

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO

GERALDO DA COSTA FERREIRA

**MENSURANDO A QUALIDADE DO SERVIÇO LOGÍSTICO NAS PERSPECTIVAS
DO PRESTADOR E DO CLIENTE**

**Pedro Leopoldo
2012**

Geraldo da Costa Ferreira

**MENSURANDO A QUALIDADE DO SERVIÇO LOGÍSTICO NA PERSPECTIVA DO
PRESTADOR E DO CLIENTE**

**Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissional em
Administração, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em
Administração.**

**Área de concentração: Gestão da
Inovação e Competitividade**

**Linha de Pesquisa: Competitividade e
marketing**

Orientador: Prof. Dr. Tarcísio Afonso

**Pedro Leopoldo
2012**

F383m Ferreira, Geraldo da Costa
Mensurando a qualidade do serviço logístico nas perspectivas do prestador e do cliente / Geraldo da Costa Ferreira. – 2012.
91 f.; 29 cm

Orientador: Prof. Dr. Tarcísio Afonso.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Cultural de Pedro Leopoldo - FPL, Pedro Leopoldo, 2012.

1. Serviços logísticos. 2. Serviços de transportes rodoviários. 3. Cargas fracionadas. I. Título.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Karla Moraes Parreira CRB6/2589

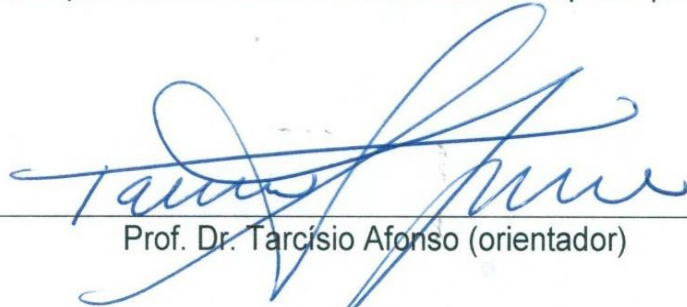
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

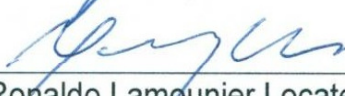
Título da Dissertação: **“MENSURANDO A QUALIDADE DO SERVIÇO LOGÍSTICO NAS PERSPECTIVAS DO PRESTADOR E DO CLIENTE”**.

Nome do aluno: **GERALDO DA COSTA FERREIRA**


Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Tarcísio Afonso (orientador)



Prof. Dr. Ronaldo Lamounier Locatelli



Prof. Dr. Walter Fouad Curi

Pedro Leopoldo (MG), 22 de novembro de 2012.

Aos meus pais.
Aos meus familiares.
Aos meus colegas de sala.
Aos meus professores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois, o que seria de mim sem a fé que tenho nele.

Agradeço aos meus pais, irmãos, e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ao professor/orientador professor Tarcísio Afonso pelo apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão desta pesquisa.

A todos os professores da Fundação Cultural, Dr. Pedro Leopoldo que foram tão importantes na minha vida acadêmica.

Aos amigos de sala, agradeço o incentivo e o apoio constantes que de forma direta ou indireta, contribuíram para o meu sucesso.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	As cinco forças de Porter.....	18
Figura 2-	Modelo Juran.....	21
Figura 3-	Modelo Comakership.....	22
Figura 4-	Elementos do serviço ao cliente, segundo autores pesquisados...	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Eixos de referências.....	23
Tabela 2-	Modelo de Petrus.....	24
Tabela 3-	Avaliação da importância e presença da confiabilidade do prazo de entrega.....	54
Tabela 4-	Avaliação do grau de importância da agilidade na entrega.....	59
Tabela 5-	Avaliação da confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido.....	61
Tabela 6-	Avaliação da entrega dos produtos sem danos ou avarias.....	65
Tabela 7-	Avaliação da adequação das necessidades do cliente em serviços especiais.....	67
Tabela 8-	Avaliação da tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas.....	69
Tabela 9-	Avaliação da confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente.....	73
Tabela 10-	Avaliação do serviço de pós-venda.....	75
Tabela 11-	Avaliação do preço adequado.....	77
Tabela 12-	Resumo dos resultados clientes e prestador.....	77

RESUMO

As principais mudanças tais como gestão, organização e estruturação que ocorrem nas organizações, decorrem principalmente do mundo globalizado. Conseqüentemente há a concorrência acirrada em que cada empresa busca estratégias diferentes para se manter no mercado. Essa competição de mercado leva as empresas a procurarem aprimorar seus serviços e melhoria dos produtos de modo a atender as necessidades do cliente buscando a sua satisfação. Promover a satisfação do cliente tem sido fundamental para o sucesso da empresa, pois é ele quem determinará a continuidade dos negócios. Diante do exposto, este estudo tem como objetivo mensurar a qualidade do serviço logístico na perspectiva do prestador e do cliente. O tema escolhido é de considerável importância, pois, permitirá que sejam demonstrados que os serviços oferecidos por uma empresa precisa de qualidade e que atenda satisfatoriamente o cliente. A metodologia de pesquisa adotada para o embasamento e fundamentação envolve a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa.

Palavras-chave: Serviços logísticos. Serviços de transportes rodoviários. Cargas fracionadas.

ABSTRACT

The main such as management, organization, structure and others that occur and what has been observed in organizations, mainly derived from the globalized world and, consequently, of fierce competition where every company tries different strategies. This market competition drives companies to seek the improvement of its services and improve products to meet customer needs seeking their satisfaction. Promote customer satisfaction has been key to the success of the company, it is he who will determine the continuity of business. Given the above, this study aims to conduct an measuring the quality of logistics services from the perspective of the provider and client. The theme is of considerable importance, since it will be demonstrated that the services offered by a company needs to meet quality and customer satisfaction. The research methodology adopted for the foundation and rationale of this study involves exploratory and qualitative approach.

Keywords: Satisfaction. Road transport services. Fractional loads.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Apresentação.....	11
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	Justificativa.....	14
1.4	Estrutura da dissertação.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Integração com fornecedores e clientes na prestação de serviços logísticos.....	17
2.2	Operador Logístico.....	26
2.3	Serviço Logístico Superior	30
2.4	Satisfação do cliente.....	34
2.5	Qualidade em serviços.....	39
2.6	Fatores que influenciam o serviço logístico.....	41
3	METODOLOGIA	45
3.1	Caracterização da pesquisa.....	45
3.2	Procedimentos metodológicos.....	48
3.3	Modelo de pesquisa.....	49
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1	Confiabilidade do prazo de entrega.....	51
4.2	Agilidade na entrega.....	55
4.3	Confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido.....	60
4.4	Entrega dos produtos sem danos ou avarias.....	63
4.5	Adequação das necessidades do cliente em serviços especiais.....	65
4.6	Tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas.....	68

4.7	Confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente.....	71
4.8	Serviço de pós-venda.....	73
4.9	Preço adequado.....	76
5	CONCLUSÃO	80
	REFERÊNCIAS	83
	APENDICE	88

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

As empresas, independente no ramo de atividade, nem sempre procuram conhecer, avaliar ou mensurar seu serviço na visão do cliente. Assim sendo, nota-se a necessidade de se buscar meios de mensurar o desempenho dos próprios serviços para promover a qualidade no atendimento ao cliente.

A mensuração do desempenho do serviço logístico é uma forma de desenvolvimento de um eficaz sistema de avaliação de desempenho na empresa, sendo essencial para a gestão das atividades logísticas. A mensuração do serviço logístico tem se tornado um dos mais relevantes mecanismos adotados pelas empresas para analisarem se os objetivos estabelecidos estão sendo cumpridos e alcançados. Além disso, permite verificar se os processos da empresa estão contribuindo também para uma melhor utilização dos recursos destinados ao setor logístico.

A mensuração dos serviços logísticos é uma maneira que o gestor logístico possui para fazer com que a empresa seja cada vez produtiva. É ainda considerada importante no mercado atual, mantendo-se frente à concorrência com serviços qualificados gerando valor para o cliente.

Portanto, é fundamental para o prestador de serviços logísticos realizar pesquisas que visem mensurar o grau de satisfação de seus clientes na busca pela melhoria da qualidade dos seus serviços prestados. Desta forma, pode-se fazer a seleção de indicadores do nível de satisfação que possam demonstrar a posição da atuação de cada cadeia logística existente na empresa. Tal seleção pode envolver o nível de serviço prestado aos seus clientes. Para que essa mensuração seja eficaz, é importante que o gestor defina quais serão os indicadores utilizados, identificando as necessidades e expectativas dos clientes para atendê-los, satisfazendo-os.

Para que a qualidade dos serviços prestados pelas empresas e oferecidos aos clientes seja efetiva, é importante que ela integre e facilite os processos nas cadeias de suprimentos, adequando a mão-de-obra e aperfeiçoando o atendimento.

Além disso, tem-se notado que o serviço logístico como parte do setor de serviços no Brasil tem apresentado crescimento e agregação de valores. Tal fato tem resultado em um melhor entendimento acerca das especificidades das atividades do setor, ganhando, cada vez mais importância e representatividade na economia. Desta forma, as empresas e clientes têm procurado por serviços prestados e oferecidos com qualidade. Esse crescimento do setor de serviços tem feito com que o consumidor se torne mais exigente, fazendo com que as empresas procurem promover e manter a qualidade de seus serviços como garantia no mercado.

Em um ambiente caracterizado pela elevada concorrência, as empresas têm procurado promover suas atividades com qualidade para a satisfação de seus clientes e, consecutivamente, a obtenção do lucro. Diante desse contexto, aumentar a satisfação dos clientes atendendo suas necessidades e desejos com produtos e serviços de qualidade e eficientes significa sobreviver e ganhar mercado.

O transporte de cargas fracionadas tem sido considerado um setor importante para a economia nacional. Diante dessa nova realidade, a utilização de operadores logísticos tem se tornado uma relevante tendência da logística empresarial moderna, seja no nível global ou local (FLEURY et al., 2000).

Conforme descrito por Fleury et al. (2000), é denominado operador logístico o fornecedor de serviços logísticos integrados que visa oferecer serviços com qualidade e eficácia às necessidades logísticas de quem os procura, de modo individualizado. No Brasil, essa tendência surgiu devido à necessidade de criação de ligações fortes entre as empresas produtoras com os prestadores de serviços logísticos. Além disso, esta tendência tem seguido em direção a uma maior competitividade no mercado mundial, fazendo com que as empresas criem estratégias para adequarem seus produtos de modo que eles se tornem competitivos de forma mais eficaz e eficiente, aumentando, consecutivamente, os recursos no processo produtivo.

A logística dessas organizações deve ser orientada de fato como um elo que perpassa estrategicamente pelas áreas da empresa e, desta forma, ser uma importante ferramenta para nortear os planos corporativos, que visam gerar ativos como resultados finalísticos.

Para fornecer um bom serviço logístico de cargas fracionadas, a empresa necessita que seus empregados e seus fornecedores estejam comprometidos com a missão de satisfazer e superar as expectativas dos clientes. E, os resultados de um bom e eficiente serviço logístico, impactam o lucro da organização, e este é de grande interesse dos acionistas (FIGUEIREDO, 2004).

Com base no tipo de serviço oferecido pela empresa, o cliente fará sua própria análise quanto à qualidade, permitindo à empresa realizar as efetivas mudanças necessárias. Também poderá haver discrepâncias quanto à percepção de cliente e fornecedor, podendo ser alterado de acordo com as necessidades da empresa e cliente.

Diante do contexto apresentado, surge a questão norteadora: “Como o serviço logístico é avaliado e como as falhas diagnosticadas nas perspectivas do fornecedor e do cliente?”.

O tema escolhido apresenta relevância social no sentido de demonstrar a importância de se mensurar os serviços logísticos sob a perspectiva do prestador e do cliente.

Quanto à relevância acadêmica, este estudo permitirá ampliar a literatura sobre o serviço logístico assim como proporcionar o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos na academia por parte do autor, podendo o mesmo colocar em prática o que aprendeu ao longo do curso. A dissertação visa assim colaborar para o conhecimento adquirido sobre o importante tema de serviço logístico e com isto oferecer a sua parcela contribuição para a comunidade acadêmica. Além disso, durante o desenvolvimento desta pesquisa será possível analisar a qualidade dos serviços logísticos das empresas pesquisadas e propor sugestões de melhorias.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar o serviço logístico e diagnosticar as falhas existentes nas percepções do fornecedor e do cliente.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) avaliar os componentes dos serviços logísticos quanto à importância e a presença de atributos de qualidade na perspectiva do fornecedor;
- b) diagnosticar as falhas no serviço logístico na perspectiva do fornecedor;
- c) avaliar os componentes dos serviços logísticos quanto à importância e a presença de atributos de qualidade na perspectiva do cliente;
- d) diagnosticar as falhas no serviço logístico na perspectiva do cliente;
- e) analisar como a avaliação e o diagnóstico compartilhados entre o prestador do serviço e o cliente contribuem para uma melhor integração da cadeia de suprimentos em estudo.

1.3 Justificativa

As organizações estão buscando cada vez mais alternativas e estratégias que garantam a satisfação dos clientes o sucesso geral. Para tanto, os gestores logísticos estão se esforçando para identificar as necessidades dos clientes de modo a atendê-los com produtos e serviços de qualidade.

Considerando as empresas de logística a globalização tem levado ao aumento da competição pressionando pela melhoria do serviço logístico, principalmente no que

se refere ao modo como as organizações compram, vendem, controlam e distribuem suas mercadorias.

Esse mesmo processo surgido com a globalização fez com que o mercado buscasse por agilidade e decisões mais rápidas, tornando fundamental que as empresas logísticas aumentem a qualidade dos seus serviços, pois este representa um importante peso na tomada de decisão por parte dos clientes. A qualidade oferecida pela empresa pode influenciar e ser o diferencial para a escolha e satisfação dos clientes.

Além disso, Fleury et al. (2000) afirmam que o aumento da satisfação, resultante da qualidade dos serviços prestados, demonstra o quanto este setor tem evoluído, comprovando a importância do comportamento exigente do consumidor e da melhor percepção do mesmo sobre a relevância dos serviços logísticos.

Para os autores, os serviços que uma empresa logística deve proporcionar aos clientes devem estar voltados para satisfazer as necessidades do cliente, fundamentados em processos que garantam a satisfação do cliente, e na filosofia de comprometimento.

Assim, a satisfação do cliente, segundo Vavra (1993), é dada pela superação de sua expectativa. Para tanto, a organização deve se empenhar na prestação de serviços de qualidade, contribuindo para preservar a imagem da empresa. Para atender as necessidades do cliente, e as empresas de prestação de serviços têm procurado manter e otimizar seus serviços logísticos visando a satisfação dos clientes, justificando, assim, a escolha deste tema para a realização da pesquisa.

1.4 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, é realizada uma breve introdução sobre o tema a ser abordado para maior conhecimento do leitor sobre o assunto, apresentando o tema e sua importância, os objetivos, a importância da prestação de serviços para o prestador e para o cliente, conforme seguiu.

O segundo capítulo titulado referencial teórico faz uma abordagem acerca da Integração com fornecedores e clientes na prestação de serviços logísticos, Operador Logístico, Serviço Logístico Superior e satisfação de clientes, dentre outros, apontando conceitos, definições, explicações no que se refere ao tema em estudo.

A metodologia da pesquisa é apresentada no terceiro capítulo, onde são descritos os métodos utilizados ao longo do estudo para o levantamento dos dados e fundamentação teórica desta pesquisa, detalhando as fontes de pesquisa e como foi aplicado o questionário.

O quarto capítulo, no qual se compilam as informações, demonstra os resultados da pesquisa, apresenta a discussão dos resultados, com base na fundamentação teórica, compilação e tabulação dos resultados alcançados por meio dos questionários.

E por fim, no quinto capítulo onde é elaborada a conclusão da pesquisa é apresentado uma síntese conclusiva de considerações e reflexões finais da pesquisa, demonstrando o alcance dos objetivos pretendidos, bem como os resultados sobre a mensuração da qualidade do serviço logístico na perspectiva do prestador e do cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Integração fornecedores e clientes na prestação de serviços logísticos

Em termos de prestação de serviços logísticos, Corrêa e Gianesi (1995) dizem que este vem apresentando aumento rápido e significativo na participação da economia brasileira, mantendo a atual tendência de crescimento do setor de serviços no país. Vale ressaltar que, segundo os autores, esse resultado se deve à participação ativa das empresas que procuram por esse tipo de serviço. Corrêa e Gianesi (1995) ainda salientam que as atividades que compõe o setor de serviços no país exercem papel significativo no desempenho de outros setores da economia e este papel pode ser identificado por meio de três categorias distintas que são o diferencial competitivo, o suporte às atividades de manufatura e o suporte como geradores de lucro. Alguns fatores são apontados por Corrêa e Gianesi (1995) como sendo os principais motivos que propiciam o aumento da demanda por serviços que são o desejo que o consumidor tem de uma melhor qualidade de vida e mais tempo de lazer, segurança, mudanças sócio-econômicas, aumento da sofisticação, mudanças tecnológicas, dentre outros.

A logística está inserida no setor de serviços e, de acordo com Churchill e Peter (2005), trata-se de um setor da economia que tem crescido muito devido a duas razões: primeiro por causa da demanda dos consumidores e compradores organizacionais e, segundo, devido às inovações tecnológicas que tem feito com que os serviços se tornem mais baratos e acessíveis.

Porém, isso não basta. Para Porter (1986), em tempos em que a concorrência está cada vez maior, concorrer somente em função da qualidade ou preço não tem sido mais garantia de satisfação do cliente ou sustentação no mercado. A busca pela vantagem competitiva não mais se faz com atendimento, qualidade, preço, formas de pagamento e sim, para se ter uma verdadeira vantagem competitiva significativa é preciso manter um bom relacionamento entre fornecedor e cliente.

O relacionamento fornecedor-cliente em uma cadeia de suprimentos, atualmente, tem se mostrado a maior força competitiva, pois os relacionamentos estão sendo vistos como parte do processo de aumento das vendas. Por isso, o estreitamento dos laços de parceria tem ganhado maior preocupação por parte das empresas. Para Porter (1986), as forças externas tem sido a maior intensidade da concorrência e, assim, demonstra um modelo de ambiente de competitividade o qual considera as cinco forças que direcionam a competitividade e que está ténue na fronteira de uma organização, tal como segue na FIG. 1:

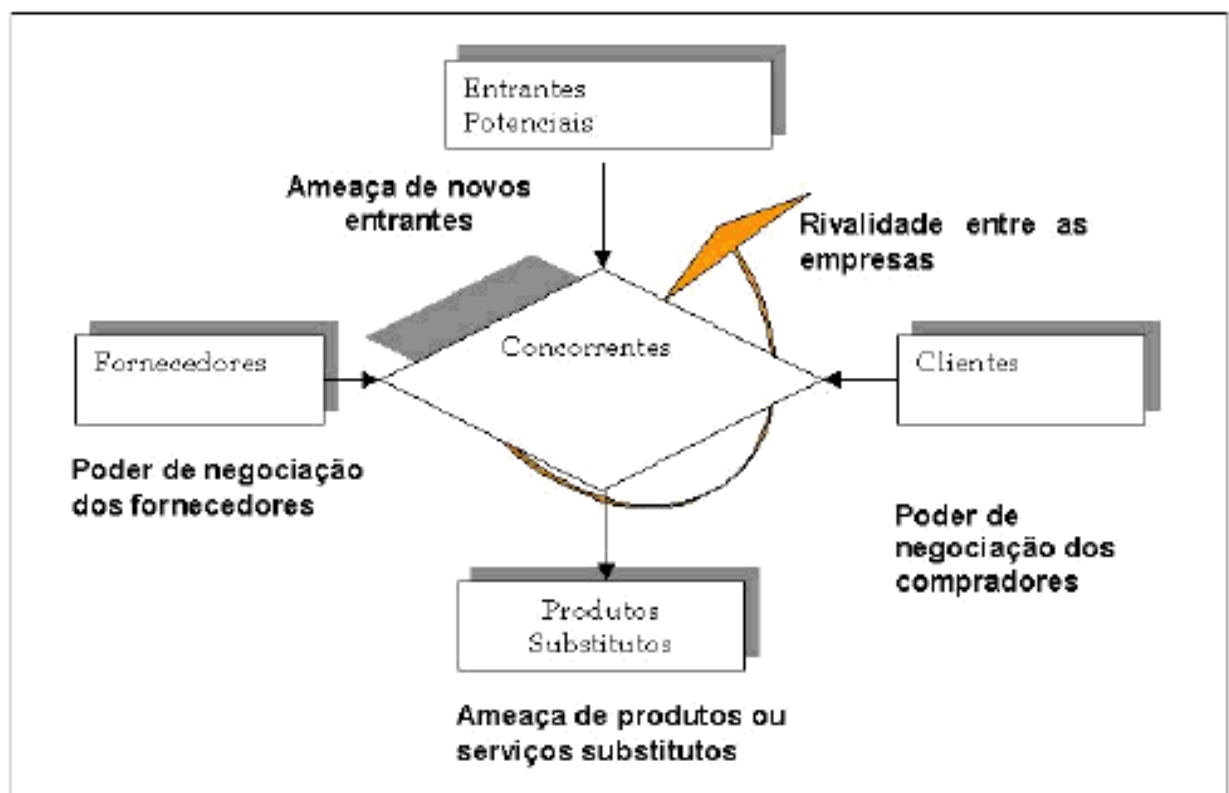


Figura 1: As cinco forças de Porter
Fonte: Porter, 1986.

Segundo Porter (1986), quando as forças externas atingem todas as organizações, o ponto principal está baseado nas diferenças de habilidades em saber lidar com elas e, desta forma, buscar uma posição dentro dessas forças, tentando fazê-las influenciar-se a seu favor.

Assim, para se construir um relacionamento duradouro, Reichheld (2000) afirma que a empresa não pode se preocupar somente em fornecer serviço aos clientes. É

fundamental, também, desenvolver e criar experiências personalizadas, constituindo sinergicamente a concepção conjunta de produtos e serviços que possam ter aceitação no mercado.

O autor salienta que sabe-se que o cliente é a razão de ser de todas as organizações, mas, a cadeia produtiva é constituída por um conjunto de fornecedores e clientes. Assim sendo, quanto melhor for o relacionamento entre ambos, maiores serão as possibilidades de as empresas alcançarem sucesso no negócio.

Reichheld (2000) explica que a cadeia de fornecimento pode ser entendida como uma força em que os elos interligados precisam operar em sinergia para oferecer um serviço que atenda e satisfaça o cliente imediato. Caso algum dos elos falhe, toda a cadeia poderá ser comprometida.

Tal aproximação entre fornecedores e clientes causa, na maioria dos casos, uma grande dependência mútua relevante em volta do interesse das empresas. Neste contexto, o autor afirma que os fornecedores que não visam a fidelidade dos clientes enfraquecem sua proposta de valor e arriscam o futuro.

De acordo com Tucker (2001), um empreendimento, quando em descontinuidade, pode ser provocado pela persistência de um fornecedor em sustentar comportamentos totalmente ultrapassados de relacionamento com os clientes dos serviços oferecidos, comprometendo o futuro desse relacionamento.

No que se refere ao futuro do relacionamento entre fornecedores e clientes, Kotler (2000) explica que este será, no futuro, muito mais difícil do que o é atualmente, pois as empresas deverão não somente atender as necessidades e satisfazer os clientes, mas, inclusive, terão de criar evidências para comprovação da satisfação e fidelização de seus clientes.

Desta forma, o autor salienta que a busca pela conquista de normas e padrões da qualidade será e está sendo modificada. Além disso, Kotler (2000) ainda menciona o fato de a rapidez e agilidade serem elementos fundamentais para a sobrevivência

das empresas. Juntamente com essa agilidade que o cliente espera por parte da empresa, também se devem considerar os relacionamentos entre as organizações e fornecedores que poderão ser afetados, forçando-os a procurar métodos de desenvolvimento de valor junto aos clientes.

Dentre os modelos de relacionamento entre fornecedores e clientes, pode-se apontar o Modelo de Juran; O modelo de Merli “COMAKERSHIP” e; Modelo Híbrido.

No modelo elaborado por Juran, Juran (1992) explica que tem a finalidade de promover uma maior aproximação das relações com fornecedores e clientes, criando um relacionamento que assegure que o produto irá, certamente, satisfazer às necessidades de adequação a utilização com um mínimo de inspeção de recebimento e ação corretiva.

Para Juran (1992), há uma diversidade de atividades que podem se adotadas para manter o relacionamento cliente-fornecedor que precisam ser seguidas que é o planejamento do pré-contrato; a análise da aptidão do fornecedor; a escolha do fornecedor; o custo total de uma compra; o planejamento conjunto e, por fim, a colaboração com fornecedor durante a realização de contrato. Para ilustrar esse esquema, Juran (1992) criou uma planta com as definições a serem estabelecidas para o sucesso na implantação deste modelo, tal como segue na FIG. 2:

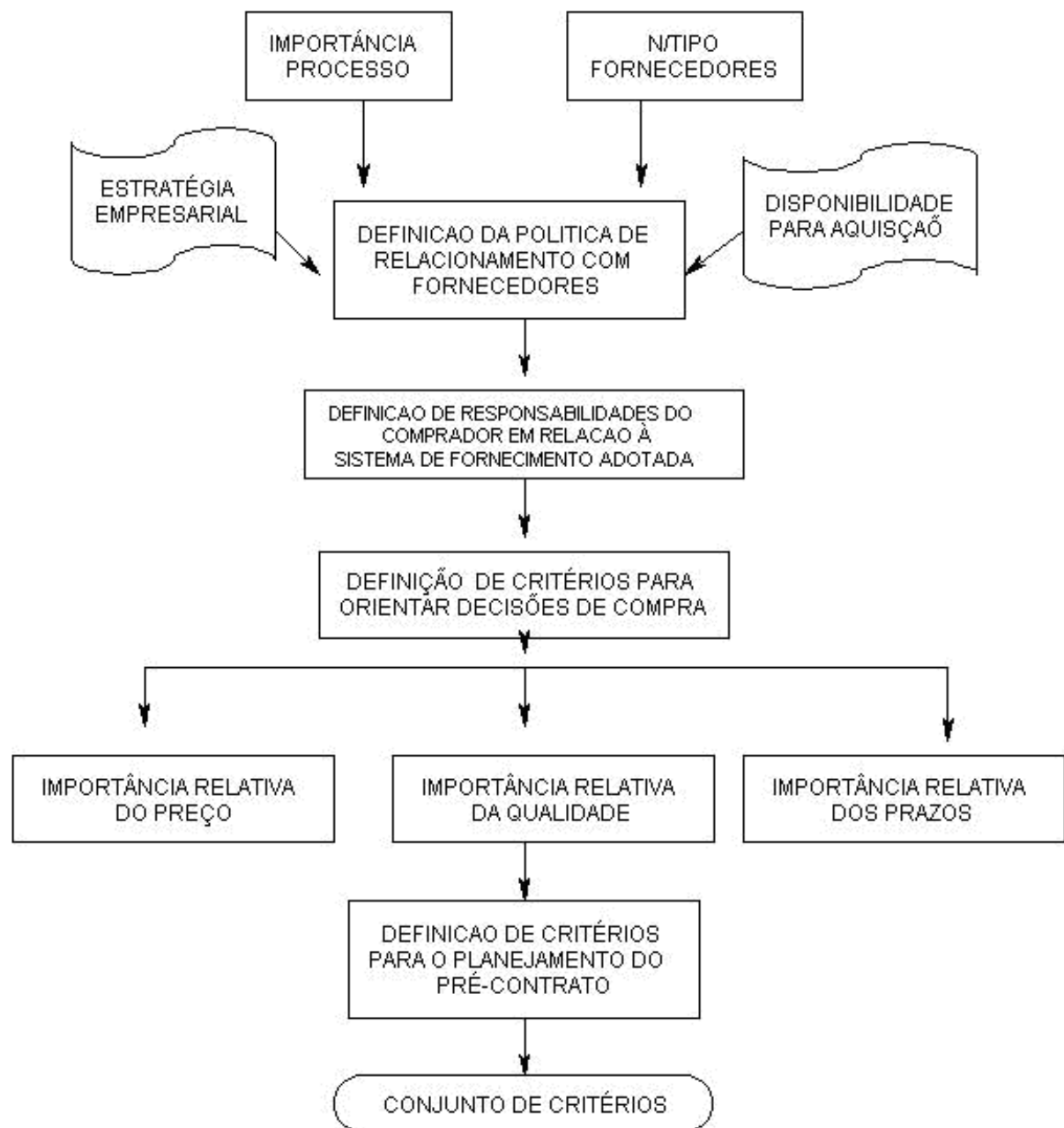


Figura 2: Modelo Juran, 1992.
Fonte: Juran, 1992

Ao se verificar as definições dentro do esquema proposto por Juran (1992), é importante enfatizar que, referente aos critérios para orientar decisões de compra e a relevância relativa dos parâmetros, estão o preço, a qualidade e os prazos de entrega que precisam ser determinados de forma a orientar compras quanto à seleção dos fornecedores, assegurando, desta forma, a adequação ao uso.

O segundo modelo de relacionamento entre fornecedores e clientes é proposto por Merli, conhecido como modelo de Merli “COMAKERSHIP”. Neste modelo, Merli

(1990) explica que a relação entre fornecedores e clientes deve ser entendida como um fator prioritário na estratégia organizacional. Para o autor, a estratégia significa vantagens competitivas e, por isso, a relação é uma das ferramentas que garantem o sucesso de uma empresa no mercado.

O modelo de Merli (FIGURA 3) está direcionado para o crescimento dos relacionamentos operacionais entre fornecedores e clientes de uma cadeia industrial resultante de dois modos de contribuições que são a “abordagem estratégico-filosofica” e “fruto de evoluções práticas”.

Este modelo apresenta uma lógica que segue a evolução cultura/organizacional e as políticas de referência; os relacionamentos operacionais; a avaliação de fornecedores; a administração da qualidade; a logística e; o marketing de compra.

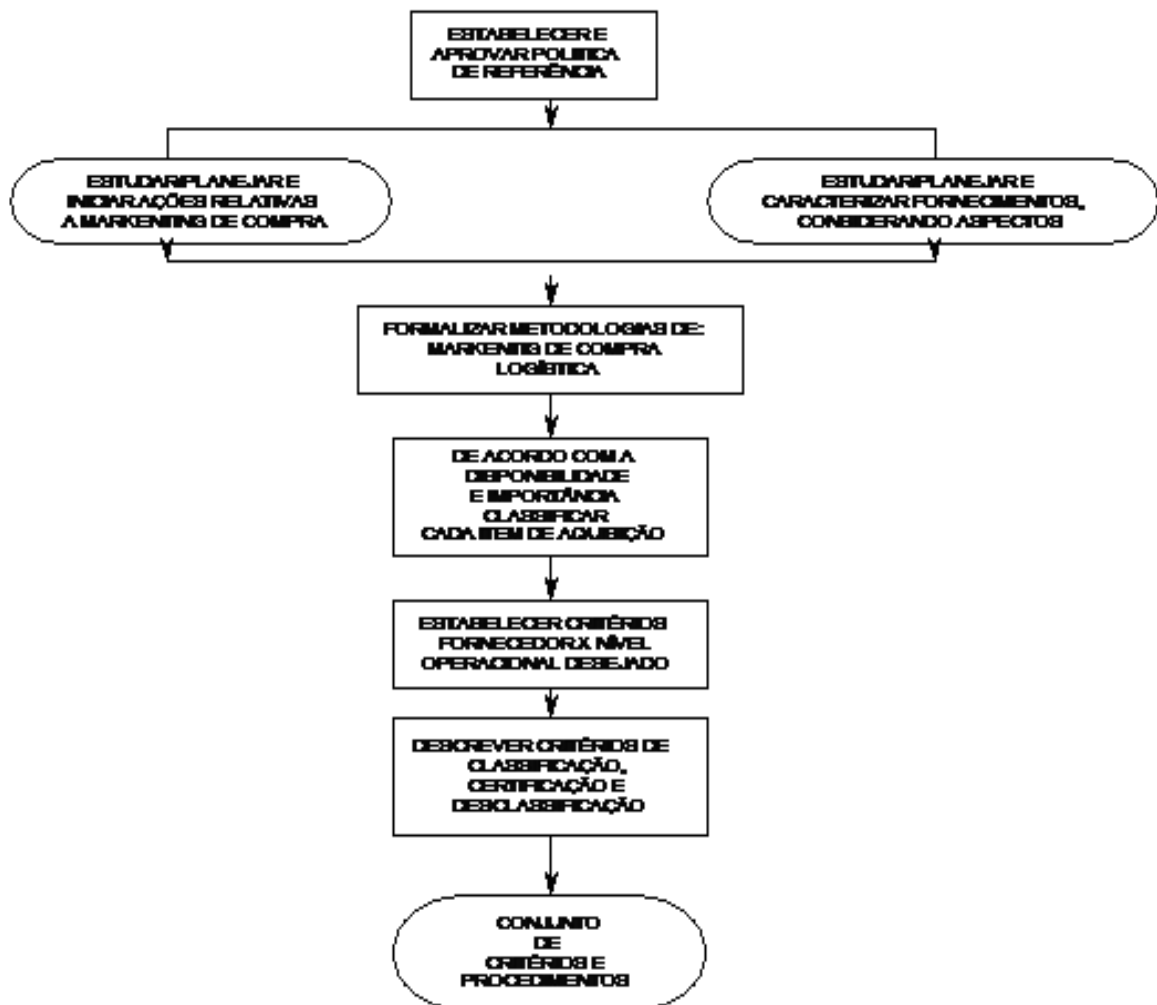


Figura 3: Modelo Comakership.
Fonte: Merli, 1990.

A Figura 3 ilustrada, demonstra em forma de esquema, as definições internas que devem ser estabelecidas pelo cliente para que o modelo seja atendido. Foi ainda apresentada a interpretação dos pontos lógicos do modelo de Merli de modo seqüencial e inter-relacionada.

Merli (1990) ainda demonstra um modo de buscar o desenvolvimento do fornecedor por meio da análise da sua classe operacional e salienta que o fornecedor pode estar em três eixos de referência que mudam conforme função do grau de desenvolvimento da relação entre o fornecedor e cliente, tal como segue:

Classe III	Fornecedor “normal”
Classe II	Fornecedor “integrado”
Classe I	Fornecedor “comarker” (Comakership “parceria nos negócios”)

Tabela 1: Eixos de referências
Fonte: Merli, 1990

Pode-se dizer, diante do exposto, que o Modelo de Merli caracteriza-se pelas atividades no relacionamento entre fornecedores e clientes que envolvem a classe operacional exigida; realização de avaliação; desenvolvimento de fornecedores e; certificação.

O terceiro modelo de relacionamento entre fornecedores e clientes é o Modelo Híbrido. Este modelo foi proposto por Petrus (1994) que, segundo ele, trata-se de uma compilação e reestruturação dos modelos de Juran e Merli, usando os mecanismos de formação dos modelos.

Segundo Petrus (1994), o modelo Híbrido foi criado com a finalidade de ligar a simplicidade do modelo de Juran com a abrangência do modelo de Merli. Assim, é possível enfocar e descrever de modo mais detalhado e específico o desenvolvimento de fornecedores com a qualidade garantida. Mas, para tanto, há uma diversidade de ações que devem ser realizadas para contribuírem na integração de fornecedores e clientes que são o índice de desempenho; a inspeção

por amostra; o relacionamento; a seleção de fornecedores; o planejamento da certificação; a pré-auditoria; as atividades corretivas e qualidade garantida aprovada.

O modelo Híbrido, conforme Petrus (1994) é apresentado de acordo com sua definição interna em vários tópicos:

Políticas de relacionamento	Fornecedores atuais	Forma de avaliação
Marketing de compra	Importância x disponibilidade	Documentos e procedimentos
Avaliação da logística	Importância x fornecedores	

Tabela 2: Modelo de Petrus.
Fonte. Petrus, 1994

A respeito dos modelos apresentados que visam o relacionamento entre fornecedores e clientes, pode-se constatar que, para Merli (1990), as motivações estratégicas é que são a base de uma sustentação lógica de relacionamento e afirma que a vantagem competitiva está intimamente ligada no relacionamento entre cliente e fornecedor.

O modelo elaborado por Juran (1992) demonstra que não há uma adequação do modo tradicional de relacionamento entre fornecedores e clientes, mas, para Merli (1990), é possível adotar modelos para a adoção prática, levando a empresa a uma alavancagem para uma melhor situação competitiva e estratégica.

Quanto ao último modelo, o modelo Híbrido, notou-se que ele é bem simples e oferece maior compreensão, facilidade e aplicação. Neste modelo, Petrus (1994) procurou manter uma relação de abrangência do modelo de Merli a relativa simplicidade de Juran.

Diante da importância do envolvimento fornecedor–cliente, Porter (1986) assegura que, não apenas melhora o desempenho dos resultados e alcance de metas da empresas, mas, também elevam os lucros e permite a efetivação de parcerias que contribuem na implantação de programas de melhorias de qualidade e produtividade.

Portanto, conforme observam Ragatz, Handfield e Scannell (1997), a efetiva integração entre fornecedores e clientes em uma cadeia de suprimentos pode e deve ser considerada como um fator fundamental e essencial para o processo decisivo no ambiente competitivo. E, para assegurar o sucesso do relacionamento em longo prazo, os autores afirmam que é necessário que haja um equilíbrio entre o formal (fatores econômicos e legais), e o informal (fatores sociais e psicológicos).

No que se refere à prestação de serviços, essa integração com fornecedores e clientes também pode ser efetiva, uma vez que os serviços estão crescendo em grande proporção em todo o mundo, merecendo, assim, que as empresas busquem por alternativas e modelos que visem a relação entre ambos.

Para Gronroos (1993) os serviços podem ser definidos com um meio de interação entre empregados que oferecem os serviços, seja de recursos físicos ou de bens de serviços com os clientes. O autor explica que em poucas situações um serviço não está relacionado à utilização ou posse de bens. O autor também pondera que é importante a compreensão das necessidades e desejos dos clientes, devendo ser uma percepção da organização acerca das percepções dos clientes.

Mesmo com as expansões econômicas, e do crescimento desmedido de especializações em serviços, Kotler (2000) afirma que nem todos os clientes demonstram satisfação com a qualidade dos serviços e, neste caso, é preciso o uso de estratégias diferenciadas do marketing para antecipar as expectativas e superá-las.

Dentre os serviços que tem crescido no Brasil, podem-se citar os serviços logísticos. Este tem se mostrado uma estratégia organizacional, pois, segundo Arbache et al. (2004), este serviço possui a concepção básica de administrar as atividades referentes aos materiais, serviços e informações desde o fornecedor até o consumidor final.

Além disso, Vieira (2002), observa que uma logística de abastecimento deve ser eficiente e adequada para que seja possível determinar quando e quanto adquirir, para repor o estoque, além de estabelecer que estratégia de abastecimento seja

acionada e a melhor medida a ser usada, considerando que a logística tem sido uma das alternativas mais adequadas para cada empresa.

O setor logístico tem ganhado forças no mercado tendo como aliado, os operadores logísticos que são fornecedores de serviços logísticos integrados que envolvem armazenagem, informação, transporte e estocagem.

2.2 Operador Logístico

Segundo Telles (2004), a quantidade e exigências existentes nas atividades logísticas durante uma cadeia de abastecimento é muito complexa e abrangente, sendo que elas podem ser terceirizada para empresas prestadoras de serviços logísticos. Contudo, é importante que a empresa tenha em mente a importância que a logística representa para ela.

Uma empresa não consegue uma eficiência de Logística de mercado pedindo a cada gerente de Logística para minimizar seus custos. Para Kotler (2000), os custos de Logística de mercado interagem entre si e muitas vezes há uma correlação negativa entre eles.

O ponto de partida é estudar o que os clientes exigem e o que os concorrentes estão oferecendo. Os clientes estão interessados na entrega no prazo, na disposição do fornecedor para atender a necessidades de emergência, no manuseio das mercadorias, na boa vontade do fornecedor para receber de volta produtos defeituosos e em sua rápida reposição.

Segundo Kotler (2000), o sistema Logístico da empresa é um conjunto de recursos (mão-de-obra, recursos de produção, máquinas, veículos, elementos de movimentação e armazenagem) empregados para desenvolver fisicamente todas as operações de fabricação, armazenagem e movimentação, que permitem assegurar o fluxo de materiais desde os fornecedores até o cliente, tendo três funções principais:

- a) o provisionamento físico das matérias-primas desde sua aquisição até sua introdução no processo de fabricação;
- b) a produção, armazenando e movimentando todos os materiais entre as unidades de fabricação, para a realização das operações;
- c) a distribuição física dos produtos acabados, desde a saída da cadeia de produção até sua entrega aos consumidores.

Assim, Logística consiste em dispor dos materiais necessários no momento apropriado e no lugar certo, ao menor custo global para a empresa. Não é somente uma questão de técnica de armazenagem e de movimentação de embalagens e transportes; é também um método de direção e gestão que co-determina o grau de utilização das instalações fabris, o volume de estoque, a disposição a fornecer e o serviço. Isto não facilita a separação e o isolamento dos custos da Logística do conjunto freqüentemente complexo de custos.

Devido aos elevados níveis de competitividade que existem, as organizações, independente do tipo de segmento, têm buscado se diferenciar dos concorrentes por meio de inovações, qualidade e tantas outras formas.

Vale salientar que, antes da organização definir quais serão os indicadores de nível de serviço logístico, torna-se essencial que sejam identificadas as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, os quais poderão ser mensurados, além da identificação dos custos. Como principais indicadores de nível de serviço logístico, podem-se apontar o tempo médio de entrega, a variabilidade do tempo de entrega, as informações sobre o atendimento do pedido, a resolução de reclamações, políticas de devolução, flexibilidade do sistema, nível de estoque, dentre outros.

Alguns indicadores têm sido desenvolvidos para avaliar a habilidade da organização das empresas e disponibilizar produtos e serviços de qualidade, entrega rápida e eficiente e demais peculiaridades que garantam a satisfação dos clientes em sua totalidade. Segundo Bowersox e Closs (2001), existem determinadas qualidades que precisam ser consideradas ao se obter um conjunto de medidores, para que seja possível formar uma estrutura adequada. Assim, para que sejam eficazes algumas

dessas peculiaridades, deve-se levar em consideração a eficácia, clareza e objetividade, efetividade e confiabilidade.

Para os autores acima supracitados, ao verificar a associação existente entre as ações com as medições e as estratégias, é indicado que os sistemas de medição de desempenho sejam derivados da estratégia corporativa da empresa, forneça um *feedback* claro, apresente metas específicas e objetivas e que estes estejam definidos claramente.

Bowersox e Closs (2001) reúnem as informações do serviço ao cliente, classificando conforme a sua importância referente em quatro grupos distintos:

- I) O primeiro grupo são as medidas de disponibilidade de produto, ou seja, a capacidade que a empresa possui de fornecer produtos no momento solicitado pelo cliente.
- II) O segundo refere-se às medidas de desempenho operacional que envolvem a capacidade de lidar com as falhas, a agilidade de ciclo de pedido e a flexibilidade do sistema de distribuição.
- III) O terceiro é definido pela junção dos métodos que Bowersox e Closs (2001) classificam como associadas à qualidade. Tais métodos condizem com a capacidade que a empresa tem de fornecer informações acerca do status dos pedidos e dar suporte antes e após a venda.
- IV) No quarto grupo, os autores reúnem medidas gerais que não se acertam com os outros grupos, mas não apontam nenhuma medida.

Ainda que a logística represente grande importância para a organização, Telles (2004) explica que esta é uma atividade empresarial que pode ser destinada à terceirização, ou seja, a operadores logísticos, permitindo que a empresa dedique maior tempo às suas atividades-fim.

No Brasil, o mercado de operadores logísticos ainda tem se mostrado recente, tendo suas atividades alcançadas maior ênfase somente no ano de 1994 que, de acordo com Fleury e Ribeiro (2004), se deu com base na estabilização econômica propiciada pelo Plano Real. O aumento da quantidade e da complexidade dos

operadores logísticos tem feito com que o cliente contratante e o operador logístico começassem a se preocupar com o relacionamento entre eles, de modo a potencializar os ganhos para ambos.

Seu crescimento se deve pelo fato das empresas buscarem cada vez mais pela terceirização dos serviços que não fazem parte da sua atividade-fim. Porém, ao repassar a outrem o seu serviço logístico, exigem esta seja executada de modo integrado, incluindo serviços de valor agregado para o cliente e para a empresa.

Fleury e Ribeiro (2004) observam que no Brasil, ainda há certa resistência por parte das organizações em contratarem operadores logísticos para prestarem serviços logísticos. Mas, há forte tendência de este ser um serviço com evolução contínua, tornando o processo de seleção mais complexo, pois as empresas procuram desenvolver e determinar um padrão de serviços logísticos como referencial. Sobre esse tipo de serviço, são diversas as definições que são verificadas na literatura, dentre as quais, pode-se destacar “provedores de serviços logísticos terceirizados”; “provedores de logística integrada; “empresa de logística contratada” e “operadores logísticos”, sendo estes, os mais comuns.

Para Berglund (1999), operador logístico pode ser relacionado à empresa que oferece, por meio de contrato, serviços de gerenciamento e operação de transporte e armazenagem, ou seja, serviços de logística. Para apresentar vantagem para ambos os envolvidos, o contrato de um operador logístico, além de ser de no mínimo um ano, deve prever atividades de gerenciamento, análise e projeto. Além disso, deve apresentar a possibilidade de incluir outras atividades conforme a necessidade do cliente, tais como administração de estoques, por exemplo.

O operador logístico é definido pela Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML, 2003), como:

O fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes (ABML, 2003, s/p).

Segundo Fleury et al. (2000), o operador logístico integra todas as atividades de logística de uma empresa, mas, de acordo com as necessidades de cada cliente, com atendimento próprio a cada um. Assim, entende-se que o operador logístico precisa atuar de modo sincronizado na busca da racionalização do custo e tempo do cliente, dando-lhe um serviço que acrescente valores ao cliente final e que este, consecutivamente, o perceba.

2.3 Serviço Logístico Superior

Para compreender com maior clareza o que é serviço logístico superior, é preciso, primeiro, entender o que é logística. De acordo com Arbache et al. (2004), a logística é uma ferramenta operacional e de planejamento estratégico, utilizando sistemas computacionais com grande associação com as atividades de produção, marketing e finanças. A logística tem como principais atividades a produção, os suprimentos, a armazenagem, distribuição física e transporte, movimentação de materiais, gestão de estoque e embalagem.

O objetivo básico da Logística, segundo Novaes (2007), é tratar as atividades Logísticas como um sistema, de forma a garantir sua eficiência, reduzindo custos e tempos de entrega. Ao conceito de entregar o que o cliente quer, na hora que ele precisa, dá-se o nome de nível de serviço, que é o indicador se a Logística da empresa cumpre ou não com os compromissos assumidos, sendo uma das principais razões do esforço logístico. Então, a concepção da rede Logística, que deve movimentar produtos ou serviços desde a fonte até os consumidores finais é a chave para prover o nível de serviço necessário para gerar vendas e controlar custos.

Quanto à Logística de mercado, segundo Kotler (2000), envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento.

Para Kotler (2000), a Logística de mercado envolve várias atividades. A primeira delas é a previsão de vendas, quando a empresa programa a distribuição, a produção e os níveis de estoque. Os planos de produção indicam os materiais que o departamento de compras deve encomendar. Encomendados, esses materiais entram na área de recepção e são estocados no depósito de matérias-primas, que são convertidas em produtos acabados. O estoque de produtos acabados sai da linha de montagem e passa pela seção de embalagem, pelo depósito interno da fábrica, pelo processamento de embarque, pelo transporte externo, pelo depósito externo e pela entrega a atendimento ao cliente.

Kotler (2000) salienta que as empresas definem seu objetivo para a Logística de mercado como levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo. Esse objetivo proporciona pouca orientação prática. Nenhum sistema de Logística de mercado pode simultaneamente maximizar o atendimento aos clientes e minimizar o custo de distribuição. Um atendimento excelente ao cliente implica estoques elevados, transportes especiais e vários depósitos, fatores que aumentam os custos de Logística do mercado.

A logística procura agrupar as diversas atividades da empresa relacionadas aos processos de produção e distribuição de seus produtos aos clientes e consumidores finais. Esse agrupamento vai permitir à empresa melhor controle e maior integração dos diferentes departamentos, que originalmente tinham a visão limitada de sua área de atividade. De acordo com Ching (1999), em alguns casos, prevaleciam os interesses individuais, sem relevância quanto ao envolvimento dos demais setores da empresa.

Tem sido por meio da logística que as organizações encontram soluções para melhorar o seu poder de competição, mesmo quando acham que seus processos já chegaram ao estágio limite de melhoria da qualidade dos seus serviços.

A logística tem contribuído as empresas a serem vencedoras e elas já deixaram para trás o foco de redução de perdas como a diminuição das transações, redução do nível de inventário e menor custo. Elas utilizam a integração da cadeia logística para gerar melhores resultados; tais resultados são perenes e trazem diferenciais

competitivos que não podem ser fácil e rapidamente copiados. O foco agora é agregar maior valor para o cliente como melhoria das características e funções que atendam a suas necessidades, rápido tempo de resposta desde o atendimento do pedido até a entrega do produto, flexibilidade para lidar com lotes pequenos e variados, disponibilidade do produto e um preço justo para o cliente (CHING, 1999).

O preço continua a variável de decisão de compra mais importante entre o comércio e a indústria de bens de consumo, mas outras dimensões como o produto e o serviço ao cliente vêm aumentando seu peso relativo. Baixos preços, isoladamente, não são suficientes, caso os requisitos básicos de qualidade do produto e de serviço não sejam satisfatórios. Assim sendo, apesar da evolução invejável do segmento serviços, podemos ver que o produto ainda exerce uma influência muito grande no processo de decisão de compra e conseqüentemente irá crescer significativamente.

Para avaliar o serviço logístico, é preciso primeiro definir a estratégia de serviço ao cliente, destacar quais serão os seus indicadores e identificar as necessidades dos clientes.

De acordo com Otto e Kotzab (2003), o essencial é proporcionar um excelente nível de serviço logístico aos clientes. Posteriormente, é possível desenvolver um sistema logístico que seja capaz de atender às expectativas de todos.

Bowersox e Closs (2001) afirmam que a avaliação do serviço logístico pode ser realizada com base em três dimensões que são a disponibilidade, o desempenho operacional e a confiabilidade.

A prestação de serviços é considerada como sendo a realização de um trabalho contratado ou oferecido por terceiros, seja por pessoas ou empresas, podendo ser mão-de-obra, consultoria, assessoria ou outro tipo de serviço. A caracterização da prestação de serviços se faz pela intangibilidade e inseparabilidade o qual não se resulta na posse de um bem e, quando ela é oferecida como curso ou projeto de extensão, ela é registrada como curso ou projeto.

O aumento do setor de serviços, segundo Corrêa e Gianesi (1995), tem sido destaque em todos os países desenvolvidos, representando resultados favoráveis à economia. De acordo com os autores, os indicadores principais que são usados para comprovar tal fato são os percentuais de participação do setor de serviço na contratação de mão-de-obra e na geração do PIB. No Brasil, os resultados não são diferentes, o qual se tem verificado nas estatísticas esta mesma tendência que no restante do mundo.

Ainda segundo os mesmos autores, o setor de serviços no Brasil tem mostrado grande na nossa sociedade, podendo ser comprovado tanto pela posição que ocupa na economia, seja por meio da participação no PIB ou na geração de empregos. Em termos de serviço de mão-de-obra, Corrêa e Gianesi (1995) dizem que o setor de serviços vem apresentando aumento na participação da economia brasileira, mantendo a atual tendência de crescimento do setor de serviços no país.

No Brasil, o trabalho que é realizado por meio de aluguel de mão-de-obra física ou mesmo intelectual é conhecida como prestação de serviços. A definição de prestação de serviços é dada por Delgado (2008, p. 430) como “O fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação justralhista da relação que lhe seria correspondente”.

Também conceituando prestação de serviços, Pinto (1997) afirma:

O que parece importante na prestação de serviços, em crescente expansão, é saber contê-la dentro dos limites convenientes à índole e ao papel do Direito do Trabalho nas relações jurídicas que regula, de modo que a terceirização legítima estaria limitada, de um lado, pela flexibilização do Direito do Trabalho e, de outro, pela fraude à lei trabalhista (PINTO, 1997, p. 142).

Segundo Rangel (1994), a busca pela satisfação do cliente mostra também a necessidade de tratá-lo com respeito e dedicação, até porque “a pessoas contam suas experiências ruins para dez outras, as experiências positivas são contadas para apenas cinco (p. 26)”.

Esta afirmação dada pelo autor, demonstra que proporcionar a satisfação do cliente deve ser uma constante nas organizações, seja ela do segmento industrial, comercial ou educacional, preocupando-se em prestar serviços de qualidade no dia-a-dia. Por isso, é importante que a satisfação passe a ser um processo contínuo nas empresas como fonte prima da fidelização, pois os clientes sempre procuram saber informações sobre os produtos que estão adquirindo, aumentando a relevância de os profissionais terem conhecimento de suas atividades para assim, satisfazer os clientes, conquistando-o e fidelizando-o.

Além disso, Rangel (1994) enfatiza que, demonstrando segurança e eficácia quanto aos produtos oferecidos, é possível que a organização faça com que o cliente saia da empresa satisfeito, principalmente por saber que realizou bons negócios.

Pode-se dizer, portanto, que a prestação de serviços cresce a cada dia, fazendo aumentar os modais de transporte para atenderem à demanda. Como exemplo de modais de transporte, há o aéreo, ferroviário, rodoviário, navio e outros que fazem parte da logística de transporte. Cada qual atendendo às necessidades dos clientes.

2.4 Satisfação do cliente

Atender satisfatoriamente o cliente tem sido um dos principais objetivos das empresas devido à grande concorrência que elas estão enfrentando. Mas, as empresas podem conquistar clientes e superar a concorrência com a realização de um adequado e eficaz trabalho de atendimento e satisfação quanto às necessidades dos mesmos.

Existe diferença entre “clientes satisfeitos” e “clientes mais satisfeitos”. Conseguir mais clientes satisfeitos significa lograr atender as expectativas de mais clientes. Conseguir que grupos específicos de clientes fiquem mais satisfeitos significa focar a atenção nesses grupos com o objetivo de superar suas expectativas e, dessa maneira, assegurar que suas compras sejam regulares, caracterizando um relacionamento de longo prazo (FIGUEIREDO, 2004).

Segundo Griffin (1998), pode-se entender como cliente aquela pessoa que tem o costume de fazer compras em determinada empresa, adquirindo as variadas linhas de produtos e/ou serviços. O autor destaca que são os comportamentos que determinam se um cliente pode ser considerado fiel à empresa. Tais comportamentos se resumem à realização de compras constantes e regulares, pela indicação dos produtos e serviços a amigos e demonstra resistência às propostas dos concorrentes.

Quanto mais distante de conhecer as necessidades reais de seus clientes, mais próximo do caos. Para obter sucesso no ambiente empresarial de hoje, as empresas precisam de acesso rápido e simplificado às informações financeiras, de clientes e às condições do mercado externo. Mas as necessidades do cliente mudam de maneira regular, diariamente, por isso a necessidade dos prestadores de serviços se manterem atualizados e atentos às novidades que a cada segundo são lançadas no mercado.

Os valores mais importantes para o cliente são aqueles que lhe proporcionam maior satisfação, estes elementos são orientadores da sua estratégia de marketing, tanto para ambiente externo como interno. Estas avaliações entre cliente e fornecedor são chamadas de “momentos de verdade”. São momentos que transmitirão a imagem do seu produto/serviço. Assim fazer certo da primeira vez, em todos os requisitos necessários para o cliente, é a maneira mais fácil de moldar a imagem positiva, satisfazê-lo e conservá-lo (CARVALHO, 2002).

Segundo Vavra (1993), os clientes buscam, além de bons produto e serviços, que a empresa os atenda e os satisfaçam. Para tanto, é preciso que organizações conheçam o mercado e o consumidor, uma vez que a tendência é focar os objetivos nos consumidores, procurando atender às suas necessidades.

Entretanto, conquistar o cliente não é tarefa fácil. Todos os clientes, ao procurar serviços, esperam que esta seja a solução para ele e não o problema, pois no mundo globalizado de hoje, os clientes estão cada vez mais exigentes e com menos tempo para esperar o atendimento em qualquer organização. Os clientes anseiam também por segurança, por isso, é preciso demonstrar segurança na negociação de

seus serviços evitando criar altas expectativas, procurando sempre fazer mais do que prometeu, como explicam Detzel e Desatnick (1995):

A única maneira de provar serviços consistentes ao cliente é fazer com que cada funcionário focalize sua atenção na maneira com ele/ela afeta o cliente final – e identificar maneiras para exceder consistentemente suas expectativas (DETZEL e DESATNICK, 1995, p. 55).

Demonstrando segurança e eficácia quanto aos produtos oferecidos pela empresa, faz com que o cliente saia da empresa satisfeita, principalmente por saber que realizou bons negócios. É preciso lembrar que o cliente é o principal elemento formador de uma organização, e a principal ferramenta é a conquista da fidelização de todo e qualquer cliente. Neste sentido, entende-se que cliente satisfeito é cliente fiel e, que se torna parceiro comercial da empresa, devido ao grau de satisfação com as atividades executadas, por isso é essencial que a empresa tenha-o como foco principal.

É importante que o foco no cliente passe a ser um processo contínuo nas empresas, pois os clientes sempre procuram saber informações sobre o produto oferecido pela organização aumentando a relevância que os profissionais tenham conhecimento de suas atividades para assim, satisfazer os clientes, conquistando-o e fidelizando-o. Churchill e Peter (2005) dizem que, por serem importantes para a organização, o marketing voltado com o foco no cliente e enfatiza a importância de compreendê-los.

Para Kotler (2000), a satisfação é o sentimento de prazer ou de desaponto resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa. Trata-se de algo essencial para o desempenho percebido e das expectativas.

De acordo com o autor, valor entregue ao consumidor representa a diferença entre o valor total esperado e custo total do consumidor. Para o consumidor, o valor total refere-se ao conjunto de vantagens e benefícios esperados por determinado produto ou serviço.

Segundo Berry (1995), as perspectiva dos clientes representam fator central na análise e avaliação do serviço de uma empresa, pois, são que analisam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que conseguem. É importante enfatizar que, ainda que a administração da empresa considere seus serviços e produtos de ótima qualidade, quem dará o aval final será o consumidor e se para este não estiver de acordo, será necessário rever esta questão.

Berry (1995) também salienta que as empresas procuram manter a sobrevivência por meio da adaptação do mercado em que atuam e que a competitividade entre elas juntamente com as preferências dos consumidores funcionam como a seleção natural, permanecendo apenas os mais aptos e que acompanham o mercado. No que se refere aos serviços de transportes logísticos, também é fundamental que as empresas tenham a preocupação em atender com qualidade para que o cliente fique satisfeito e volte a utilizar seus serviços.

No que se refere aos serviços logísticos, Tontini e Zanchett (2010) salientam que este tipo de serviços enfrenta grande competição, pois os clientes têm alternativas em escolher por uma ou outra empresa para atender as suas necessidades.

Segundo Kotler (2000), se os clientes estiverem somente satisfeitos, eles mudam de empresa facilmente ao descobrirem uma melhor oferta. Desta forma, é preciso que as empresas ofereçam bens e serviços que façam com que os clientes se sintam mais que satisfeitos. Neste mesmo contexto, os clientes satisfeitos, portanto, irão repetir o consumo e, consecutivamente, divulgarão o nome da organização a outros potenciais clientes, elevando o aumento dos negócios e maior lucro operacional.

Porém, Tontini e Zanchett (2010) explicam que clientes quando insatisfeitos trocam um fornecedor ou produto por outra alternativa que eles julgarem trazer-lhes maior satisfação. Além disso, eles usam as experiências negativas para divulgarem, afastando os outros clientes potenciais. Portanto, é importante para a empresa identificar os fatores que podem influenciar na satisfação dos clientes para a competitividade e, consecutivamente, a lucratividade. Com a finalidade de alcançar este objetivo, é fundamental que a empresa verifique quais são os atributos

influenciadores positivos que levam à satisfação e lealdade dos clientes. Estes atributos são conhecidos como ganhadores de pedidos.

Considerando o que foi dito por Tontini e Zanchett (2010), Ganga et al. (2003) afirmam que os objetivos principais dos serviços logísticos deveriam estar focados na busca pela satisfação dos clientes. Podem ser levadas em consideração a adoção de medidas baseadas em atividades e em tarefas individuais essenciais para processar e expedir os pedidos.

Assim, a simples organização das entradas e saídas dos pedidos dos clientes, por exemplo, são processos que consideram a satisfação dos clientes proporcionada em toda a cadeia de suprimentos. Algumas medidas avaliam o tempo total dispensado no ciclo de atividades ou na qualidade total que, significam a eficiência e a eficácia da empresa, necessárias para satisfazer os clientes.

Para Tontini e Zanchett (2010), é possível notar que o cliente tem elevado cada vez mais as suas exigências, uma vez que o seu grau de conhecimento, bem como a percepção das peculiaridades de qualidade dos serviços também está aumentando. Os autores afirmam que a satisfação do cliente tem sido considerada por muitas organizações uma função do desempenho dos diversos atributos do serviço. Assim sendo, a satisfação do cliente possui grande relação com a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, sendo esta, uma chave para a sustentabilidade da vantagem competitiva no mercado em que atua.

Segundo os autores, no que se refere à satisfação do cliente, também é relevante enfatizar sobre a identificação dos atributos qualificadores do serviço, uma vez que estes requisitos podem afastar o consumidor da empresa em possíveis negócios no futuro, caso não alcancem um nível mínimo de desempenho. Portanto, nota-se que a mensuração das expectativas dos clientes tem sido visto pelas organizações um dos principais mecanismos para a tomada de decisão.

2.5 Qualidade em serviços

De acordo com Christopher (1997) enfatiza que os serviços logísticos devem se ater à qualidade em serviços, pois este é um dos principais objetivos de qualquer estratégia oferecido ao cliente para aumentar sua retenção. Assim, o novo enfoque que emerge na logística é a criação de valores e importância aos clientes, de modo a satisfazê-los. A ideia, conforme os autores, é de se procurar alcançar o nível de satisfação dos clientes, de modo que eles não tenham nenhuma vontade de considerar as ofertas de empresas alternativas.

Segundo Ganga et al. (2003), deve-se, portanto, analisar a qualidade em serviços para a satisfação do cliente. Neste contexto, entende-se por qualidade o julgamento feito pelos consumidores sobre o serviço oferecido pela empresa, sendo, o resultado, o grau em que os clientes sentem que o serviço atende as suas necessidades e expectativas. Assim sendo, a qualidade está intimamente relacionada ao julgamento do consumidor.

Para Grönroos (1993), a qualidade em serviços é tudo aquilo que o consumidor percebe e, com base nas suas expectativas, apresenta a função de qualificador deste serviço.

Ganga et al. (2003) sinalizam que os clientes nem sempre percebem a qualidade dos serviços logísticos como uma ideia fixa, ou seja, as avaliações feitas por eles envolvem múltiplas percepções ou dimensões que juntas atribuem a qualidade ao serviço. Por isso, administrar de modo adequado o comportamento dos atributos visa aumentar a satisfação dos clientes.

Dentre as dimensões que podem ser consideradas para a avaliação da qualidade em serviço, conforme a percepção dos clientes, são, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) aqueles que influenciam na avaliação da qualidade por parte dos clientes: confiabilidade do prazo entrega, agilidade na entrega, confiabilidade da quantidade correta, confiabilidade do produto correto, entrega sem danos ao produto, flexibilidade no serviço prestado, recuperação de falhas, rastreabilidade,

comunicação, confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente, disponibilidade dos produtos e do serviço, apoio pós-entrega e preço.

Descrevendo cada uma destas dimensões:

- a) Confiabilidade do prazo entrega: refere-se à capacidade da organização em entregar o pedido dentro do prazo acordado e de modo constante.
- b) Agilidade na entrega: refere-se ao tempo de ciclo do pedido, a agilidade com que o pedido é entregue, ou seja, é o desempenho médio, ao prazo de entrega.
- c) Confiabilidade da quantidade correta: é a capacidade de atender a todas as solicitações de maneira integral, sem romper os pedidos ou variações na quantidade.
- d) Confiabilidade do produto correto: é a ausência de erros e/ou falhas nos pedidos ou troca de produtos na entrega, entregando o produto no local correto.
- e) Entrega sem danos ao produto: diz respeito a quantidade de defeitos nos produtos e estragos ocorridos durante o transporte.
- f) Flexibilidade no serviço prestado: refere-se à capacidade em se adaptar às necessidades do cliente no que diz respeito aos pedidos especiais, urgentes, capacidade de transportar cargas especiais ou perigosas sem causar danos aos produtos, conseguir transportar o produto independente do tamanho do lote de entrega e flexibilidade nos horários de coleta e entrega.
- g) Recuperação de falhas: diz respeito ao comportamento por parte da organização quando no surgimento de erros em seu serviço, seja no tratamento das reclamações ou na velocidade de correção dos problemas.
- h) Rastreabilidade: fornecimento de informações ao cliente a respeito da situação em que o pedido se encontra, bem como o controle das operações de entrega.
- i) Comunicação: está relacionado a todos os fatores de comunicação da organização com o cliente, o qual inclui aviso antecipado sobre atrasos, clareza nas condições do contrato, previsão de data de entrega, dentre outros.
- j) Confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente: este envolve todo o conhecimento e o profissionalismo apresentado pela equipe da empresa, bem como a confiabilidade das informações que eles fornecem.

k) Disponibilidade dos produtos e do serviço: diz respeito à disponibilidade no estoque dos produtos que foram solicitados ou a disponibilidade de formas para realizar o serviço.

l) Apoio pós-entrega: atividades feitas depois da entrega das mercadorias na empresa, o qual inclui apoio na venda, serviços de intermediação e apoio na entrega do produto para os clientes.

m) Preço: este refere-se à política de preço e condições de venda.

Conforme demonstrado, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) demonstraram as dimensões importantes que devem ser percebidas pelas empresas que refere-se diretamente sobre a qualidade de um serviço, permitindo à empresa melhor gestão da satisfação de seus clientes.

2.6 Fatores que influenciam o serviço logístico

Os serviços em geral podem ser decompostos em atributos específicos, isto torna mais fácil de serem compreendidos e medidos (TONTINI e ZANCHETT, 2010). Dentre os estudos que podem ser citados, Tontini e Zanchett (2010) apresentam o realizado por Lu (2000) na China. Seu estudo constituiu-se por empresas logísticas de transporte marítimo o qual foram apontadas uma gama de diversidade de atributos de serviços neste setor. LU (2000) utilizou como modelo de análise para sua pesquisa, a Análise dos Fatores Influentes.

Depois de realizar a Análise dos Fatores Influentes, o autor verificou que os atributos referentes ao serviço de transporte marítimo, foram agrupados e nomeados como fatores críticos de sucesso. Posteriormente, ele destacou como fator crítico de sucesso a confiabilidade. Então, reuniu a resposta a reclamações e às informações necessárias, chegando à conclusão que estes fatores resultavam em reduzida variabilidade do tempo de entrega. Diante deste resultado, Lu (2000) verificou que a confiabilidade é considerada a dimensão mais importante.

Continuando a compreensão dos estudos de Lu (2000), Tontini e Zanchett (2010) explicam que determinadas dimensões da qualidade em serviços logístico que foram concluídas como críticas para uma empresa, não necessariamente, pode surtir o mesmo resultado para outra. Tal fato se justifica, principalmente, devido a elementos relacionados a certas peculiaridades, tais como, por exemplo, área de atuação, localização geográfica, aspectos socioeconômicos, dentre outros.

No mesmo sentido, Tontini e Zanchett (2010) apontam os estudos realizados por Ballou (2001) o qual ficou evidenciado que, para alcançar a confiabilidade nos serviços logísticos, é necessário que a empresa determine padrões, métodos e parâmetros sobre o desempenho, permitindo o alcance do nível de serviço almejado pelo cliente. Além disso, é preciso ainda que tais aspectos sejam estabelecidos por serem fundamentais na identificação dos fatores-chave que serão os pontos que realmente apresentam necessidades. Assim, é possível medir os serviços.

Em seus estudos, Martínez Caro e Martínez Garcia (2007) detectaram quatro dimensões associadas à qualidade do serviço logístico que são a interação pessoal; design; ambiente físico; e resultado.

De acordo com Tontini e Zanchett (2010), a Análise dos Fatores Influentes tem a finalidade de quantificar construtos os quais não são capazes de serem observados diretamente. A diminuição da quantidade de variáveis é executada pelo agrupamento de variáveis correlacionadas para constituir um fator, o qual é formado pela combinação linear de variáveis.

Ainda que algumas variáveis não possam ser observadas diretamente, os autores afirmam que seus resultados surgirão nas variáveis manifestas, ou seja, naquelas que podem ser verificadas. Fica evidente, portanto, que mensurar diretamente uma definição, por exemplo, de preconceito racial não é possível, contudo, é possível observar situações em que um indivíduo aprova ou não alguma lei sobre este assunto. Assim, nota-se que o método que se mostra mais adequado e que tem sido mais conhecido para fazer a investigação da dependência de um conjunto de variáveis manifestas relacionadas a uma quantidade reduzida de variáveis é a Análise dos Fatores Influentes.

Conforme Tontini e Zanchett (2010), a Análise dos Fatores Influentes é conhecida como sendo um método mais utilizado para quem deseja analisar o comportamento de uma determinada variável ou grupos de variáveis em covariação com outras. Enfim, a técnica de Análise dos Fatores Influentes não é apenas um único método estatístico, mas, sim, uma variedade de técnicas associadas para fazer com que os aspectos observados sejam mais facilmente interpretados. Em síntese, esse modelo é fundamentalmente uma técnica adotada para determinar a quantidade de fatores existentes em certo conjunto de dados, para identificar quais variáveis fazem parte de quais fatores, e em que extensão elas pertencem.

Para avaliar o serviço logístico seus componentes foram extraídos de diversas fontes bibliográficas. O quadro abaixo apresenta os principais componentes descritos na literatura estudado por Gonçalves Filho et al. (2007), fontes as quais, não foram identificadas pelo autor em sua pesquisa, apenas os resultados, conforme abaixo apresentado:

Figura 4: Elementos do serviço ao cliente, segundo autores pesquisados

Variável	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Citações
Tempo Médio de Entrega	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		13
Exatidão no Atendimento do Pedido	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x		11
Disponibilidade		x	x	x	x	x	x	x		x		x		X	10
Variabilidade e consistência do Tempo de Entrega	x	x	x		x	x	x		x	x			x		9
Serviços de Urgência e especiais	x	x	x			x		x				x	x		7
Ausência de Danos				x			x	x		x	x	x	x		7
Consistência de cumprimento de prazos							x		x	x		x	x	X	6
Entregas sem Atraso		x					x	x			x	x	x		6
Métodos para Emissão de Ordens (rapidez)	x				x			x		x	x	x			6
Resolução de Queixas	x		x				x	x			x				5
Confiabilidade das informações da equipe de vendas							x	x			x		x	X	5
Percentual entregue do total pedido								x	x			x	x		4
Informações sobre <i>Status</i> do Pedido	x		x					x	x						4
Flexibilidade			x	x		x		x							4
Informações de disponibilidade de estoque dadas na colocação do pedido							x					x		x	3
Percentual da demanda satisfeita na tirada do pedido								x		x				x	3
Tempo de remediação de falhas								x	x				x		3
Percentual de entregas com pendências								x	x			x			3
Confiabilidade das transportadores							x	x			x				3
Comunicação Eficiente					x							x	x		3
Informações técnicas estão disponíveis											x	x	x		3
Política para Devolução	x				x		x								3

Fonte: Gonçalves Filho et al., 2007, p. 4

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Tendo por base as características do problema, optou-se pelo método de estudo de caso. A estratégia a ser adotada na pesquisa é a qualitativa em pesquisa exploratória.

A pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (1991), requer do pesquisador a realização de entrevistas longas e semi-estruturadas. Por isso, definir a população que compôs a amostra foi fundamental, bem como a definição dos critérios aos quais foram associados aos sujeitos que constituíram o universo de investigação, os quais sejam os clientes da empresa Logística Costa Ltda. São dados que interfere de forma direta na qualidade das informações que foram utilizadas para construir a análise e alcançar o objetivo proposto.

Sobre a escolha pela pesquisa qualitativa, também se deve ao fato de ela permitir que sejam utilizados, ao mesmo tempo, dois ou mais tipos de pesquisas, a pesquisa documental e o estudo de caso e como nos relata Godoy (1995) um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. O pesquisador deve ir a campo para captar o fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas.

Godoy (1995) relata que os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nesta abordagem, foi valorizado o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que será estudada, procurando entender os participantes da situação em estudo. Neste caso, serão analisados os atributos que são valorizados e a avaliação destes por parte do prestador e do cliente do serviço logístico.

A pesquisa exploratória, segundo Vergara (2006), é adotada para o desenvolvimento de estudos preliminares referentes ao objetivo principal da pesquisa realizada, de modo que permita ao investigador se familiarizar com o fenômeno investigado. É uma forma de ser concebida maior compreensão e precisão sobre o assunto. Este tipo de pesquisa requer alguns procedimentos como o levantamento bibliográfico, entrevistas com sujeitos que tiveram ou possuem conhecimentos ou experiências com o problema pesquisado e fornece uma visão geral do fato analisado.

Gil (2002) realça que a pesquisa exploratória permite a familiarização do pesquisador com o problema a ser investigado, analisado com maior entendimento e precisão. Trata-se de um tipo de pesquisa que possibilita a utilização de diversas técnicas de levantamento de dados, tais como a seleção de uma pequena amostra para que seja explorada para alcançar os objetivos propostos. Além disso, permite a coleta de dados de forma mais adequada verificando a necessidade de levantar mais informações. É um tipo de pesquisa que envolve o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que estão em contato direto com o objetivo de estudo pretendido, neste caso, análise dos atributos que são valorizados e a avaliação destes por parte do prestador e do cliente do serviço logístico.

Quanto aos meios, este estudo se apresenta como um estudo de caso que, de acordo com Godoy (1995), é um tipo de estudo que contribui para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. É normalmente utilizado por pesquisadores por representar a estratégia preferida quando são colocadas as questões do tipo “como” e “por que”, e quando o foco da pesquisa está baseado em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Nesse sentido, Yin (2001) salienta que a verdadeira essência de um estudo de caso é que se procura esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões. Além disso, o autor completa:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, você poderia utilizar o método de

estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais (YIN, 2001, p. 32).

Da mesma forma, Good e Hatt (1973) explicam que o estudo de caso é considerado um conjunto de técnicas de pesquisa úteis que utiliza documentos pessoais, empresariais, abordando muitas facetas da vida do informante, seja empresa ou pessoa, permitindo a análise das questões relacionadas com os indivíduos que estão sendo estudados.

Podem ser feitas coletas de dados históricos, dados sobre a vida do indivíduo ou da organização. Assim, o autor afirma que o estudo de caso não é uma técnica específica. Trata-se de um meio de organizar os dados ocasionais preservando o caráter unitário do objeto social estudado, considerando qualquer unidade social como um todo.

Eisenhardt (1989) diz que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que enfoca a compreensão da dinâmica presente dentro de uma única configuração. Estudos de caso normalmente combinam métodos de coleta de dados, como arquivos de entrevistas, questionários e observação. Uma primeira definição da pergunta de pesquisa, pelo menos em termos gerais, é importante na construção de teoria a partir de estudos de caso.

Como considera Godoy (1995), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, via o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

A escolha pelo estudo de caso se deve pelo fato de ser um dos tipos de pesquisa qualitativa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, caracterizado como um estudo de uma entidade, um programa, uma instituição, um sistema, uma pessoa ou uma unidade social. Neste caso o objeto de estudo foi a qualidade do serviço logístico.

3.2 Procedimentos metodológicos

A unidade de análise que foi observada para esta pesquisa foram as empresas clientes do serviço logístico. Assim, a unidade de análise deste estudo foi composta pelos clientes de serviço logístico, composta por três empresas clientes e uma empresa prestadora de serviços logísticos, aqui denominada com o nome fictício de Logística Costa Ltda. O critério de inclusão utilizado para a seleção da amostra foi ser cliente de empresa que oferece serviço logístico e serem prestadores de serviços logísticos, ambos da cidade de Pará de Minas.

Para a amostragem, optou-se pela amostra intencional. Assim sendo, e considerando o universo de clientes da organização em estudo, optou-se por selecionar intencionalmente os participantes que fizeram parte da amostra.

A amostra deste estudo foi composta por um total de 4 participantes, sendo 3 clientes e 1 empresa da cidade de Pará de Minas. Constitui-se, portanto, de uma pequena amostra não representativa do universo de clientes e empresas sobre o tema em análise.

Os dados podem ser classificados como sendo de natureza primária e secundária. Os primeiros referem-se àqueles coletados pelo pesquisador, por meio de entrevistas ou observação do funcionamento dos sistemas produtivos considerados. Segundo Martins (2006), os secundários estão relacionados com informações coletadas em arquivos, bancos de dados, anuários estatísticos e relatórios, entre outros.

No presente estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada. A entrevista valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. De acordo com Triviños (1992), a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e oferece amplo campo

de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Assim sendo, a entrevista com roteiro semi-estruturado (APÊNDICE) foi realizada com 3 clientes da cidade de Pará de Minas que contratam ou contrataram os serviços logísticos da empresa pesquisada. Eles responderam às perguntas que foram previamente elaboradas para serem direcionadas a eles a respeito dos atributos que são valorizados e a avaliação destes sobre o serviço logístico.

A seleção dos sujeitos desta pesquisa foi realizada intencionalmente, atendendo à conformidade, disponibilidade e interesse de cada participante em responder às questões da entrevista. A coleta dos dados por meio das entrevistas foi realizada na segunda quinzena de junho de 2012.

No que diz respeito aos dados qualitativos produzidos neste estudo, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, que é a expressão mais usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa. No entanto, a expressão significa mais do que um procedimento técnico, faz parte de uma histórica busca teórica e prática no campo das investigações sociais, como afirma Minayo (2006).

A partir da coleta das respostas obtidas com as entrevistas, elas foram lidas em separado, de modo que fosse possível verificar de que forma os clientes demonstrassem os atributos sobre este tipo de serviço por parte da empresa contratada.

3.3 Modelo de pesquisa

Para avaliar o serviço logístico, optou-se por utilizar a Análise dos Fatores Influentes. Trata-se de um tipo de pesquisa que, de acordo com Tontini e Zanchett (2010), apresenta como objetivo principal quantificar construtos que nem sempre são fáceis de serem analisados e/ou observados de forma direta.

O modelo para avaliar os serviços logísticos, cujos fundamentos foram apresentados especificamente na página 40 do referencial teórico será aplicado ao prestador e ao tomador do serviço para garantir a mesma base de comparação de suas percepções.

A escala do tipo *Thurstone* foi importante na construção dos resultados pelo fato de constituir um conjunto de itens em relação às quais o sujeito avaliado deve manifestar o seu acordo ou desacordo. É uma forma usada para mensurar a atitude do indivíduo fazendo a média ponderada dos itens em que houve acordo.

A escala tipo *Likert* constitui-se por um conjunto de itens referentes a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente até ao concordo totalmente, podendo avaliar seu grau de satisfação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objeto de estudo pretendido foi a mensuração da qualidade do serviço logístico nas perspectivas do prestador e do cliente e, para conseguir realizar a mensuração, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 3 (três) clientes e 1 (uma) empresa prestadora de serviços logísticos.

Os clientes são gerente de compras e suprimentos (R1), gestor de logística e transportes (R2) e coordenador de logística (R3). O prestador de serviços é representado pelo gerente de logística da empresa (PRESTADOR), assim identificados na pesquisa.

Conforme explorado no RT, em especial no modelo que foi utilizado, optou-se por utilizar como modelo as dimensões propostas por Tontini e Zanchett (2010), avaliado pelos seus componentes: Confiabilidade do prazo de entrega, Agilidade na entrega, Confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido, Entrega dos produtos sem danos ou avarias, Adequação as necessidades do cliente em serviços especiais, Tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas, Confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente, Serviço de pós venda, Preço adequado

4.1 Confiabilidade do prazo de entrega

De acordo com a literatura, confiabilidade refere-se, segundo os autores, a habilidade para prestar o serviço de acordo com o prometido, de maneira segura e precisa. Diante desse contexto, a pergunta inicial feita aos clientes de serviços logísticos foi sobre a confiabilidade do prazo entrega, o qual diz respeito à capacidade da empresa prestadora de serviço de entregar o pedido no prazo acordado e de forma constante, obtendo resposta unânime ao responderem que eles se sentem tranquilos nesse quesito.

Mas, na tentativa de saber um pouco mais da opinião deles, procurou-se saber o que foi feito pela empresa para garantir essa confiança e, diante das respostas alcançadas, tem-se:

R1 – “A empresa conquistou minha confiança a partir da demonstração de um bom histórico quanto aos seus serviços oferecidos, além de ter realizado uma pesquisa a respeito das suas atividades com conhecidos que já haviam utilizado seus serviços e também pela internet. Outro detalhe que me chamou a atenção e fez com que eu confiasse nela foi a clareza com que os funcionários me passaram todas as informações que precisei saber de modo a diminuir minhas dúvidas”.

A resposta do cliente R1 aponta para uma diversidade de questões que a empresa conseguiu demonstrar para conquistar sua confiança. Trata-se de uma dimensão importante para o cliente e, conforme o modelo apresentado por Tontini e Zanchett (2010), a confiabilidade também se mostrou fundamental em suas pesquisas, sendo esta, a dimensão mais importante e a primeira na avaliação do cliente. É importante enfatizar que a confiabilidade é fundamental e essencial à qualidade dos serviços.

Posteriormente, o mesmo cliente foi questionado sobre o que deveria ser feito para que as entregas sejam sempre atendidas no horário e melhorar a comunicação para conquistar a total confiança. Diante dessa pergunta, a R1 disse estar satisfeita, apenas não muito, mas deveria haver treinamento do pessoal, monitoramento das entregas e/ou contratação de um gestor ou responsável pelo setor de logística de transporte que se disponibilize a atender e resolver os problemas diretamente com o cliente, sem ter, necessariamente, que conversar com diversas pessoas que não resolvem nada, como segue:

R1 – “Eu não tenho que me queixar muito da empresa, mas ela deveria oferecer treinamento aos seus funcionários, realizar o monitoramento das entregas, ter um gestor que possa atender o cliente e resolver os problemas diretamente, diminuir a quantidade de pessoas com quem temos que falar para contratar os serviços”.

A mesma pergunta foi feita para a R2 que respondeu:

R2 – “A confiabilidade é realizar as entregas dentro do prazo acordado. Mas isso não significa que todas as empresas conseguem ou são pontuais nesse aspecto. Ainda que eu esteja satisfeita com os serviços da prestadora de serviços logísticos que me atende, houve ocasiões em que minha entrega atrasou e, sem qualquer justificativa aceitável. Para mim, isto foi

uma falha e seria o suficiente para me motivar a trocar de operadora, mas como não é um fato constante, permaneci. É preciso que ela melhore quanto a essa falta de informação em casos de eventuais atrasos, bastaria apenas uma ligação, um contato informando sobre o atraso. Assim, eu poderia ter entrado em contato com o meu cliente explicando-lhe sobre o imprevisto. Isso seria o mais indicado de se fazer”.

Com base na resposta de R2, nota-se que, ainda que ela continue utilizando os serviços da empresa Logística Costa Ltda, foi apontada uma falha que poderia ter resultado na perda do cliente. A comunicação para a satisfação do cliente é fundamental, além de ser uma forma de conquistar sua confiança e torná-la uma cliente fiel aos seus serviços. Contudo, a empresa colocou a confiança do seu cliente em dúvida.

Quando se tem confiança pelos serviços que a empresa oferece, o cliente tende a indicar e a utilizar cada vez mais seus serviços. Tal confiança é fundamental na perspectiva do cliente, pois, como afirmou Christopher (1997) na literatura, as empresas prestadoras de serviços logísticos precisam se preocupar em manter e monitorar a qualidade dos seus serviços, uma vez que se trata de um dos principais objetivos que ela pode ter para oferecer.

Ainda sobre o mesmo questionamento, R3 colocou:

R3 – “Desde que eu contrato os serviços da prestadora, ela tem conseguido fazer as entregas na data e horário previsto. Ainda não houve atrasos. Sobre isso, não posso reclamar. Mas, o que percebo de falho nela, é a limitação e/ou falta de comunicação, pois, apesar de estar utilizando seus serviços há três anos, sinto dificuldades para conseguir um contato direto com o gestor ou responsável pelas entregas. Apenas a recepcionista atende e anota meus pedidos e solicitações. Isto deveria ser mudado e melhorado na empresa, pois sinto competência nela e não gostaria de procurar outra para me prestar serviços logísticos. É uma pena que exista essa falta de comunicação, não sei se eu que não ligo na hora certa, ou se sempre é desta forma. Isso ainda poderá resultar em um atraso nas entregas. Mas, ainda tenho confiança nela e espero que essa situação não se torne um problema para as minhas solicitações, caso contrário, essa confiança que tenho nela hoje, poderá se acabar e, consecutivamente, não continuarei a utilizar de seus serviços”.

Diante do exposto pelo R3, constatou-se que ele não demonstrou um grau de satisfação totalmente positivo, senão, certamente não teria apontado a falha encontrada na empresa. Por conveniência, notou-se que esta mesma falha foi também apontada pelo cliente R2. É possível evidenciar que a comunicação na

empresa prestadora de serviços logísticos que elas utilizam não é uma excelência, devendo haver um modo que mude essa realidade.

É importante enfatizar que, nos tempos atuais em que as mudanças ocorrem de forma acelerada, a confiança dos clientes não é uma opção e sim uma questão de sobrevivência para qualquer organização. A busca pela confiança do cliente foi o fator preponderante para a realização desta pesquisa, o qual demonstrou a importância deste para a continuidade da empresa no mercado. Sobre confiança, constatou-se que é fator fundamental, podendo resultar em satisfação ou desapontamento em relação às expectativas do cliente.

Avaliando as respostas obtidas com as entrevistas, pode-se fazer uma tabela da mensuração da qualidade dos serviços logísticos conforme os dados coletados nas entrevistas. Os resultados são com base no grau de importância da confiabilidade do prazo de entrega, segundo a perspectiva dos três clientes que fizeram parte da amostra, conforme segue:

TABELA 3: Avaliação da importância e presença da confiabilidade do prazo de entrega

RESPONDENTES	IMPORTÂNCIA	PRESENÇA
	0 a 10	0 a 10
R1	8	7
R2	8	8
R3	9	9

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

As respostas observadas permitem evidenciar que os clientes participantes não estão totalmente satisfeitos com a qualidade dos serviços da empresa que lhes atendem, no que se refere ao prazo de entrega. A média verificada foi de 8,04. Esta média mostra que o prazo de entrega tem uma boa avaliação na perspectiva do cliente, mas ainda pode ser melhorada.

Constata-se que as respostas, apesar de diferentes, destacam a agilidade e cumprimento dos prazos de entrega dos pedidos. O atraso nas entregas dos

pedidos é fator determinante como falha na logística da prestadora de serviços e tem sido uma preocupação dos clientes, por temerem que ocorram atrasos.

Na visão da empresa prestadora de serviços sobre a dimensão “confiabilidade do prazo de entrega”, pode-se constatar que, segundo resposta analisada, até o momento o serviço prestado tem sido de qualidade, buscando sempre garantir a confiança por meio do histórico da boa prestação do serviço, na clareza das informações e por estarem sempre atentos aos acontecimentos no mercado referentes aos processos da empresa.

Ao ser questionado sobre os motivos que levam a empresa a conseguir entregar os pedidos nos prazos acordados e de forma constante, o respondente afirmou que eles possuem uma estrutura adequada e profissional capacitados para esse fim.

Considerando que os clientes entrevistados citaram alguns atrasos, procurou-se saber da empresa se já aconteceram casos de atrasos e foi respondido que sim, devido a falhas dos fornecedores e imprevistos nas estradas.

Nota-se que as respostas analisadas sob a ótica do prestador de serviços não é muito diferente das coletadas com os clientes, o que evidencia que a empresa precisa melhorar quanto a esta dimensão, de modo a satisfazê-los.

4.2 Agilidade na entrega

De acordo com o apontado na literatura, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) afirmaram que a agilidade na entrega refere-se ao tempo de ciclo do pedido, a agilidade com que o pedido é entregue, ou seja, é o desempenho médio, ao prazo de entrega. A agilidade nas entregas tem sido um dos fatores determinantes para a manutenção dos clientes, satisfação dos mesmos e para elevar suas perspectivas.

Para que a satisfação do cliente seja completa e bem atendida pela empresa, a agilidade na entrega é fundamental. Nesse sentido, trabalhar com responsabilidade,

atender aos pedidos de forma adequada e agilizar o processo de entrega quando na logística de transporte significa a base para a construção, manutenção e sustentação dos clientes, além de ser uma estratégia de negócios.

Para Novaes (2007), o objetivo básico da logística é a redução do tempo de entrega dos produtos. Diante dessa informação, os respondentes apontaram quais são os impactos do atraso na entrega de material para você correspondente, conforme segue:

R₁ – “Ocorre um grande atraso no atendimento aos clientes”.

R₂ – “Perca de vendas”.

R₃ – “Deixamos de divulgar o trabalho juntos aos órgãos públicos, atrapalha a divulgação (panfletagem dos agentes) e no faturamento mensal da nossa empresa”.

Diante da realidade em que o mercado vive em que a competitividade é cada vez maior, pode-se dizer que conquistar o cliente não tem sido tarefa fácil. Todos os clientes, ao procurar serviços, esperam que esta seja a solução para ele e não um problema, pois eles estão cada vez mais exigentes e com menos tempo para esperar o atendimento em qualquer organização.

De acordo com a literatura, Ballou (2007) salientou que as empresas comprometidas com o uso estratégico apresentam desempenho diferenciado da maioria dos concorrentes, em termos de velocidade de atendimento e consistência na geração de valor no ciclo de pedidos. Nesse sentido, tornou-se interessante perguntar aos clientes sobre a agilidade na entrega da empresa Logística Costa Ltda, e o grau de satisfação também não foi o dos melhores devido ao longo prazo que é solicitado pela empresa para a entrega dos pedidos.

Na questão agilidade na entrega todos os três clientes disseram que o prestador de serviço cumpre o prazo estipulado, mas um deles enfatizou que o prazo estipulado é um pouco extenso.

R1 - “Na maioria das vezes as entregas são realizadas dentro do prazo estipulados pela empresa, apesar deste às vezes ser um pouco extenso. Isso poderia ser mudado. A empresa deveria contratar mais caminhões e motoristas para não demorem na entrega. Não é uma questão de atraso, é realmente o prazo que ela dá para a entrega que é longa, muitas vezes,

acaba não atendendo às minhas necessidades. É preciso saber gerir melhor essa questão. Se eu contrato o serviço, é porque tenho pressa na entrega”.

Torna-se relevante destacar que a agilidade na entrega refere-se ao tempo de ciclo do pedido, a agilidade com que o pedido é entregue, ou seja, é o desempenho médio, ao prazo de entrega. Assim sendo, o objetivo básico da logística é a redução do tempo de entrega dos produtos. Mas não tem sido assim para os clientes entrevistados.

Já aconteceu da empresa lhe estipular uma data de entregar maior do que a sua necessidade?

R1 – Sim. Várias vezes. Sempre contrato este tipo de serviço, é exatamente porque tenho pressa na entrega, não posso demorar em atender aos meus clientes, também tenho prazos a cumprir. Além disso, já aconteceu de eu ter que procurar outra empresa logística para fazer minhas entregas porque a Logística Costa Ltda não iria atender no prazo que solicitei. Preciso que a empresa seja ágil, rápida e veloz. Assim que deve ser”.

A resposta dada por R1 demonstra certa insatisfação, mas não completamente, uma vez que ele voltou a requerer os serviços da empresa que sempre lhe atendeu. Contudo, este cliente deixa claro que a empresa é falha no sentido de ter um prazo de entrega muito extenso, o que pode resultar em prejuízos ao cliente.

Ao tentar explicar esse prazo extenso de entrega, pode-se citar Faria e Costa (2005) que explicam o processo que ocorre antes da saída do produto. Os autores explicam que após o pedido ter sido efetivado, o processo logístico de distribuição de logística é acionado. Há a emissão de etiquetas de identificação do cliente, código de barras dos itens a serem separados e é feita a separação, conferência, embalagem, emissão do conhecimento de frete, faturamento, consolidação de carga e, finalmente, a expedição.

Contudo, essa morosidade afirmada pelo cliente R1 não é um problema para os demais clientes entrevistados, como segue:

R2 – “Na maioria das vezes a entrega é feita antes do prazo acordado. A maioria da entrega é realizada em sete dias onde o prazo acordado é 15

dias, me deixando satisfeito com o serviço e passando confiança, fazendo com que me torne ainda mais parceiro e indicando seus serviços”.

R3 – “Sempre o prestador busca atender-nos da melhor maneira, conseguindo evitar atrasos”.

Nota-se que para os dois demais clientes entrevistados, a morosidade na entrega não é um fator de insatisfação, pelo contrário, eles se mostraram muito bem atendidos quanto ao prazo de entrega, demonstrando que há agilidade na entrega da empresa contratada.

Mas, por terem se mostrado completamente satisfeitos nesta dimensão dos serviços logísticos, questionou-se a eles o que os deixariam insatisfeitos.

R2 – “O desrespeito com o meu pedido, entrega de produtos estragados, falta de cuidado, o não cumprimento do prazo estipulado para entrega dos meus pedidos, má qualidade na prestação dos serviços, informação truncada”.

R3 – “O que me deixaria insatisfeito seria o não atendimento ao prazo acordado, falhar ou errar quanto ao destino e demonstrarem ter profissionais que não sejam capazes de me atenderem com qualidade”.

As respostas acima apontam uma diversidade de variáveis que podem levar à insatisfação dos clientes, dentre eles, o atraso na entrega, falta de informação sobre o produto que a empresa oferece, etc.

Analisando os dados anteriormente coletados, pode-se afirmar que a prestadora de serviços tem atendido satisfatoriamente seus clientes, o que, consecutivamente indica que eles não apenas indicam a empresa, mas, inclusive, utilizam apenas os serviços por ela prestados, apesar de o cliente R1 ter mostrado certa intolerância quanto à morosidade dos prazos de entrega.

Ao mensurar a satisfação dos clientes na dimensão “agilidade na entrega”, conforme as respostas obtidas com as entrevistas, pode-se fazer uma tabela, segundo a perspectiva dos três clientes que fizeram parte da amostra, conforme segue:

TABELA 4: Avaliação do grau de importância da agilidade na entrega

RESPONDENTES	IMPORTÂNCIA	PRESENÇA
	0 a 10	0 a 10
R1	8	8
R2	10	9
R3	10	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A média do quesito “agilidade na entrega”, mensurada pelas avaliações dos clientes sobre a importância do componente foi de 9,00. Esta média mostra que este parâmetro tem uma boa avaliação na perspectiva do cliente, mas ainda pode ser melhorada.

As respostas analisadas demonstraram que na dimensão “agilidade na entrega”, os clientes que participaram desta pesquisa se mostraram satisfeitos com a empresa prestadora de serviços que eles contratam.

Sob a ótica do prestador de serviços sobre a dimensão “agilidade no prazo de entrega”, o respondente afirmou que a empresa visa sempre fazer as entregas no menor tempo possível, contudo, há situações que não dependem unidamente deles, o que pode resultar em morosidade na finalização da entrega.

De acordo com Ballou (2007), as empresas comprometidas com o uso estratégico apresentam desempenho diferenciado da maioria dos concorrentes, em termos de agilidade na entrega e consistência na geração de valor no ciclo de pedidos. Nesse sentido, o prestador ainda colocou que as estradas mineiras não são das melhores e isso também é um fator que pode contribuir para ocasionar atrasos, como disse:

PRESTADOR - “Não adianta nós apenas liberarmos os caminhões de entrega na data e horário estipulados, ou antes, quando conseguimos antecipar os carregamentos, pois, em muitos destinos, as estradas de Minas Gerais não são favoráveis, podendo ocorrer lentidão no percurso, pneus furados, dentre outros. Procuramos sempre trabalhar com margens que nos deixam tranquilos e possamos fazer a entrega na data solicitada pelo cliente”.

Com a resposta dada pelo prestador, o que se percebe é que não há como ele agilizar a entrega, pois há vários outros fatores que são determinantes para o cumprimento da data.

Analisando as respostas, é possível constatar que os impactos que o atraso da entrega do produto podem gerar são muitos e todos eles afetam diretamente os clientes, o que diminui a qualidade dos serviços prestados. Notadamente fica claro que o atraso na entrega do produto pode gerar desconforto para todas as empresas envolvidas.

4.3 Confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), não é somente a rapidez na entrega que é essencial e importante para o cliente, principalmente, tratando-se de serviços logístico. É de suma relevância que haja confiabilidade da entrega do produto conforme os dados do pedido para que a prestação dos seus serviços seja efetivamente de qualidade ao cliente. Assim sendo, para o adequado atendimento aos níveis de serviço solicitados pelos clientes, a empresa precisa assegurar que os produtos serão entregues em perfeito estado de conservação, assim como conta no pedido.

Nesse contexto, as respostas analisadas apontaram que dois dos entrevistados disseram que os produtos sempre foram entregues conforme dados do pedido. Já outro usuário diz que nem sempre as mercadorias são entregues conforme pedido, como segue:

R3 - “É lógico que não posso dizer que os pedidos são sempre entregues de forma diferente com o pedido, mas, em diversos casos, a entrega não conferia com o pedido. As discrepâncias observadas quando isso ocorreu, foi falta de mercadoria, mercadoria amassada, danificada, caixas rasgadas, produtos fora da embalagem. Mas isso não quer dizer que eu não contrate mais os serviços da empresa, mas é um ponto que precisa ser revisto pelo responsável pelo setor e evitar a ocorrência. Não é freqüente, mas vez ou outra, acontece”.

O cliente que apontou falha no processo da empresa quanto à dimensão “Confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido” demonstrou que esse problema deve ser resolvido. Não demonstrou insatisfação por meio da troca

de empresa, mas, se comentou sobre essas falhas, certamente é um desejo dele que não tenha que passar novamente por situações dessa natureza.

Quanto aos demais clientes que disseram nunca ter tido falhas afirmaram:

R1 - “Comigo nunca aconteceu, talvez por sorte minha. Mas eu prefiro atribuir à competência da empresa nos cuidados dispensados aos produtos, armazenando de modo adequado, embalando e tomando as providências necessárias para a minha satisfação”.

R2 – “Ainda não aconteceu de chegar produto faltoso, quebrado, ou algo diferente com o pedido e, sinceramente, espero que nunca aconteça. Tenho confiança na empresa e, se entrego a eles meus produtos para serem entregues aos meus clientes, eu acredito que eles tomarão muito cuidado”.

Os clientes que se mostraram positivos quando a entrega dos produtos de acordo com o pedido, demonstram confiança na empresa, contudo, pode-se observar certo receio quanto a isto continuar sempre assim, tanto que R1 citou “talvez por sorte minha”, o que demonstra que não há total confiança na empresa, apostando mais na sorte do que na competência da Logística Costa Ltda.

Mensurando, portanto, a dimensão “confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido”, constatou-se:

TABELA 5: Avaliação da confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido

RESPONDENTES	IMPORTÂNCIA	PRESENÇA
	0 a 10	0 a 10
R1	8	8
R2	8	9
R3	10	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A média do quesito “entrega do produto conforme dados do pedido”, mensurada pelas avaliações dos clientes sobre a importância do componente foi de 7,92. Esta média mostra que o referido quesito tem uma boa avaliação na perspectiva do cliente, mas ainda pode ser melhorada.

Sobre essa dimensão, o respondente da empresa, ao responder sobre a entrega do produto conforme os pedidos, ele preferiu descrever o processo, de modo que fosse

verificado como é feito, para que fosse empreendida a maneira como é feita a armazenagem dos produtos até a entrega nos caminhões.

PRESTADOR – “Os eventuais casos em que o produto vai faltando, quebrado, amassado, fora da embalagem, ou outro, nem sempre é ocasionado por incompetência dos profissionais, e, sim, prefiro dizer que é uma fatalidade, pois, após o pedido do produto ter sido efetivado é acionado o processo logístico de distribuição, no mesmo momento em que a informação é transferida à armazenagem. É nesta fase que há a emissão de etiquetas de identificação do cliente e código de barras dos itens são separados. Então, é realizada a separação, a conferência, embalagem, emissão do conhecimento de frete, faturamento, consolidação de carga e finalmente a expedição”.

Nota-se, até então, de acordo com o prestador, que o produto é todo conferido antes de ser enviado para a expedição, e continua:

PRESTADOR – “De acordo com as informações obtidas na empresa, a logística funciona conforme o Centro de Distribuição implantado na empresa onde será enviada a mercadoria para o recebimento. O funcionário então verifica as notas fiscais dos fornecedores que é realizado de segunda a sexta-feira das 8 às 15hs. Após a verificação das NF's (notas fiscais), é feita a conferência da ordem de compra emitida pelo setor de compras e no caso de o pedido estar em conformidade, os colaboradores responsáveis pela descarga retiram a mercadoria com chapas contratados, porém, se existir alguma divergência em relação à ordem de compra, é emitido NF de devolução parcial ou total da mercadoria”.

Neste caso, o prestador deixa bem claro que se houver qualquer divergência entre o produto e a NF, a mercadoria não é liberada para entrega.

PRESTADOR – “Os conferentes verificam as mercadorias conforme data de vencimento e se o produto está em perfeitas condições ou se tem avarias, a quantidade e o preço constante na nota fiscal. Após, os produtos são endereçados e armazenados por armazenistas e operadores de empilhadeira. O armazenamento é feito em estruturas porta-pallets dentro do galpão da organização e se for produto que necessite de refrigeração, estas são colocadas nas câmaras de resfriados ou congelados”.

As informações observadas até agora, demonstra que a empresa tem preocupação em manter um adequado padrão de qualidade quando da entrega dos produtos de seus clientes. Prosseguindo com sua resposta:

PRESTADOR – “De acordo com o encerramento das vendas diárias que acontece por volta de 18h30min, o departamento de transporte realiza a montagem do roteiro das entregas, escolhendo as melhores opções de

acordo com a disponibilidade e tamanho dos veículos de entregas. A expedição das mercadorias funciona das 22h30 as 6h30 e segue roteiro conforme os pedidos realizados pelo Departamento Comercial e a roteirização. O setor de faturamento do CD imprime os mapas de separação para os responsáveis realizarem a separação das mercadorias para o carregamento. Em seguida, as mercadorias separadas são colocadas nos boxes de carregamento e conferidas pelos conferentes e as cargas já conferidas são carregadas nos caminhões de entrega e passam por uma segunda conferência pelo motorista do caminhão. A entrega das mercadorias é feita durante o dia, e no caso de alguma devolução ou mercadoria para troca, estas são entregues pelo motorista responsável quando retornam ao CD e cabe aos conferentes receberem estas mercadorias e darem seqüência no processo”.

É observado que a empresa mantém um controle que apresenta rigidez, mas, talvez seja um processo que apresente morosidade e acaba levando ao atraso nas saídas dos produtos e, consecutivamente, nas entregas.

Diante do exposto, é permitido afirmar que não é por menos que os dois clientes que se disseram satisfeitos. Nota-se que a empresa tem um controle de conferência de mercadorias que possibilita a identificação de qualquer defeito nos produtos, contudo, o que não foi observado, foi o fato de eles entrarem em contato com o cliente ou não para troca e reposição da mercadoria defeituosa, ou apenas, para conhecimento do mesmo. Mas, é fato reconhecer que o processo de conferência antes da saída dos caminhões é bem organizada.

4.4 Entrega dos produtos sem danos ou avarias

Devido aos elevados níveis de competitividade que existem, as organizações, independente do tipo de segmento, têm buscado se diferenciar dos concorrentes por meio de inovações, qualidade e tantas outras formas. Assim, na busca pela diferenciação competitiva, Novaes (2007) afirma que a logística tem assumido papel relevante e cada vez mais decisivo na manutenção, para atrair e conquistar novos clientes. Por isso, é de fundamental importância a mensuração do nível qualidade e importância da entrega dos produtos sem danos e avarias para a satisfação do cliente.

Vale salientar que, a organização precisa definir e identificar as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, os quais poderão ser mensuradas. A logística pode representar um diferencial positivo para a organização, contudo, para que ela permaneça competitiva, é preciso reduzir o prazo de entrega de material operacional e promocional para os devidos. Por meio dessa redução de prazo é uma forma de atendimento de qualidade ao cliente, demonstrando que ele é o foco da empresa.

Diante do exposto, os entrevistados responderam sobre a importância da dimensão “entrega dos produtos sem danos ou avarias”. É o item que diz respeito ao índice de defeitos dos produtos e danos ocorridos durante o transporte.

No mesmo questionamento, perguntou-se sobre o cuidado com a encomenda, se os volumes entregues estão devidamente embalados com o material preservado e um dos clientes afirmou que em alguns casos, as mercadorias chegaram com avarias, sendo que em alguns casos, elas são impróprias para uso.

R1 – “Sim. Raras vezes chega algum volume com as caixas danificadas, mais o material vem completo conforme pedido. Contudo, deve-se rever isso, pois tenho clientes que não aceitam a mercadoria com embalagem amassada ou com qualquer outro tipo de defeito. Até hoje, não tive ninguém que recusasse o produto ou atrasasse o pagamento por isso, mas, receio que possa acontecer”.

R2 – “Eventualmente com embalagens amassadas com pequenos danos ao material nos formulários. Não me implica em problemas, ainda não”.

R3 – “Sim, na maioria das vezes há avarias nas embalagens, produtos, mesmo que pequenos danos, mas são e devem resolver isso”.

As informações coletadas com os clientes apontam para a possibilidade de uma futura insatisfação, caso alguns dos fatores que eles citaram acontece realmente. Destaca-se, nesse sentido, a necessidade de a empresa realizar um maior controle sobre os danos que são causados nos produtos. Não significa, necessariamente, que é a empresa que faz isso, mas, se ela recebe o produto já danificado, o ideal seria entrar em contato com o cliente e mostrar, por meio de relatório, ou algo similar, que a mercadoria chegou em seu poder com as devidas irregularidades. É uma forma de passar segurança, confiança e satisfação ao cliente.

Nota-se, de acordo com as respostas analisadas que o cuidado com as embalagens e com seu armazenamento é fator negativo, não atendendo satisfatoriamente os clientes. Mensurando esta dimensão, tem-se:

TABELA 6: Avaliação da entrega dos produtos sem danos ou avarias

RESPONDENTES	IMPORTÂNCIA	PRESENÇA
	0 a 10	0 a 10
R1	6	9
R2	10	8
R3	10	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A média do quesito “entrega dos produtos sem danos ou avarias”, mensurada pelas avaliações dos clientes sobre a importância do componente foi de 8,0. Esta média mostra que o referido quesito tem uma boa avaliação na perspectiva do cliente, mas ainda pode ser melhorada.

A resposta dada pela empresa sobre essa dimensão, refere-se ao fato de eles receberem mercadorias já com algum tipo de avaria, com segue:

PRESTADOR – “Temos muito zelo e cuidado com as mercadorias de nossos clientes, seja perecível ou não. Cuidamos para que tudo seja perfeito e que a entrega atenda a um alto padrão de qualidade, desde o recebimento até a armazenagem e distribuição. Contudo, pode haver sim de estarmos em um dia em que algum funcionário faltou, ou de reuniões, treinamentos, e acaba passando despercebida alguma falha e, quando nos damos conta, o cliente já está fazendo a reclamação. Mas o cuidado sempre existe, o que não podemos evitar são as fatalidades”.

Diante das respostas, notou-se que o serviço de logística da organização em estudo não apresenta total eficiência, devendo rever alguns pontos para a melhoria do processo e para a satisfação dos clientes.

4.5 Adequação das necessidades do cliente em serviços especiais

A adequação das necessidades do cliente em serviços especiais, refere-se à capacidade da empresa prestadora do serviço em se adequar às necessidades do

cliente, quanto aos pedidos especiais, de urgência, capacidade de transportar cargas especiais, tamanho do lote de entrega e flexibilidade nos horários de coleta e entrega.

É importante enfatizar que, conforme Griffin (1998), quanto mais a empresa conhecer as necessidades de seus clientes, mais próximo do sucesso estará. Por isso, para alcançar o sucesso, é preciso que ela tenha acesso rápido e simplificado às informações dos clientes.

Sobre essa dimensão, as três respostas dos clientes demonstraram um pouco de falta de conhecimento quanto ao dever da empresa prestadora em possuir atendimento de transporte e armazenamento diferenciado para atender aos seus pedidos especiais. Para melhor entendimento, tem-se:

R1 – “Nem sempre isso é possível, até porque cada empresa tem seu padrão de atendimento. O que percebo que cada uma tem seu método de trabalho, suas ferramentas e seus procedimentos. Eu, sinceramente, não tenho o que argumentar sobre isso”.

Nota-se, nesta resposta, um pouco de falta de informação e/ou talvez, até mesmo interesse por parte desse cliente em saber e/ou conhecer os serviços que a prestadora tem para lhe oferecer. Neste caso, pode-se dizer que a falha é mais do cliente do que da empresa.

R2 – “Imagino que o prestador é claro ao passar todas as informações do transporte, informando todos dados necessários tentando a se adequar a minha necessidade. Assim, não há necessidade de duvidar ou procurar obter dados mais detalhados sobre a forma como eles estão lidando com minhas encomendas especiais. Se eu for perguntar, não saberei por onde nem como começar. Prefiro confiar”.

O que se percebe, até aqui, que a falta de conhecimento sobre como a empresa deve tratar as mercadorias especiais leva os clientes a ignorarem os pontos principais a serem observados, como: a urgência com que a empresa está tratando a entrega; o tipo de caminhão a ser usado, dentre outros.

R3 – “Eu ainda não tive necessidade de contratar os serviços da empresa para a entrega de cargas especiais, mas, quando o fizer, certamente perguntarei como será feito o armazenamento e o transporte da minha mercadoria. Apenas para me garantir”.

TABELA 7: Avaliação da adequação das necessidades do cliente em serviços especiais

RESPONDENTES	IMPORTÂNCIA	PRESENÇA
	0 a 10	0 a 10
R1	5	5
R2	8	8
R3	3	8

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A média do quesito “adequação das necessidades do cliente em serviços especiais”, mensurada pelas avaliações dos clientes sobre a importância do componente foi de 7,6. Esta média mostra que o referido quesito tem uma boa avaliação na perspectiva do cliente, mas ainda pode ser melhorada.

A literatura destaca, conforme Ballou (2007), que a missão da logística é a mesma de uma fornecedora de mercadorias e/ou de serviços aos clientes conforme as necessidades e exigências, da maneira mais eficiente possível. O mesmo autor completa que a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa.

O prestador também foi questionado sobre a adequação das necessidades do cliente em serviços especiais, evidenciando que a empresa procura manter o padrão de qualidade de modo que todos os tipos de produtos e mercadorias possam ser devidamente armazenados e entregues, conforme a necessidade que cada encomenda requer.

PRESTADOR – “Desde que o pedido tenha sido feito de forma correta, nós conseguimos manter o atendimento sem reclamações. Contudo, no caso de produtos especiais, se o cliente não nos informa o tipo de mercadoria que está nos passando, certamente entregaremos como encomenda comum, pois, não temos permissão para violar as embalagens, do jeito que recebemos, armazenamos. A menos que elas nos sejam entregues sob a nossa responsabilidade para embalar. Aí sim, sabemos do que se trata e daremos o tratamento adequado ao tipo de mercadoria”.

A explicação dada pelo prestador demonstra, na verdade, respeito à privacidade dos clientes ao dizerem que não violam as embalagens. Neste aspecto, é preciso que haja respeito mútuo e, os clientes, devem manter a empresa informada e ciente do

que estão transportando, bem como o teor de importância (valor) que possui, até mesmo, por questão de segurança.

4.6 Tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas

A tratativa das reclamações e agilidade na resolução de problemas refere-se ao comportamento da empresa na ocorrência de falhas em seu serviço, tanto no que diz respeito ao tratamento das reclamações quanto à velocidade de correção dos problemas.

De acordo com Campos (1992), nem o cliente nem o prestador desejam ter problemas, pois se trata de um resultado indesejável que pode levar ao insucesso do processo. Por isso, é importante que a empresa tenha uma metodologia para a solução de problemas de seus clientes e modo a satisfazê-los. De forma direta, pode-se afirmar que a busca por métodos para a resolução de problemas é, na verdade, promover e manter um controle da qualidade nos serviços prestados, principalmente, planejando a qualidade de modo que as falhas eventualmente ocorram.

Diante dessa explicação, o questionamento feito a amostra, foi sobre o surgimento de problemas ocasionados pela empresa, se acontece com frequência e as respostas obtidas demonstraram que problemas ocorrem, ainda que em pouca frequência como segue:

R1 – “Sim. Já tive problemas com a empresa. foram problemas de baixa gravidade. Nada que não fosse resolvido com rapidez. Acredito que é comum surgirem eventualidades. Não julgo a empresa como boa ou ruim por isso”.

A resposta observada dada pelo cliente R1 demonstra a existência de problemas entre ele e a prestadora de serviços, mas deixou claro que se trata de fatos isolados, não de incompetência da empresa.

Sobre esse mesmo questionamento, os clientes R2 e R3 não foram em acordo com o exposto por R1, observe:

R2 – “Eu sei que problemas acontecem. Ninguém é perfeito, pessoas não são perfeitas, máquinas não são perfeitas, mas há modos de controlar e reduzir a quantidade de situações que levam a problemas posteriores. Acredito que falta apenas um efetivo controle de qualidade”.

R3 – “Não é normal em uma empresa de grande porte causar problemas aos seus clientes. Se algo acontece e este fato não é de minha responsabilidade, a empresa deveria resolver o problema sem me comunicar, não quero nem preciso saber se faltou funcionário, se as estradas estão interditadas. Eu quero o meu pedido entregue”.

Diferente do exposto pelo cliente R1, os demais se mostraram insatisfeitos com a questão dos problemas. Para eles, conforme exposto, o problema da empresa não pode ser tornar um problema do cliente.

Considerando as respostas analisadas, torna-se relevante destacar a visão de Christopher (2007) ao afirmar que os serviços logísticos devem, sempre, planejar e coordenar suas atividades de modo que elas alcancem os mais altos níveis de qualidade dos serviços oferecidos, satisfazendo, assim, seus clientes.

TABELA 8: Avaliação da tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas

RESPONDENTES	IMPORTÂNCIA	PRESENÇA
	0 a 10	0 a 10
R1	5	7
R2	6	7
R3	7	6

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A média do quesito “tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas”, mensurada pelas avaliações dos clientes sobre a importância do componente foi de 7,64. Esta média mostra que o referido quesito tem uma boa avaliação na perspectiva do cliente, mas ainda pode ser melhorada.

Nesse contexto, procurou-se saber do prestador sua visão a respeito dos problemas levados ao conhecimento do cliente:

PRESTADOR – “É claro que não posso negar que problemas existem. Tentamos sempre resolver da melhor forma possível de modo que não afete o cliente, mas, há situações, que precisamos envolvê-lo, principalmente quando ocorrem perdas do endereço do destinatário, data e horários. São informações que não pode haver falhas, mas, algumas vezes aconteceu de perdermos os dados devido a pane no sistema. Acontece”.

Reconhecendo a falha quanto a levar problemas aos clientes, nota-se que na verdade, um problema é resultando de outro, pois, uma empresa precisa ter seu banco de dados seguros. Desta forma, entende-se que a empresa não tem preparação para resolver problemas.

Visto que os problemas realmente surgem, a pergunta feita aos clientes foi sobre a tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos mesmos.

R1 – “É, eles são ágeis na resolução dos problemas. Não pode reclamar quanto a isso”.

R2 – “Sim, apesar de os problemas serem constantes, eles procuram ser rápidos na tratativa das minhas reclamações. E te falo que não são poucas as minhas reclamações. Sempre acontece algo que me faz procurar a empresa para corrigirem”.

R3 – “Posso dizer sim que eles são ágeis na solução dos meus problemas e reclamações. Me ligam, dão atenção, demonstram interesse em resolver a situação”.

Não é apenas resolver o problema e responder as reclamações que faz da empresa um modelo de eficiência, mas, sim, a forma como eles tratam as situações e reportam aos clientes com as soluções já aplicadas.

Unruh (1998) enfatiza que o cliente é fundamental para a existência da empresa e, assim sendo, é preciso que os problemas sejam eliminados. Além disso, reconhecer a importância do cliente e sua satisfação trata-se de uma diferenciação competitiva, não sendo uma exclusividade apenas dos gestores, mas de todos os funcionários da empresa

Sob a ótica do prestador sobre a tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas, observou-se que a empresa busca por todos os métodos disponíveis para serem prestativos e rápidos.

PRESTADOR – “Procuramos ser os mais rápidos possíveis na solução de problemas. Procuramos coletar as reclamações e respondê-la aos clientes imediatamente, quando temos disponibilidade. É fato que a empresa ainda

não conta com um serviço de atendimento ao cliente onde ele pode ligar diretamente e expor suas insatisfações. Mas vamos resolver isso de modo que todos fiquem satisfeitos”.

Conquista a confiança do cliente e satisfazê-lo, conforme verificado, tem sido uma tarefa constante das empresas.

4.7 Confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente

A dimensão “confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente refere-se ao conhecimento e profissionalismo demonstrado pela equipe e a confiabilidade das informações prestadas por estes.

O contato com o cliente tem sido ferramenta fundamental para conquistá-lo. Além disso, atendê-lo diretamente é uma forma de satisfazê-lo e alcançar a satisfação completa e bem atendida. Nesse sentido, McKenna (1999) afirma que o contato por meio do relacionamento entre a empresa e o cliente significa a base para a construção, manutenção e sustentação entre eles, além de ser uma estratégia de negócios. Na Logística Costa Ltda, constatou-se que ainda não há canais de relacionamento com o cliente. Diante dessa afirmação, a pergunta realizada a amostra foi sobre como é feito o contato da empresa com eles e vice-versa.

R1 – “Quando preciso falar na empresa, seja para fazer reclamação, sugestão, solicitação de serviços, tirar dúvidas, eu ligo para o telefone geral que eu tenho. Cai diretamente na telefonista e ela que anota o que desejo. Claro que, caso houvesse um canal direto, seria melhor, assim, eu poderia ligar e falar diretamente com a pessoa que poderia me dar soluções imediatas sobre minha solicitação”.

R3 – “Eu gostaria que a empresa tivesse um telefone direto para eu conversar sobre os diversos assuntos, como problemas a serem resolvidos, previsão de entrega e confirmação da entrega dos meus pedidos. Hoje em dia, isso é muito comum, vejo inclusive em algumas empresas de pequeno porte essa iniciativa. Seria legal se tivesse”.

Implantar um canal de atendimento ao cliente, conforme evidenciado nas respostas dos clientes R1 e R3, seria uma estratégia de melhoria tanto para a gestão da empresa quanto para os clientes que desejam respostas rápidas e, muitas vezes, de pequenas dúvidas. Com a falta de um canal de relacionamento destes, pequenas

dúvidas acabam levando horas ou dias para serem sanadas, deixando o cliente inquieto e insatisfeito com os serviços da prestadora de serviços.

Um pouco diferente das respostas anteriores, o cliente R2 observou:

R2 - “Não me importo. Na verdade, muitas empresas que tem canais de relacionamento com o cliente muitas vezes é falho com o sistema. A Logística Costa Ltda, apesar de não ter, me atende bem e consegue resolver, ainda que de forma lenta, minhas questões”.

Nota-se que este cliente se mostra satisfeito da forma como a Logística Costa Ltda mantém seu contato com ele e não demonstrou insatisfação.

Além disso, ao serem questionados sobre a confiança que eles têm no tipo de contato que a empresa mantém com eles, constatou-se:

R1 – “Não confio, mas não questiono com eles”.
 R2 – “Não confio totalmente, mas espero que não falhe comigo”.
 R3 – “Confio, até que me mostrem que não merecem minha confiança. Ai, procurarei outra empresa prestadora de serviços”.

É possível afirmar que o canal de contato com o cliente não é confiável a todos os clientes. Aproveitando a pergunta, perguntou-se se eles confiam no conhecimento das informações que recebem, e se acreditam na competência da equipe de contato com o cliente.

R1 – “Eu não posso dizer nada a respeito, apenas sei dos conhecimentos deles com base no que eu pergunto quando ligo. Já houve situações que não tive resposta imediata, demorando até 3 dias para me retornarem. Melhor assim, pelo menos me dão informação correta”.
 R2 – “Confio sim no conhecimento da equipe de contato com o cliente, se não fossem competentes, não estaria fazendo este tipo de serviço. Mas ainda acho que deveria haver um canal direto e especializado para esse contato”.
 R3 – “Sim, confio”.

A confiança nos conhecimentos da equipe de contato com o cliente tem sido bem aceita pelos clientes entrevistados, apesar de deixarem a ressalva da necessidade de um canal de relacionamento específico para este fim.

TABELA 9: Análise da confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente

RESPONDENTES	IMPORTÂNCIA	PRESENÇA
	0 a 10	0 a 10
R1	10	10
R2	10	10
R3	10	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A média do quesito “confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente”, mensurada pelas avaliações dos clientes sobre a importância do componente foi de 9,33. Esta média mostra que o referido quesito tem uma boa avaliação na perspectiva do cliente, mas ainda pode ser melhorada.

A mensuração acima apresentada na Tabela 7 demonstra que os três clientes confiam e estão satisfeitos pelo serviço prestado quanto a esta dimensão.

O prestador ao responder, ao responder a esta pergunta, disse que seus funcionários são bem treinados apesar de uma grande rotatividade de funcionários.

PRESTADOR – “Procuramos manter nossos funcionários sempre cientes de toda a situação e realidade da empresa para não passarem informações truncadas aos nossos clientes. Trabalhamos com seriedade, transparência e qualidade”.

A satisfação demonstrada pelos clientes pode ser justificada pela resposta dada pelo prestador, pois, nota-se que a empresa visa buscar aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários para estarem sempre preparados para atender bem o cliente.

4.8 Serviço de pós-venda

Devido às mudanças e instabilidades freqüentes que o mercado sofre, as empresas têm necessidade de algo que estimule o mercado a respeito do consumo de bens e serviços. Por isso, o serviço pós-venda deve ser encarado pela organização como uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa. As necessidades e os desejos

das pessoas são a grande oportunidade na área mercadológica e uma pessoa é um consumidor em potencial.

Desta forma, acredita-se que um dos caminhos utilizados pelas empresas para descobrir as necessidades e desejos dos clientes é o relacionamento. Kotler (2000) afirma que a empresa as vê com uma carteira de clientes fiéis que a organização pode reduzir os custos da dependência de estar sempre conquistando novos clientes. Pode-se perceber que tanto quanto o produto, a entrega, o serviço e a confiabilidade têm valor para o cliente no momento da compra.

Neste sentido, o autor salienta que o pós-vendas assume papel importante na diferenciação da empresa e fidelização dos clientes. O objetivo é de assegurar que o cliente tenha maior valor percebido por sua compra. Assim, o pós-vendas é tido com um atributo do produto ou serviço já planejado, uma vez que a função é garantir a satisfação do cliente e divulgar a boa reputação da empresa.

Assegura-se, portanto, que a satisfação do cliente depende de um conjunto de atividades que compõem a estratégia de vendas e pós-vendas. Essa estratégia pode se tornar a chave para o retorno financeiro e mercadológico com a finalidade de adquirir novos produtos ou serviços. Assim, amplia-se o entendimento da organização para a concepção de que deve fazer muito mais do que vender e satisfazer necessidades. É necessário também encantar o cliente ao tornar a empresa mais eficiente para prestar serviços de apoio, informações e soluções (MOREIRA, 2005).

Diante desse contexto, nota-se a importância que este sistema representa para a empresa e frente aos dados coletados, verificou-se que, segundo a amostra, a Logística Costa Ltda tem preocupação na manutenção e fidelização de seus clientes.

R1 – “Me sinto satisfeito, pois eles sempre me ligam na hora que a mercadoria sai da empresa e depois da entrega dos meus pedidos. Isso me dá confiança, pois sei que tudo correu bem”.

R2 – “Sim, eles sempre me ligam para informar sobre a entrega do meu pedido, contudo, este é a única ligação que recebo deles. Não há qualquer outro tipo de contato entre nós”.

R3 – “Sim, eles me ligam quando tenho serviços com eles pendente”.

Percebe-se que o sistema pós-vendas da empresa existe, mas não funciona de forma efetiva, ou seja, não há avaliação dos serviços prestados.

TABELA 10: Análise do serviço de pós-venda

RESPONDENTES	IMPORTÂNCIA	PRESENÇA
	0 a 10	0 a 10
R1	10	10
R2	10	10
R3	10	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A média do quesito “serviço de pós-venda”, mensurada pelas avaliações dos clientes sobre a importância do componente foi de 9,0. Esta média mostra que o referido quesito tem uma boa avaliação na perspectiva do cliente, mas ainda pode ser melhorada.

A mensuração da satisfação dos clientes apontou para a média total quanto ao serviço pós-vendas, pois eles afirmaram que a empresa os procuram antes e depois da entrega dos pedidos.

Mas, para o prestador, isso é apenas uma forma de controlar as entregas:

PRESTADOR – “Usamos o serviço pós-vendas como uma forma de passar confiança ao cliente, para que ele acompanhe a entrega de seus pedidos. Acho que assim, ele fica satisfeito e procura por nossos serviços, sabendo que estará ciente quanto ao processo de entrega da sua mercadoria”.

As dimensões que aqui foram analisadas podem determinar o fracasso ou o sucesso da empresa, pois trata-se da satisfação e confiança do cliente aos serviços oferecidos por ela.

É importante para a empresa mensurar a perspectiva do nível de serviço logístico, pois, conhecer melhor os clientes e suas necessidades tem sido o modo mais eficaz para se manter no mercado e competitiva. Assim, acredita-se que para se manter competitiva, implica em responder e atender as questões sobre a importância e consistência do serviço ao cliente. Além disso, pressupõe ainda responder as necessidades e perspectivas tanto do cliente quanto do mercado, se atendo ao

posicionamento referente aos concorrentes, buscando o serviço mais adequado ao que seus clientes querem e desejam.

4.9 Preço adequado

O preço adequado inclui política de preço e condições de vendas. Neste sentido, Kotler (2000) explica que dentre as variáveis existentes em uma empresa a decisão de preço ainda tem sido a que mais afeta a competitividade e de forma rápida. Além disso, o preço também atinge o volume de vendas, margens e lucratividade. Tal afirmação demonstra que a política de preços podem sofrer mudanças em pouco espaço de tempo, inclusive, de um dia para o outro.

Por causa de tais alterações, o autor afirma que muitas empresas acabam assumindo uma postura fortemente competitiva, contestando e se defendendo dos concorrentes de modo vigoroso e enérgico às mudanças de preço do mercado. Conseqüentemente, as organizações acabam não adotando uma política firme e consistente, determinando seus preços como uma reação de defesa automática a determinadas situações. Normalmente, elas ocorrem em curto prazo, sem qualquer tipo de planejamento ou análise apenas para atender o mercado e as expectativas do consumidor final.

Neste contexto, os clientes responderam sobre sua satisfação quanto ao preço aplicado pela prestadora de serviços que contratam, constando:

R1 – “Pela pesquisa que eu fiz antes de contratar esta empresa, vi que o melhor preço foi este e o serviço é de qualidade. O preço em conta não afetou nos serviços”.

R2 – “Acho sim o preço adequado e justo para o tipo de serviço. Pesquisei poucas empresas, mas vi que a faixa de preço é este mesmo que eles me cobram”.

R3 – “Acredito que seja preço de mercado. Tem me atendido bem e de forma satisfatória”.

Com base nas respostas analisadas dadas pelos clientes, constata-se que os três se mostraram satisfeitos quanto ao preço aplicado pela empresa prestadora de serviços. Assim, o prestador respondeu:

PRESTADOR – “Nosso preço é aplicado conforme a nossa área de atuação. Claro que você encontrará preços mais baixos e mais altos, mas acredito que nós estamos no meio termo, justos”.

Percebe-se que o preço aplicado pela prestadora de serviços tem sido satisfatória para os clientes, conforme demonstrado na avaliação:

TABELA 11: Análise do preço adequado.

RESPONDENTES	IMPORTÂNCIA	PRESENÇA
	0 a 10	0 a 10
R1	10	10
R2	10	10
R3	10	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A média do quesito “preço adequado”, mensurada pelas avaliações dos clientes sobre a importância do componente foi de 10,0. Esta média mostra que o referido quesito tem uma boa avaliação na perspectiva do cliente, mas ainda pode ser melhorada.

Com base no exposto, os resultados alcançados podem ser resumidamente verificados na Tabela 12 que segue:

TABELA 12: Resumo dos resultados clientes e prestador

COMPONENTES	CLIENTES		PRESTADOR	
	IMPORTANCIA	MÉDIA PONDERADA	IMPORTANCIA	MÉDIA PONDERADA
	(0 a 10)	(0 a 10)	(0 a 10)	(0 a 10)
Confiabilidade do prazo de entrega	8,33	8,04	9,00	9,00
Agilidade na entrega	10,00	9,00	8,00	8,00
Confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido	7,92	7,92	10,00	9,00
Entrega do produto sem danos ou avarias	10,00	8,00	10,00	9,00

Adequação das necessidades do cliente em serviços especiais	5,33	7,06	10,00	10,00
Tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas	9,33	7,64	10,00	8,00
Confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente	10,00	9,33	10,00	9,00
Serviço de Pós venda	10,00	9,00	10,00	10,00
Preço adequado	10,00	10,00	10,00	10,00
MÉDIA GERAL	8,99	8,55	9,67	9,14

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Neste contexto, no que se refere à importância, conforme respostas compiladas, pode-se concluir, como demonstrado no gráfico 1:

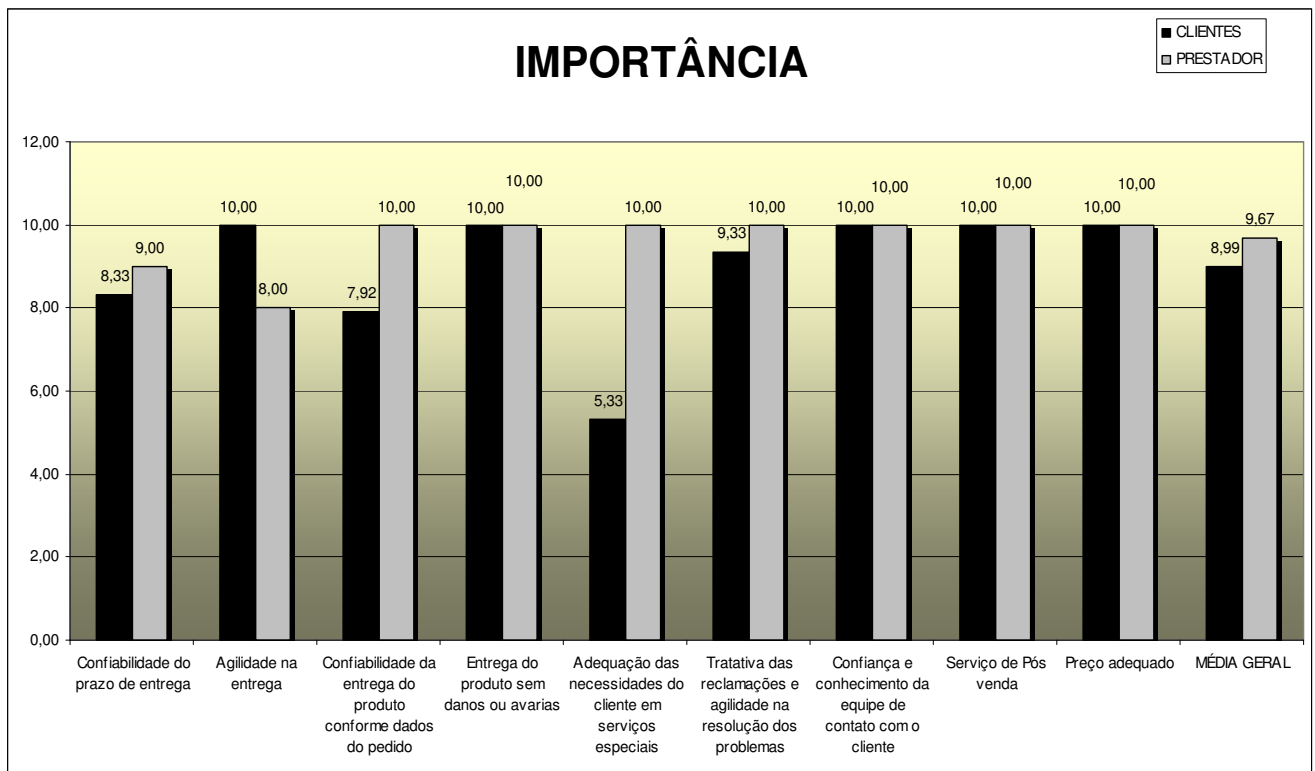


Gráfico 1: Importância – clientes e prestadores

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

O Gráfico demonstra, de um modo geral, que o grau de importância dos serviços logísticos é considerado pelo prestador como de grande importância, superando as expectativas apresentadas pelos clientes.

Pode-se evidenciar que as avaliações do fornecedor em geral superam as avaliações dos clientes no que se refere aos serviços logísticos.

5 CONCLUSÃO

O objeto de estudo analisado nesta pesquisa foi uma empresa prestadora de serviços logísticos e três de seus clientes, o que possibilitou realizar um estudo aprofundado sobre a importância da logística de distribuição para a empresa e o valor que ela tem para o cliente.

Com base neste estudo, pode-se constatar que para uma empresa prestadora de serviços logísticos, a logística de distribuição é de grande relevância para o adequado funcionamento do sistema, não apenas para ela, mas, inclusive, para seus clientes. Assim sendo, a utilização de indicadores de satisfação do cliente e do prestador de serviços se mostra ferramenta fundamental para identificar capacidade que a empresa possui de distribuição e entrega.

Foi observado que as atividades logísticas se iniciam a partir do encerramento das vendas diárias, passando pelo departamento de transportes, expedição, faturamento, CD, separação das mercadorias, conferência até a entrega, respeitando sempre o objetivo da logística, o qual seja fornecer ao cliente final o melhor nível de serviço possível.

A pesquisa qualitativa permitiu que os serviços logísticos da prestadora pudessem ser mensurados, tanto na visão de alguns clientes quanto da própria empresa. Tal mensuração foi feita por meio de dimensões que nortearam as questões a serem consideradas para análise. As respostas observadas quanto a dimensão “confiabilidade do prazo de entrega”, foi constatado que os clientes não se mostraram totalmente satisfeitos com a qualidade dos serviços da empresa. Mas, na perspectiva do prestador, notou-se que até o momento o serviço prestado tem sido de qualidade.

Quanto a dimensão “agilidade na entrega”, as respostas alcançadas dos clientes verificou-se que estes se mostraram satisfeitos. E, sob a ótica do prestador, observou-se que fazer as entregas no menor tempo possível é uma meta organizacional.

Sobre a “confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido”, notou-se que a perspectiva dos clientes é positiva e demonstram confiança na empresa, ainda que em algumas vezes, o atraso ocorreu. Ao analisar a resposta do prestador, ele procurou descrever o processo logístico para o entendimento de como funciona, afirmando que a empresa procura manter um controle rígido para que não ocorram atrasos.

Ao se analisar a perspectiva dos clientes na dimensão “entrega dos produtos sem danos ou avarias”, os dados levantados com as respostas permitiu evidenciar que os clientes apontam para a possibilidade de uma futura insatisfação, caso alguns dos fatores que eles citaram aconteçam realmente. Assim sendo, é sugerido a empresa que seja mais efetiva quanto ao controle sobre os danos que são causados nas mercadorias.

Nota-se, de acordo com as respostas analisadas que o cuidado com as embalagens e com seu armazenamento é fator negativo, não atendendo satisfatoriamente os clientes. Para o prestador, esse problema não acontece dentro da empresa, pois, da mesma forma que o cliente lhe passa, eles apenas armazenam, embalam e fazem a entrega.

Acerca das necessidades de serviços especiais para a distribuição de produtos perecíveis, mensurar a satisfação dos clientes foi fator neutro, pois eles demonstraram não ter conhecimento da necessidade de um transporte especial para este tipo de mercadoria. Para o prestador, cada tipo de mercadoria é entregue conforme as peculiaridades que apresentam.

A respeito da tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas, dois dos clientes se mostraram satisfeito e um insatisfeito. Já para o prestador, a empresa busca por todos os métodos disponíveis para serem prestativos e rápidos de modo a manter seus clientes satisfeitos.

A confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente foi uma dimensão que todos os clientes se mostraram satisfeitos e confiantes quanto ao que a empresa oferece, ainda que tenham sugerido a criação de uma canal de

relacionamento específico para este fim. Na visão do prestador, faz parte da filosofia da empresa, buscar aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários para estarem sempre preparados para atender bem o cliente.

O pós-venda também alcançou satisfação e confiança dos clientes, pois, como apontaram, a empresa liga para avisar sobre a saída para entrega do produto e quando a mercadoria chega ao seu destino final.

Diante do exposto, nota-se que a mensuração da qualidade do serviço logístico na perspectiva do prestador e do cliente demonstrou que é preciso que a empresa faça algumas adaptações para que a satisfação seja total, atendendo de forma efetiva e com maior qualidade, uma vez que é isso que o cliente deseja. Contudo, os resultados alcançados demonstraram que o fornecedor, de modo geral, demonstrou ter uma perspectiva superior à avaliação dos clientes sobre os serviços logísticos.

Como sugestão, fica a proposta de novos estudos a respeito do tema em questão, com análises mais aprofundadas utilizando um número maior de clientes e empresas, servindo, futuramente, como contribuição a comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, F. S. *et al.* **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA (ABML). Disponível em: < <http://www.abml.org.br>>. Acesso em: dez. 2003.

BALLOU, Ronald. H. **Logística empresarial**: transportes, administração e materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLOU, Ronald. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial** Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BERGLUND, M.; LAARHOVEN, P.; SHARMAN, G.; Wandel, S. Third-Party Logistics: Is there a Future? **International Journal of Logistics Management**, v.10, n. 1, pp. 59-70, 1999.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, pp. 236-245, 1995.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: O processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas. 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 1992.

CARVALHO, Daltro Oliveira (Coord). **O caso dos exploradores de cavernas Lon L. Fuller**: pesquisa via internet. São Paulo: Lab. Assess. Adm e Juridica da Universidade de Franca, 2002.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques**: na cadeia de logística integrada. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. **O marketing da logística**. São Paulo: Futura, 2007.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.G.N.. **Planejamento Programação e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 1995.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

DETZEL, Denis H.; DESATNICK, Robert, L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

FARIA, Ana Cristina de. COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati. A logística e a fidelização de clientes ou qual a diferença entre conseguir que mais clientes fiquem satisfeitos e que grupos específicos de clientes fiquem mais satisfeitos?. *Revista Tecnológica*, n. 102, v. 9. maio, 2004.

FLEURY, Paulo Fernando *et al.* (organizador). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Paulo; RIBEIRO, Aline. **A Indústria de Operadores Logísticos no Brasil: uma análise dos principais operadores**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GANGA, Gilberto Miller Devós; et al. **Medindo o desempenho logístico: a perspectiva do nível de serviço logístico**. São Paulo: USP, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES FILHO, Cid; et al. Mensurando a Qualidade de Serviços Logísticos e Intenções Comportamentais de Varejistas: um Estudo Empírico na Indústria de Refrigerantes. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de Setembro de 2007.

GOOD, Willinam J.; HATT, Paul. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1973.

GODOY, Arilda Schimidit. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 65-71, mai./jun. 1995.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. Marketing: **gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN J.M. **Planejando a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LU, C. S. Logistics services in taiwanese maritime firms. **Transportation Research**, v. 36, Part. E, p. 79-96, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTÍNEZ CARO, L.; MARTÍNEZ GARCIA, J. A. Measuring perceived service quality in urgent transport service. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 14, p 60-72, 2007.

MARTINS, G.A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MCKEENA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MERLI, G. **Comakership**: a nova estratégia para os suprimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 2006.

MOREIRA, Júlio César T. **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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, pp 306-320, 2003.

PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL V. A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service.** New York: The Free Press, 1985.

PETRUS, Claudia Souto. **Diagnóstico da qualidade, utilização de ferramentas estatísticas e modelo de relacionamento com fornecedores em um indústria cerâmica.** 1994. 152p. Dissertação. Santa Catarina: UFSC, 1994.

PINTO, José Augusto Rodrigues. **Curso de Direito Individual do Trabalho.** São Paulo: LTR, 1997.

PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia: estratégia, a busca da vantagem competitiva.** FFLCH: Rio de Janeiro, 1996.

RAGATZ, G.L.; HANDFIELD, R.B. & SCANNELL, T.V.: Success factors for integrating suppliers into new product development. **Journal of Product Innovation Management,** v.14, n.2, p.190-202, 1997.

RANGEL, Alexandre. **Cliente Interno: o mexilhão.** São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

REICHHELD, F. O valor da fidelidade. **HSM Management,** v. 4, n. 21, jul./ago. 2000.

TELLES, Ronaldo. **De transportadora tradicional a operador logístico: estudo de caso na empresa Avilan Logística Ltda.** 2004. Dissertação. 147p. Curso de Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TONTINI, Gérson; ZANCHETT, Ricardo. Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. **Gest. Prod.,** São Carlos, v. 17, n. 4, p. 801-816, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

TUCKER, ROBERT. **Agregando valor a seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 2001.

UNRUH, James A. **Bons clientes, ótimos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte internacional de cargas**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto alegre: Bookman, 2001.

APENDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Estamos realizando uma pesquisa para mensurar a qualidade do serviço logístico nas perspectivas do prestador e do cliente. Essa pesquisa é parte integrante da Dissertação de Mestrado do mestrando Geraldo da Costa Ferreira pelas Faculdades Integradas Pedro Leopoldo e gostaríamos de contar com a sua colaboração.

INSTRUÇÕES

- Seja sincero nas suas respostas.

QUESTÕES

1) Confiabilidade do prazo entrega – diz respeito à capacidade da empresa prestadora de serviço de entregar o pedido no prazo acordado e de forma constante.

RESPOSTA:

2) Agilidade na entrega – Diz respeito ao tempo de ciclo do pedido, a rapidez com que o pedido é entregue. Enquanto que a dimensão da confiabilidade do prazo de entrega trabalha com a variação no desempenho do serviço, a dimensão agilidade na entrega diz respeito ao desempenho médio, ao prazo de entrega.

RESPOSTA:

3) Confiabilidade da entrega do produto conforme dados do pedido - diz respeito a não existência de erros nos pedidos ou substituição de produtos na entrega. No caso de empresas transportadoras, engloba a entrega do produto no local correto.

RESPOSTA:

4) Entrega dos produtos sem danos ou avarias - diz respeito ao índice de defeitos dos produtos e danos ocorridos durante o transporte.

RESPOSTA:

5) Adequação as necessidades do cliente em serviços especiais - diz respeito à capacidade da empresa prestadora do serviço em se adequar às necessidades do cliente, quanto a pedidos especiais, de urgência, capacidade de transportar cargas especiais, tamanho do lote de entrega e flexibilidade nos horários de coleta e entrega.

RESPOSTA:

6) Tratativa das reclamações e agilidade na resolução dos problemas - diz respeito ao comportamento da empresa na ocorrência de falhas em seu serviço, tanto no que diz respeito ao tratamento das reclamações quanto à velocidade de correção dos problemas.

RESPOSTA:

7) Confiança e conhecimento da equipe de contato com o cliente – inclui o conhecimento e profissionalismo demonstrado pela equipe e a confiabilidade das informações prestadas por estes.

RESPOSTA:

8) Serviço de pós-venda - São todas as ações da empresa prestadora de serviço após a entrega das mercadorias na empresa.

RESPOSTA:

9) Preço adequado - inclui política de preço e condições de venda.

RESPOSTA: