aurora EADI oferece, são típicos das EADIs, porém, a empresa analisada possui como diferencial a realização do serviço de controle de estoque do cliente e conhecimento profundo da indústria de produtos eletroeletrônicos.

## Referências

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2002.

ARROYO, M. **Território nacional e mercado externo:** uma leitura do Brasil na virada do século XX. Tese de Doutorado. Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2005. In: PACCHIEGA, R. M. **Produtividade espacial e comércio exterior:** o papel das estações aduaneiras do interior na cidade de São Paulo. 2007. Tese (Mestrado em Geografia) Universidade de São Paulo. São Paulo.

AURORA EADI, Disponível em: <[http://www.eadiaurora.com.br/new\\_so.php](http://www.eadiaurora.com.br/new_so.php)>. Acesso em: 12 nov. 2009.

BATESON, J. E.G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços.** 4<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007.

BROWN, S. *Service quality: multidisciplinary and multinational perspectives*. New York: Lexington Books, 1991.

CALAZANS, F. **Terminais alfandegados**. São Paulo: Panorama Social, Gazeta Mercantil, 2000.

CASTRO, G. M. *et al. Knowledge creation processes: theory and empirical evidence from knowledge-intensive firms*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

CHRUSCIAK, D. *et al. WMS - Warehouse management system* (sistema de gerenciamento de armazéns): uma proposta de adaptação para o gerenciamento da logística reversa em armazéns, 2006 In: BANZATO, E. **WMS – Warehouse Management System**: Sistema de gerenciamento de armazéns. São Paulo: IMAN, 1998.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica teoria e prática**. 2<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DICKEN, P. **Global shift**: transforming the world economy. 3<sup>o</sup> ed. Paul Chapman Publishing Ltd, London UK, 1998.

DRUCKER, P. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Bookman, 2000.

FLEURY A.; FLEURY M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FLORES, J. G. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUMMERSSON, E. *Service quality a holistic view*. In: BROWN, S. (ed.). *Service quality: multidisciplinary and multinational perspectives*. New York: Lexington books, 1991.



HAIR J. F. Jr. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Bookman, 2006.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 16<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PACCHIEGA, R. M. **Produtividade espacial e comércio exterior: o papel das estações aduaneiras do interior na cidade de São Paulo.** 2007. Tese (Mestrado em Geografia) Universidade de São Paulo. São Paulo.

POLANYI, M. **The tacit dimension.** USA: doubleday & company, 1983.

RECEITA FEDERAL (RF). Apresenta informações sobre tributos federais e o controle aduaneiro. Disponível em: <<http://www.receita.federal.gov.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA E MEIRELLES, D. O conceito de serviço. **Revista de Economía Política**, vol. 26, pp. 119-136, 2006.

SILVEIRA, M. L. **A Região e a invenção da viabilidade do território.** In: SOUZA, Maria Adélia A. (Org.). Território brasileiro: usos e abusos. Campinas: Territorial, 2003.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 12<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

---