

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM TRANSPORTES

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CLIENTE QUE CONTRATA SERVIÇOS
LOGÍSTICOS: ESTUDO DE CASO**

RÔMULO PETRÔNIO SILVA

**FLORIANÓPOLIS
AGOSTO, 2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM TRANSPORTES

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CLIENTE QUE CONTRATA SERVIÇOS
LOGÍSTICOS: ESTUDO DE CASO**

RÔMULO PETRÔNIO SILVA

**FLORIANÓPOLIS
AGOSTO, 2008**

RÔMULO PETRÔNIO SILVA

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CLIENTE QUE CONTRATA SERVIÇOS
LOGÍSTICOS: ESTUDO DE CASO**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de Mestre Profissional em Engenharia Civil na área de Infra-estrutura e Gerência Viária com ênfase em Transportes, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de Agosto de 2008.

Prof. Glicério Triches, Dr.
Coordenador do Programa de Pós Graduação

Banca Examinadora:

Profa. Mônica Maria Mendes Luna, Dra.
Orientadora

Profa. Mirian Buss Gonçalves, Dra
UFSC

Prof. João Carlos Souza, Dr.
UFSC

Profa. Silene Seibel, Dra.
UDESC

DEDICATÓRIA

A todos os docentes da UFSC que contribuem para a transformação dos sonhos individuais em realidade, e que por mais difícil e desafiador que possa ser para os mestrados nos ensinam que com dedicação, coragem, humildade, respeito, paciência e disciplina não há obstáculos que possam se tornar impossíveis de serem superados, na busca de nossos objetivos e dentre eles o de construirmos uma sociedade melhor.

RÔMULO PETRÔNIO SILVA

AGRADECIMENTOS

À Profa. Mônica Maria Mendes Luna, Dra pela orientação, paciência, disponibilidade flexibilidade e incentivo durante a realização deste trabalho, e principalmente pelo carinho e excelente orientação.

Ao Prof. Antônio Cezar Bornia, pelo método aplicativo em suas aulas, que incentivou e valorizou a criatividade dos alunos durante suas aulas.

Aos professores Antônio Novaes, Dálvio Ferrari Tubino, Fabiano Giacobbo, João Carlos Souza, Mirian Buss Gonçalves, Orlando Fontes Lima Júnior, Pedro Alberto Barbeta e Silene Seibel, pelos esclarecimentos que muito contribuíram não só durante as aulas, mas também durante a elaboração e concepção do trabalho.

Ao Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Coordenador do Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, professor Glicério Triches, Dr pela orientação administrativa ao longo do curso.

Aos meus pais, Ademar José da Silva e Maria Geralda Rocha Silva, por todo apoio, carinho, paciência e companheirismo durante meus estudos, e principalmente pelo exemplo de verdadeiros seres humanos que são em minha vida.

À minha família, em especial aos meus irmãos, que sempre acreditaram no meu potencial e me incentivaram estando presentes nesta longa e árdua caminhada. Desculpem a minha ausência junto a vocês.

Ao amor da minha vida, Deane Mayra de Oliveira Miranda, que participou comigo deste percurso vivenciando momentos alegres e momentos difíceis que se fazem presentes à busca de grandes conquistas.

Em especial à Tora Logística, por acreditar no meu trabalho e pela flexibilidade durante o curso.

Ao grande amigo Renato Vimieiro que sempre me incentivou a desenvolver a carreira de pesquisador e docente.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	06
LISTA DE TABELAS.....	07
LISTA DE ABREVIATURAS.....	08
RESUMO.....	09
ABSTRACT.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 A Problemática.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2.3 Justificativa.....	14
1.2.4 Limitações.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1 O Marketing e a Logística.....	15
2.2 O Prestador de Serviços Logísticos.....	16
2.3 O Comportamento do Consumidor.....	18
2.4 Características do Mercado Consumidor Organizacional.....	21
2.5 O Modelo de Qualidade em Serviços.....	27
2.6 Determinantes da Qualidade.....	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 Metodologia.....	32
3.2 Os Indicadores de Serviço Avaliados.....	33
4 ESTUDO DE CASO.....	36
4.1 Apresentação da Empresa – Operador Logístico.....	36
4.2 Apresentação dos Clientes e dos Serviços Prestados.....	37
4.3 Apresentação das Variáveis Pesquisadas.....	43
4.4 Apresentação e Análise dos Dados Coletados.....	45
4.5 Análise e Discussão dos Resultados.....	56
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
APÊNDICE A.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os 4 Ps do mix de marketing.....	15
Figura 2	Principais influências no comportamento de uma compra empresarial.....	18
Figura 3	Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor.....	20
Figura 4	Modelo dos cinco papéis de um comprador.....	23
Figura 5	Modelo dos gaps ou lacuna da qualidade em serviços.....	28
Figura 6	Modelo dos gaps ou lacuna da qualidade em serviços.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Indicadores utilizados na pesquisa.....	35
Tabela 2	Indicadores de avaliação dos clientes.....	42
Tabela 3	Expectativa dos clientes sobre os serviços.....	45
Tabela 4	Expectativa dos clientes sobre os serviços.....	47
Tabela 5	Percepção dos clientes dos serviços prestados.....	48
Tabela 6	Percepção dos clientes dos serviços prestados.....	49
Tabela 7	Percepção do Operador Logístico sobre as expectativas dos clientes.....	50
Tabela 8	Percepção do Operador Logístico sobre as expectativas dos clientes.....	51
Tabela 9	Especificação dos Serviços pelo Operador Logístico.....	52
Tabela 10	Especificação dos Serviços pelo Operador Logístico.....	53
Tabela 11	Análise das lacunas (gaps).....	55

LISTA DE ABREVIATURAS

ABML	Associação Brasileira de Movimentação e Logística.....	16
ASLOG	Associação Brasileira de Logística.....	12
CD	Centro de Distribuição.....	40
FCA	Concessionária Ferroviária.....	59
IBRALOG	Instituto Brasileiro de Logística.....	32
IPF	Índice de Performance do Fornecedor.....	38
MRS	Concessionária Ferroviária.....	59
OEM	Original Equipment Manufacturer.....	39
PSL	Prestador de Serviços Logísticos.....	11
P&D	Planejamento e Desenvolvimento.....	22
4 Ps	Preço, Praça, Promoção e Produto (Mix Marketing).....	13

RESUMO

SILVA, Rômulo Petrônio. Análise do comportamento do cliente que contrata serviços logísticos: estudo de caso. 2008. 69 páginas. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Engenharia Civil. Florianópolis.

Este trabalho identifica os aspectos que influenciam o processo de escolha quando da contratação de operadores logísticos, tendo em vista a dificuldade na definição de qual nível de serviço oferecer aos clientes, bem como, de avaliar o impacto da melhoria desse serviço sobre a satisfação e a retenção dos mesmos. Ênfase especial é destinada ao modelo proposto por Parasuraman et al. (1990). Os principais resultados esperados com essa pesquisa são: definir quais são as variáveis que realmente precisam ser desenvolvidas pelos operadores logísticos, de forma a aumentar o nível de satisfação de seus clientes; verificar se o desenvolvimento de clientes a longo prazo contribui para um esforço cooperativo de melhorar as capacidades técnicas, de qualidade e de custo tanto para o operador logístico, quanto para o cliente; e verificar se a integração funcional entre as áreas do prestador de serviço logístico e também suas relações externas, se constitui num fator significativo para a competitividade da empresa. A metodologia está alicerçada na descrição e análise de um estudo de caso, envolvendo os serviços prestados a clientes do setor siderúrgico, químico, petroquímico e automobilístico por um operador logístico nacional. O estudo conclui sinalizando as diferenças nos níveis de exigências de cada cliente, conforme as características de seus produtos e as peculiaridades de cada segmento; além de destacar a necessidade dos operadores logísticos desenvolverem a capacidade de relacionamento com seus clientes, para melhor entender o seu comportamento e as características consideradas mais importantes por esses, no que se refere à prestação de serviços logísticos.

Palavras Chave: Operador Logístico, Qualidade em Serviços e Valor do Valor

ABSTRACT

This work identifies the aspects that influence the choice process when hiring logistical operators, concerning the difficulty in defining the level of service one desires offering to customers, as well as evaluating the impact of improving that service on the satisfaction and retention of them. A special emphasis is given to the model proposed by Parasuraram et al. (1990). The main results expected in this research are: defining what are the variables that really need to be developed by logistics operators in order to increase the level of satisfaction of their customers; verify that the development of customers in the long run contribute to a cooperative effort of improving the technical capabilities, quality and cost for both logistical operator, and for the client, and verify that the integration between the functional areas of logistics service provider and also its external relations, these constitute a significant factor for the competitiveness of company. The methodology is founded in describing and analyzing a case of study, evolving services taken to customers of steel and automotive industry, chemical and petrochemical sectors by a national logistical operator. This work ends showing the differences among the requirement levels of each customer, considering the characteristics of their products and the singularities of each segment. It also shows the necessity of logistical operators improve their capacity of relationship with their customers, in order to better understand their behavior and the features they consider more important in logistical services.

Keywords: logistical operator, quality of service, value of value

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, a Logística é percebida como uma área de grande potencial para obtenção de vantagem competitiva e melhoria dos resultados das empresas. Uma das formas de criar vantagem competitiva é diferenciando o serviço oferecido ao cliente final ou consumidor, através da definição de um conjunto de características que devem ser planejadas pelos profissionais de logística, como por exemplo: informações corretas de monitoramento de cargas, flexibilidade de processos para atender às demandas específicas, recuperação de eventuais erros e outros.

Segundo Mowen (2003), o estudo do comportamento do consumidor é de interesse recente, tendo se iniciado com o surgimento do Marketing na década de 50. A princípio, os estudos procuravam analisar os compradores e os processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de produtos, serviços e idéias, ou seja, investigava-se a etapa de aquisição, buscando identificar os fatores que influenciavam as escolhas dos consumidores.

Em seguida, o estudo passou a focar também a etapa de consumo, de que maneira os consumidores utilizam, na verdade, um produto ou serviço e as experiências que eles obtêm com esse uso; e a etapa de descarte, àquilo que os consumidores fazem com os produtos e serviços após o consumo.

Compreender e analisar o comportamento dos consumidores, principalmente no que diz respeito ao processo de decisão de compra, proporciona uma série de vantagens, entre elas a de auxiliar os gestores em suas tomadas de decisão no planejamento de suas ações estratégicas empresariais.

O trabalho aqui proposto busca identificar aspectos que influenciam o processo de escolha dos clientes quando da contratação de operadores logísticos, tendo em vista a dificuldade na definição de qual o nível de serviço oferecer aos clientes, bem como, de avaliar o impacto da melhoria desse serviço sobre a satisfação e a retenção dos mesmos.

Mas, como afirma Cahill (2007, p.1), a extensa literatura sobre esse tema explora os fatores que influenciam a fidelidade dos clientes no caso dos bens de consumo e equipamentos industriais. No entanto, a indústria de serviços tem recebido pouca atenção (CAHILL, 2007, p.1).

Conforme Cahill (2007, p.2), assim como em outros negócios, os prestadores de Serviços de Logística (PSLs) são vistos como uma significativa oportunidade de gerar vantagens

competitivas aos negócios de quem os contrata. Por isso, é crescente a valorização de outros processos de negócios, por parte dos clientes, que não apenas os processos operacionais, ou seja, cada vez mais, as empresas estão valorizando o desenvolvimento de modelos eficientes e efetivos de gerenciamento.

Em função disso, de acordo com Cahill (2007, p.2), somente nos Estados Unidos, a receita dos PSLs cresceram de 31 bilhões de dólares em 1995 para 85 bilhões de dólares em 2004, e os gastos logísticos terceirizados, como uma fração do total de gastos logísticos, está acima de 40% e espera-se que aumente ainda mais. Uma maneira de cumprir este desafio de expansão e crescimento rápidos seria focar no estabelecimento, manutenção, e desenvolvimento de relacionamentos com os clientes.

A escolha deste tema se justifica, tanto pelo fato da necessidade de pesquisas que permitam melhor entender o comportamento dos clientes e as características consideradas mais importantes por esses clientes, no caso de prestação de serviços logísticos, quanto pela experiência adquirida pelo pesquisador, que trabalha no departamento comercial de uma empresa Operadora Logística, mantendo contato estreito com os clientes.

1.1. Problemática

O mercado de transporte e logística apresenta-se como bastante competitivo, com o ingresso de novos concorrentes a cada ano. Conforme entrevista publicada no dia 25/10/2007 no site “Decision Report”, o Sr. Adalberto Pazan, presidente da Associação Brasileira de Logística (Aslog), afirma que o crescimento da economia aumenta a demanda por transportes; além disso, os contratantes se sofisticaram e exigem, hoje em dia, negociar com empresas do mesmo nível de profissionalização (DECISION REPORT, 2007). Assim, torna-se imprescindível, para as empresas que prestam serviço logístico, o aprimoramento no nível de serviço oferecido aos seus clientes, na tentativa de oferecer um diferencial competitivo e, principalmente, atender suas necessidades e desejos, garantindo a rentabilidade aos seus acionistas.

O aprimoramento na prestação de serviços logísticos de uma empresa se dá através da melhoria contínua de seus processos logísticos que, por consequência, garante aumentos nos níveis de serviços oferecidos aos clientes. A empresa, objeto desse estudo é a Tora Logística Armazéns e Terminais Multimodais S/A, criada na década de 70 para atuar no transporte

industrial no Brasil e no Mercosul, nos segmentos siderúrgico, químico, petroquímico, automobilístico, máquinas e equipamentos, e também alimentício. Atualmente, a Tora oferece serviços logísticos para operações de grandes volumes de armazenagem, gestão de estoques, operações rodo-ferroviárias e desenvolvimento de projetos logísticos customizados, conforme necessidades dos clientes.

As demandas dos serviços logísticos vêm evoluindo e, as empresas do setor devem buscar conhecer as preferências dos seus clientes. É neste sentido que, o presente trabalho busca identificar “Quais são os aspectos que influenciam o processo de escolha dos clientes, quando da contratação de operadores logísticos?”

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar aspectos que influenciam o processo de escolha do operador logístico por parte dos clientes quando da contratação de operadores logísticos, bem como a importância destes aspectos na visão dos clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar na revisão de literatura, indicadores que permitam avaliar o desempenho do serviço logístico.
- Identificar, por meio de pesquisa junto aos clientes da Tora Logística, indicadores utilizados para avaliação do desempenho dos prestadores de serviços.
- Elaborar um questionário para avaliar o desempenho dos serviços oferecidos pela empresa, na visão do cliente e do prestador de serviço.
- Avaliar a relação entre os indicadores usados pela indústria de serviços para avaliar os serviços prestados e a natureza destes.
- Identificar o *gap* entre as expectativas do cliente sobre os serviços que utilizam, e a sua percepção sobre o serviço prestado.

- Identificar o *gap* entre as expectativas do cliente sobre os serviços que utilizam, e a percepção da empresa prestadora de serviço sobre as expectativas do cliente.
- Identificar o *gap* entre a especificação dos serviços feita pelo prestador de serviços, e a sua efetiva prestação dos serviços especificados.
- Identificar quais aspectos são considerados mais importantes quando da contratação de prestadores de serviços logísticos.

1.2.3 Justificativa

Atingir os objetivos propostos será importante, uma vez que permitirá a maximização do resultado operacional da empresa. Por tratar um problema que envolve várias variáveis, como por exemplo, prazo de retirada, reclamação dos clientes, avarias, sinistros, atendimento com veículos próprios, e principalmente o desenvolvimento de soluções customizadas, que são mensuradas pelos clientes através de avaliações de desempenho mensal, o modelo proposto pretende avaliar o que realmente agrega valor e influência os clientes, no momento da contratação de um operador logístico.

1.2.4 Limitações

- A generalização dos resultados dessa pesquisa depende da repetição desse estudo em outros operadores logísticos. Esta necessidade decorre do método utilizado, que foi estudo de caso
- A teoria sugere o uso de no mínimo quatro casos quando a pesquisa é feita através de estudo de caso, entretanto o tempo disponível e a restrição financeira impossibilitaram a utilização de mais casos neste trabalho. Para minimizar este problema, os resultados da pesquisa contaram com a opinião de especialistas, visando checar a consistência das análises. Além disto, a utilização de estudo de casos permite a adição de casos posteriores, o que possibilita a ampliação da validade deste trabalho futuramente
- A realização de entrevistas sujeita-se a esquecimentos, tendências ou omissões por parte dos entrevistados. Parte desta limitação é minimizada com a utilização de documentos

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Marketing e a Logística

A Administração de Marketing é recente, pois surgiu na década de 50, quando as pessoas e as empresas passaram a se preocupar um pouco mais com os vários processos de troca que acontecem em seu dia-a-dia.

Segundo Kotler,

Administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, do preço, da promoção e da distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. Essa tem como tarefa influenciar o nível, o tempo e a composição da demanda de modo a ajudar a organização a alcançar seus objetivos. (KOTLER, 1992, p.40)

A figura 1 representa as variáveis específicas do marketing sob cada P, que são o preço, a praça, a promoção e o produto.



Figura 1: Os 4Ps do mix de marketing.

Fonte: KOTLER. (1992. p. 37)

Conforme Ballou (2001), embora o gerenciamento coordenado da logística não tenha sido praticado até pouco tempo atrás, este conceito remonta desde 1844. Segundo Ballou,

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. (BALLOU, 2001, p.21)

Conforme Ballou (2001), a missão do profissional de logística é disponibilizar o produto ou serviço certo, no local certo, no lapso de tempo certo, buscando atender todos os desejos dos clientes, ao mesmo tempo em que oferece a maior margem de contribuição à sua empresa. Algumas empresas se especializam na prestação de serviços relacionados a essa atividade, e assumem a função de operadores logísticos. Os serviços logísticos prestados de forma eficaz podem impactar significativamente na criação da demanda e na retenção do cliente, isso porque a cadeia de atividades de satisfação das vendas, normalmente, começa com a entrada do pedido e termina com a entrega do produto ao cliente; em alguns casos, continuando com serviços de manutenção ou de equipamento, ou outro suporte técnico. Para Ballou (2001) a logística de serviço ao cliente, em muitas empresas, é definida como fonte de geração de valor porque garante a velocidade e a confiabilidade com a qual, os itens pedidos pelos clientes podem se tornar disponíveis.

Conforme Ballou,

A partir de uma perspectiva ampla da empresa, o serviço ao cliente tem sido visto como um ingrediente essencial na estratégia de marketing. O marketing é descrito frequentemente, como uma combinação de atividades de quatro Ps – produto, preço, promoção e ponto de venda, onde o ponto de venda representa melhor a distribuição física. Quais elementos constituem o serviço ao cliente e como eles influenciam o comportamento do comprador têm sido o foco de muitas pesquisas ao longo dos anos. (BALLOU, 2001, p.21)

2.2. O Prestador de Serviços Logísticos

De acordo com a ABML apud Luna (2007), o operador logístico é 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 aos produtos dos

mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes.

Segundo Cahill (2006), as empresas que terceirizam suas atividades logísticas empregam uma companhia externa para fazer algumas ou todas as atividades de logística da empresa. A contratação pode ser restrita a uma área (por exemplo, limitado somente a um serviço de armazém), ou ampla, cercada pela cadeia inteira de fornecimento.

Outro conceito utilizado, segundo Cahill (2006) define a terceirização de logística como um relacionamento no qual o provedor de serviço oferece pelo menos dois serviços que estão incluídos no pacote e combinados, com um simples ponto de contabilidade e usando sistemas de informações distintos que são dedicados integralmente ao processo logístico. As definições mais novas são muito mais amplas ainda, tais como aquelas de Lambert, Emmelhainz, e Gardner (1999, p.165) que dizem que a terceirização de logística é “o uso de um provedor terceirizado para um todo ou parte de uma operação de logística de uma organização” ou as definições de Rabinovich et al. (1999, p. 353), que define terceirização de logística como “contratos de curto ou longo prazo ou alianças entre empresas de manufatura ou serviços e provedores de serviços logísticos terceirizados”. Em contraste com as definições já mencionadas, Africk e Calkins (1994, p. 49) tomam uma posição a respeito da terceirização de logística definindo “contratos de logística terceirizada toda ou parte da função de logística da companhia”. Os autores ressaltam que na contratação dos serviços básicos as ofertas de contrato de logística englobam um número maior de funções, e são caracterizados pelos relacionamentos de longo prazo benéfico para ambos.

O operador logístico normalmente tem uma noção do nível de serviço desejado pelos clientes que compõem o mercado, porém muitas vezes essa demanda sofre influência de alguma variável do macro ambiente se apresentando menor, igual ou maior do que o nível oferecido pelo operador logístico. Cabe ao prestador de serviço analisar qual o nível de serviço adequado que deve ser ofertado a seus clientes, a partir de uma análise do comportamento do consumidor, a fim de criar condições que garantam um equilíbrio entre a demanda do mercado alvo e a oferta da empresa de forma rentável.

Oferecer serviços às organizações exige que os operadores logísticos compreendam o comportamento de seus clientes. As teorias do comportamento do consumidor são, assim, abordadas a seguir, com o objetivo de permitir melhor compreensão sobre o tema.

2.3. O Comportamento do Consumidor

Segundo Cahill (2006), desde o início dos anos 90, a fidelidade do cliente tem ganhado importância em pesquisas de relacionamento de Marketing e nos negócios. Nos negócios, isto pode ser atribuído ao ambiente de mudanças e competição de mercado. Devido a uma alteração de um mercado de vendedores e compradores e por causa de um crescente grau de globalização, a maioria das indústrias tem se visto confrontando novos desafios. Em uma primeira fase, as empresas tentaram enfrentar estes desafios focando em suas estruturas organizacionais e processos internos, tentando atingir reduções de custos pela concentração em melhoramentos internos. Em uma segunda fase o foco se voltou para o ambiente externo, e as empresas direcionaram atenção aos seus clientes, tentando manter aqueles existentes e ganhar novos.

De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), o termo consumidor é frequentemente usado para descrever dois tipos diferentes de entidades consumidoras: o consumidor pessoal (aquele que compra bens e serviços para seu uso próprio) e o consumidor organizacional (incluem organizações que precisam comprar produtos, equipamentos e serviços para funcionar normalmente), conforme figura 2.

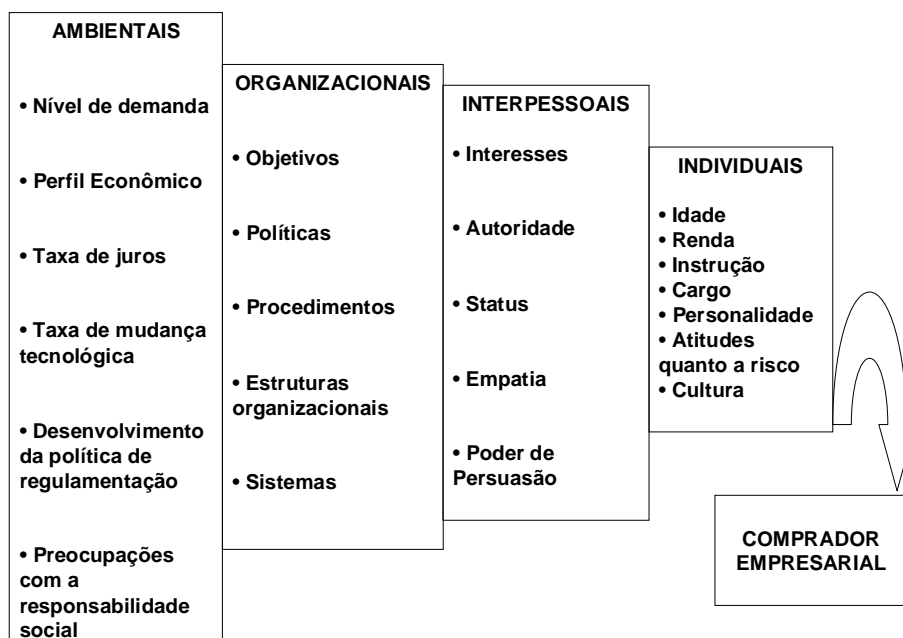


Figura 2: Principais influências no comportamento de uma compra empresarial.
Fonte: KOTLER. (1992. p. 219)

Segundo Mowen e Minor (2003), o comportamento do consumidor se apresenta como um tema na área do Marketing que se propõe a analisar cientificamente as unidades compradoras e os processos de trocas envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, idéias, serviços e experiências. O processo de troca é visto como elemento de fundamental importância no comportamento do consumidor.

Da mesma forma para Schiffman e Kanuk (2000), o comportamento do consumidor estuda como os indivíduos tomam suas decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo. “O comportamento do consumidor engloba o estudo do que compram, por que compram, quando compram, onde compram, com que frequência compram e com que frequência usam o que compram” (SCHIFFMAN E KANUK, 2000,p.5).

Na construção teórica de Berkowitz et al (2003), o comportamento de compra organizacional é o processo de tomada de decisão que as organizações usam para estabelecer a necessidade de produtos e serviços; e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos.

Segundo Mowen e Minor (2003), antes de efetuar alguma compra, o consumidor passa por um processo de decisão. “A tomada de decisão do consumidor consiste no conjunto de processos envolvidos no reconhecimento de um problema, na busca de soluções, na avaliação de alternativas, na escolha entre opções e na avaliação dos resultados da escolha.” (MOWEN, MINOR, 2003, p.192), conforme a figura 3.

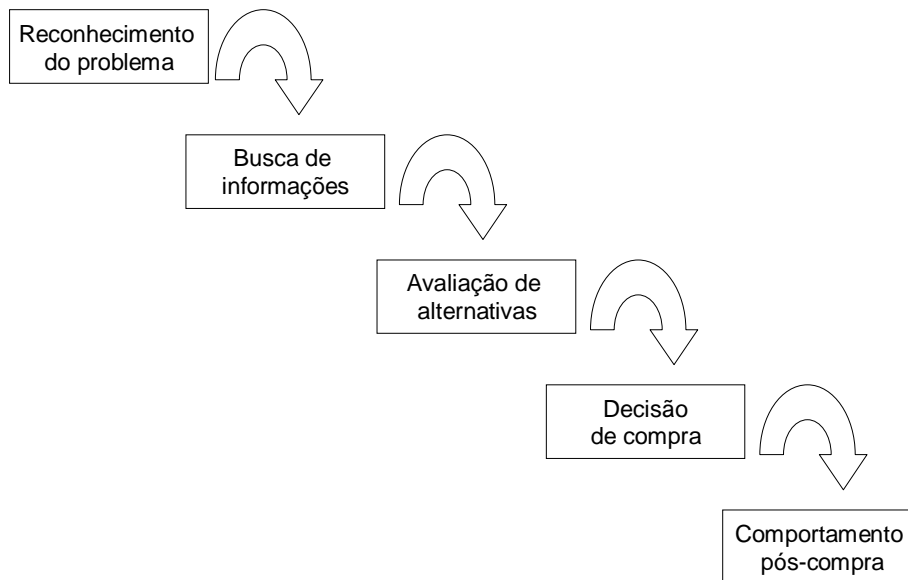


Figura 3: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor.
 Fonte: MOWEN, MINOR. (2003. p. 192)

No estágio do reconhecimento do problema, os consumidores verificam que existe uma necessidade a ser satisfeita. Se realmente essa existir, passa-se a segunda fase que é a de busca de informação, a qual pode ser limitada ou ilimitada, dependendo do nível de envolvimento do consumidor. Na terceira fase, o consumidor avalia as alternativas encontradas para solucionar seu problema. Na fase de escolha decide-se que ação tomar, como por exemplo, qual marca escolher, qual prestador de serviço contratar para atender sua demanda, gastar mais ou economizar. Enfim, na quinta e última fase os clientes consomem ou utilizam o que foi adquirido e avaliam o resultado desse comportamento.

Segundo Mowen e Minor (2003), o processo de troca envolve as seguintes fases: aquisição, consumo e disposição. Na primeira fase, analisam-se os fatores que influenciam as escolhas dos consumidores quanto aos produtos e serviços. Na fase de consumo faz-se uma análise da maneira que os consumidores utilizam o produto e/ou serviço e as experiências que eles obtêm com esse uso. Em relação à disposição, observa-se o que os consumidores fazem com o produto, uma vez que já estão cansados de usá-los. Nesta fase, verifica-se também o nível de satisfação dos consumidores após a compra do produto. Ou seja, após o cliente reconhecer a existência de um problema a ser solucionado, no que se refere a consumo, iniciam-se as fases de

aquisição, consumo e disposição dos produtos e serviços. Estas etapas do processo de troca são descritas por Kotler (1992, p.239):

No complexo comportamento de compra, a pessoa atravessa um processo de decisão, que consiste em: reconhecimento do problema, da busca de informação, da avaliação de alternativas, da decisão de compra e comportamento pós-compra. O trabalho do homem de marketing é compreender o comportamento do comprador em cada estágio e que influências ocorrem em cada um deles. Essa compreensão permite a ele desenvolver um programa de marketing eficaz e significativo para o mercado-alvo. (KOTLER, 1992, p.239)

Além da complexidade intrínseca do comportamento de compra, há que se considerar a natureza do consumidor. A contratação de serviços logísticos é, em geral, feita por organizações. De acordo com Berkowitz et al (2003), a demanda por produtos e serviços no mercado organizacional é derivada, ou seja, a demanda por produtos e serviços nos mercados industriais, revendedores e governamentais depende da demanda por produtos e serviços de consumo.

2.4. Características do Mercado Consumidor Organizacional

Segundo Berkowitz et al (2003), o mercado consumidor organizacional apresenta poucos clientes e seus pedidos de compra são grandes; os produtos ou serviços são técnicos por natureza e comprados com base nas especificações; dá-se forte ênfase no prazo de entrega, assistência técnica, serviço pós-venda e assistência financeira; existem compradores tecnicamente qualificados e profissionais que seguem políticas e procedimentos estabelecidos; existem múltiplas influências de compra e muitas partes participam nas decisões; a venda direta para compradores organizacionais é a regra, e a distribuição física é muito importante; propaganda e outras formas de promoção são de natureza técnica. Já o preço é freqüentemente negociado, este é avaliado como parte das qualidades mais amplas do vendedor e do serviço (produto), tipicamente inelástico devido à demanda e freqüentemente afetado por descontos comerciais e descontos em função das altas demandas.

Conforme Berkowitz et al (2003), o tamanho da compra organizacional é tipicamente muito maior do que o da compra de consumo; o valor monetário de uma única compra feita por uma organização freqüentemente atinge milhares ou milhões de dólares. As empresas que

vendem para organizações são restritas a número menor de compradores, quando comparadas às empresas que vendem produtos e serviços de consumo.

A construção teórica de Berkowitz et al (2003) revela que as organizações compram produtos e serviços por uma razão principal: ajudá-las a atingir seus objetivos; o objetivo de compra é geralmente aumentar os lucros pela redução de custos ou pelo aumento de receitas. Compreender os objetivos de compra é o primeiro passo necessário para que a empresa gere valor aos seus clientes.

As organizações estabelecem critérios de compra que se aplicam aos fornecedores-chave em suas negociações, esses “são os atributos objetivos dos produtos e serviços do fornecedor e as habilidades do próprio fornecedor. Esses critérios atendem ao mesmo propósito dos critérios de avaliação usados pelos consumidores” (BERKOWITZ et al,2003,p.188). Os critérios mais usados para a compra organizacional são: preço, habilidades de atender as especificações de qualidade exigidas, habilidade de atender os cronogramas de entrega exigidos, capacidade técnica, garantias e políticas de indenização em casos de mau desempenho, histórico de contratos anteriores, instalações e capacidade de produção.

De acordo com Berkowitz et al (2003), muitos compradores organizacionais transformam seus critérios de compra em requisitos específicos que são comunicados a fornecedores potenciais. “Essa prática, denominada marketing reverso, envolve o esforço deliberado de compradores organizacionais em construir relacionamentos que modelem produtos, serviços e capacidades de seus fornecedores para que se ajustem às necessidades de seus compradores e de seus clientes” (BERKOWITZ et al,2003,p.189).

Compreender e analisar o processo de consumo auxilia os gestores em suas tomadas de decisões, com o fornecimento de uma base de conhecimento a partir da qual se pode analisar os consumidores. Tal análise se revela importante na definição de marketing como uma “atividade humana direcionada a satisfazer necessidades e vontades por meio de processos de trocas humanos” (MOWEN, MINOR, 2003, p.4).

De acordo com Berkowitz (2003), o conceito de centro de compras é fundamental para entender o comportamento de compra organizacional. Conhecer quem compõe o centro de compras e os papéis que desempenham na tomada de decisão de compra é importante no marketing para organizações. O centro de compras geralmente é integrado por uma pessoa do departamento de compras e possivelmente por representantes de P&D, engenharia e produção,

dependendo do que está sendo comprado. Essas pessoas podem desempenhar uma ou mais funções, dentre os cinco papéis em uma decisão de compra: usuário, influenciador, comprador, decisor e iniciador, conforme figura 4.

INICIADOR – pessoa que sugere a idéia de comprar um produto ou serviço.

INFLUENCIADOR – pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia a decisão.

DECISOR – pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra: comprar, o que comprar, como comprar ou onde comprar.

COMPRADOR – pessoa que efetivamente realiza a compra.

USUÁRIO – pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Figura 4: Modelo dos cinco papéis de um comprador.
Fonte: BERKOWITZ (2003. p. 86)

A análise do comportamento do consumidor organizacional permite à organização comercializar de modo mais eficaz com seus clientes. Uma empresa deve tentar entender as necessidades da organização, entrar na lista certa de licitantes, atingir as pessoas certas no centro de compras e fornecer valor para compradores organizacionais.

A partir da análise do consumidor, a administração de marketing desenvolve suas atividades de elaboração do mix de marketing (coordenação das atividades de marketing que abrangem desenvolvimento, promoção, formação de preço e distribuição do produto), segmentação do mercado (divisão do mercado em subconjuntos distintos de clientes com vontades e necessidades semelhantes), posicionamento e diferenciação dos produtos (tentativa de influenciar a demanda do produto por meio do desenvolvimento e da promoção de um produto com características específicas que o diferenciem dos concorrentes), realiza uma análise do ambiente (avaliação das forças externas que agem sobre a empresa e seus clientes e que geram ameaças e oportunidades), desenvolve estudos de pesquisa de mercado (pesquisa feita com

consumidor, elaborada para fornecer informações sobre os fatores que influenciam a aquisição, o consumo e a disposição de mercadorias, serviços e idéias), entre outras (Mowen e Minor 2003).

De acordo com Mowen e Minor (2003), existe um modelo do comportamento do consumidor que possui cinco componentes básicos do assunto:

- a unidade compradora, que representa os clientes de produtos, serviços, experiências e idéias oferecidas pelos profissionais de marketing, esses podem ser consumidores finais ou empresas;
- os influenciadores individuais, que são representados pelo processo psicológico que afeta as pessoas envolvidas na aquisição (processamento de informações, aprendizagem comportamental, motivação e afeição, personalidade, crenças, atitudes, comportamento, comunicação persuasiva e tomada de decisão);
- os influenciadores do ambiente, que representam aqueles fatores externos à pessoa e afetam consumidores, tomadores de decisão e vendedores (situações, grupos, famílias, cultura, subcultura, eventos internacionais e regulamentos);
- os recursos trocados - mercadorias, serviços, informações, tempo, dinheiro, status, sentimentos;
- a unidade vendedora que desenvolve uma estratégia de mix de marketing (produto juntamente com o preço estabelecido, aliado com uma promoção e uma distribuição), é representada por empresas, políticos, organização sem fins lucrativos, órgão do governo e outros consumidores.

Conforme Mowen e Minor (2003), as expectativas afetam a maneira como os consumidores compreendem e interpretam os estímulos de marketing.

A compreensão das expectativas do consumidor pode ter um impacto importante nas estratégias de formação de preço. Em geral, quanto maior o preço cobrado, menor a probabilidade de o consumidor comprar um determinado produto. Contudo em algumas circunstâncias, os consumidores desenvolvem expectativas quanto à relação preço-qualidade. Dentro de certas faixas de preço de um produto, eles podem ter a expectativa de que preços mais altos indiquem um produto de qualidade melhor (MOWEN e MINOR, 2003, p.57)

O preço, em algumas situações, é indicador de produto com qualidade, a saber: o consumidor tem alguma convicção de que o preço prenuncia a qualidade, ocorrem variações de qualidade reais ou percebidas entre as marcas, diferenças maiores no preço têm impacto maior

nas diferenças de qualidade percebida, do que as diferenças menores de preço, e os consumidores utilizam o preço como indicador de qualidade com mais frequência para as marcas conhecidas do que para as marcas desconhecidas. Dessa forma o valor percebido pode ser definido como a compensação que os consumidores fazem entre a qualidade e o preço percebido.

De acordo com Berkowitz et al (2003), outra distinção entre o comportamento de compra organizacional e comportamento de compra de consumo está na natureza do relacionamento existente entre compradores e vendedores. A compra organizacional tem maior probabilidade de envolver negociações complexas e demoradas em relação a prazos de entrega, garantias, preços, especificações técnicas e políticas de indenização.

Segundo Sheth et al (2001), as empresas têm três tipos de necessidades de aquisição, ou classes de compra: recompra direta (é uma necessidade que já foi processada e anteriormente satisfeita, refere-se a um item que é constantemente necessário e já foi comprado antes), recompra modificada (representa uma necessidade semelhante às necessidades anteriormente satisfeitas, mas implica algumas mudanças nas especificações de projeto/ desempenho ou no ambiente de suprimento), e nova tarefa (relaciona-se àquelas necessidades que são novas para a organização, um item nunca comprado, que nunca se sentiu necessidade dele). É importante a diferenciação entre os três casos, porque o processo de compra é distinto nos três casos.

Em alguns casos, os relacionamentos comprador-vendedor evoluem para parceiros de fornecimento. Uma parceria de fornecimento existe quando um comprador e seu fornecedor adotam objetivos, políticas e procedimentos mutuamente benéficos com o propósito de baixar o custo e/ou aumentar o valor dos produtos e serviços entregues ao consumidor final. (BERKOWITZ,2003,p.190).

As parcerias que são desenvolvidas entre cliente e fornecedor garantem um diferencial competitivo para as empresas, uma vez que essas conseguem desenvolver suas estratégias mercadológicas estruturadas nas vantagens de seus fornecedores.

De acordo com Sheth et al (2001), há quatro características organizacionais da empresa-cliente que afetam o seu comportamento de compra: o tamanho (determina não só o valor potencial do cliente em moeda corrente, como também a sofisticação do seu processo de compra), a estrutura (refere-se ao número de unidades departamentais, localizações geográficas pelas quais essas unidades estão espalhadas e seu grau de centralização), recursos de compra (refere-se à disponibilidade de compradores profissionais e ao fato de o escritório de compras ter

ou não equipamento, bem como o tipo e o número de especialistas necessários) e orientação de compra (refere-se a sua filosofia de compra que pode variar bastante de uma empresa para outra).

É importante ressaltar que o comportamento do consumidor, também depende do seu conhecimento. Segundo Mowen e Minor (2003), o conhecimento do consumidor é definido como a quantidade de experiência e informação que uma pessoa possui sobre algum produto ou serviço, esse conhecimento capacita a pessoa para que faça distinções entre as marcas.

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o valor da retenção é a possibilidade do cliente permanecer demandando produtos e/ou serviços, ele vai além de fatores objetivos e racionais, focaliza a relação entre o cliente e a empresa, baseando-se nas ações de ambas as partes para estabelecer, desenvolver e manter um relacionamento duradouro.

Conforme com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), existem algumas ações que podem ser praticadas para que a empresa aumente a probabilidade de futuras compras, como por exemplo, programas de lealdade, que oferecem recompensas aos clientes pelas compras frequentes; programas de reconhecimento e tratamento especial, em que os clientes são chamados pelo nome, por exemplo; programas de criação de comunidade e criação de conhecimento que podem aumentar os custos da mudança de fornecedor, ou seja, o cliente sente que toda comunidade precisa mudar para manter o benefício. Enfim, o valor da retenção representa a importância da relação do cliente com a empresa, ou seja, uma vez que o cliente tenha estabelecido relação com a empresa, esta tem a oportunidade para fortalecê-la.

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), uma visão centrada no cliente requer que a estratégia competitiva também seja centrada nele, sendo assim a estratégia não deve mais se basear somente em atributos da marca ou da empresa, mas sim em benefícios para o cliente. A estrutura do valor do cliente subsidia o desenvolvimento da estratégia baseada em suas necessidades, dessa forma todas as ações empresariais começam nos clientes. Determinam-se como os produtos precisam ser e quais serviços precisam ser prestados para que se agregue valor, ou seja, o fornecimento de utilidade aos clientes é que deve mover a estratégia. A chave é descobrir os meios (com relação ao valor do valor e ao valor da retenção) pelos quais a empresa pode se diferenciar de forma exclusiva no mercado, para gerar resultados atuais e futuros a seus clientes.

A importância do valor do valor se refere ao que é percebido, numa avaliação objetiva pelo consumidor da utilidade da marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca do

que recebe. Um operador logístico, por exemplo, provê valor do valor quando aquilo que oferece equivale às expectativas do cliente e àquilo que ele considere valor. Enfim, o valor é a base do relacionamento do cliente com a empresa, os produtos e serviços desta precisam satisfazer as necessidades e superar as expectativas daquele. Porém nem todos os clientes definem valor da mesma forma, por isso, faz-se necessário pesquisar junto aos clientes que compõem a amostra, o que é valor para cada um deles, e a partir daí desenvolver ações estratégicas.

Segundo Sheth et al (2001), ocorreram duas mudanças estratégicas no comportamento dos consumidores organizacionais: as empresas deixarão de se orientar para as transações, voltando-se para as relações e deixarão de buscar fontes domésticas, buscando fontes globais. A alteração na prática de compras se dará no sentido dos clientes manterem o mesmo fornecedor, deixando de buscar novas propostas cada vez que um novo produto ou serviço for necessário. A mudança da busca das fontes domésticas para globais refere-se ao fato dos compradores não ficarem restritos apenas aos fornecedores que estão geograficamente próximos.

2.5. O Modelo de Qualidade em Serviços

Segundo Parasuraman et al. (1990), há diferenças entre os conceitos de satisfação e qualidade percebida. A satisfação está relacionada a uma transação específica, que aconteceu num determinado lapso de tempo, ou seja, a qualidade em uma etapa do serviço específico; já a qualidade percebida é uma avaliação global do serviço, que possibilita a elaboração de uma escala de classificação dos prestadores de serviços, de acordo com a superioridade de um em relação aos outros.

O conceito da qualidade percebida pelo cliente relaciona-se à comparação que é feita entre as expectativas prévias em relação aos serviços que serão demandados, e a real percepção após a efetiva prestação dos serviços, sendo mensurado pela lacuna (*gap*) observada. Parasuraman et al. (1990), desenvolveram o modelo mostrado na figura 5, denominado Modelo de Qualidade de Serviços, que destaca algumas lacunas, as quais indicam as oportunidades de melhoria durante a prestação de serviços.

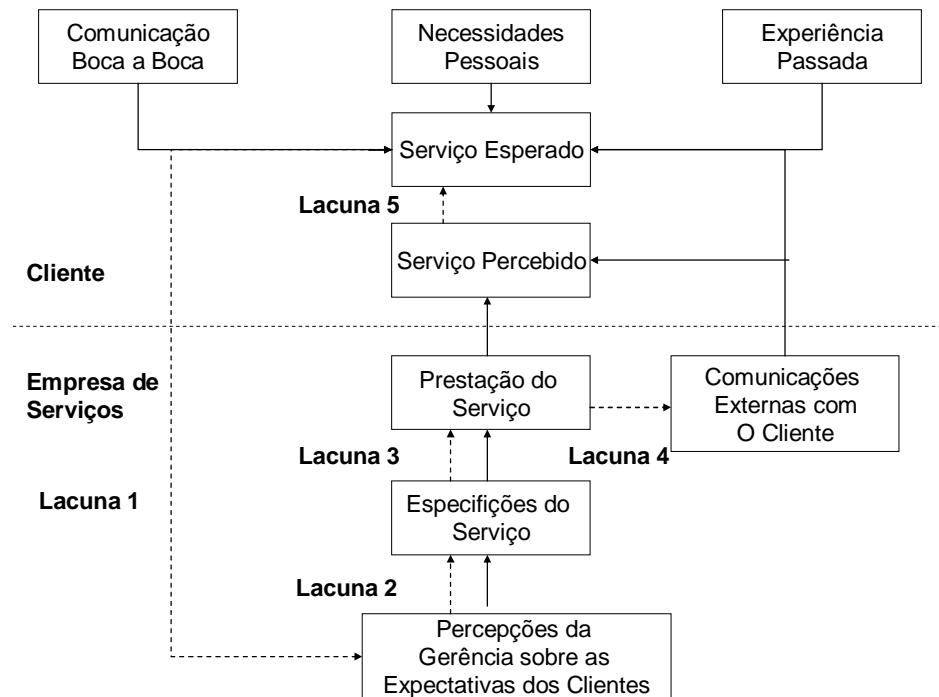


Figura 5: Modelo dos *gaps* ou lacuna da qualidade em serviço.

Fonte: PARASURAMAN et al. (1990, p. 44)

Esse modelo permite que os gestores compreendam as reais origens dos problemas de qualidade de seus serviços, e desenvolvam ações que possibilitem melhorias no nível de serviço oferecido a seus clientes.

Neste trabalho, abordou-se apenas 3 das 5 lacunas discutidas por Parasuraman et al. (1990):

- Lacuna 1 – Lacuna entre as expectativas dos clientes x percepção da empresa prestadora de serviço: refere-se às divergências que podem existir entre a percepção dos gestores e as expectativas reais dos consumidores.
- Lacuna 2 – Especificações dos serviços prestados pela empresa x real prestação dos serviços: o detalhamento dos serviços prestados pela empresa pode estar adequado, entretanto falhas podem ocorrer durante a prestação dos serviços aos clientes, uma vez que na execução propriamente dita, os colaboradores podem ocorrer em erros, o que em última instância influencia negativamente na qualidade do serviço prestado.

- Lacuna 5 – Serviço esperado x serviço percebido: se refere à lacuna que pode surgir caso os clientes não tenham suas necessidades e desejos devidamente atendidos. A qualidade percebida pelos clientes é função direta da lacuna entre serviço esperado e percebido.

Conforme Parasuraman et al. (1990), para todo e qualquer tipo de serviço, os clientes utilizam, basicamente, os mesmos critérios para avaliar os serviços oferecidos por seus fornecedores. Esses critérios de avaliação, também denominados determinantes da qualidade, espelham os fatores que os clientes consideram importantes para a avaliação do serviço, determinando a sua satisfação.

2.6. Determinantes da Qualidade

Segundo Johnston e Clark (2002), existem um conjunto de 18 determinantes que também são utilizados para avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma empresa, são eles:

1. Compromisso: compromisso das pessoas com o trabalho, incluindo o orgulho e a satisfação pelo trabalho realizado,
2. Atenção: a extensão em que o pessoal de linha de frente demonstra interesse em ajudar os clientes e disposição para servir,
3. Cordialidade: abordagem e atendimento personalizado e caloroso, principalmente do pessoal de linha de frente, incluindo a habilidade de fazer o cliente se sentir bem recebido,
4. Cuidado: a consideração, simpatia e paciência demonstrada para com os clientes, incluindo a capacidade de fazer o cliente se sentir emocionalmente confortável,
5. Cortesia: a educação e respeito demonstrado, principalmente pelo pessoal de contato com o cliente,
6. Responsividade: rapidez e pronto atendimento, incluindo a rapidez no atendimento de solicitações do cliente, num tempo mínimo de entrega,
7. Flexibilidade: disposição e habilidade do pessoal para alterar o serviço ou produto, de acordo com a necessidade do cliente,
8. Competência: a habilidade, qualificação e profissionalismo em que o serviço é executado,

9. Conforto: o conforto físico proporcionado pelo ambiente e instalações do prestador de serviço,
10. Comunicação: a habilidade de se comunicar com o cliente, incluindo a clareza, compreensão e precisão na comunicação verbal e escrita, e a capacidade de ouvir e entender o cliente,
11. Disponibilidade: a disponibilidade das instalações, pessoal e serviços para o cliente,
12. Acesso: a localização acessível, incluindo a facilidade de chegar e se deslocar ao longo do ambiente de serviço e a clareza de sinalização,
13. Limpeza: a aparência organizada e limpa dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente, instalações e o pessoal,
14. Segurança: segurança pessoal dos clientes e de seus pertences ao se beneficiar dos serviços prestados, incluindo manutenção e confidencialidade,
15. Confiabilidade: a confiabilidade e consistência na realização dos serviços, das suas instalações e pessoal, incluindo a entrega pontual e a capacidade de cumprir as promessas feitas ao cliente,
16. Funcionalidade: capacidade de o serviço cumprir e atender o seu propósito, incluindo a funcionalidade das instalações e dos serviços prestados,
17. Integridade: a honestidade, justiça e confiança com que os clientes são tratados pelo prestador de serviço,
18. Estética: a extensão em que os componentes do pacote de serviços são agradáveis ao cliente, incluindo tanto a aparência do ambiente quanto das instalações e do pessoal.

De acordo com Parasuraman et al. (1990), há um conjunto de dez determinantes (confiabilidade, responsividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreender o cliente e tangíveis) que influenciam a qualidade dos serviços prestados. Entretanto, em suas pesquisas, o autor demonstrou que alguns destes determinantes apresentam alta correlação, podendo ser representados por cinco dimensões consolidadas, que são:

1. Tangíveis, relacionado à aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;

2. Confiabilidade, relacionada à capacidade de execução dos serviços prometidos com confiança, precisão e consistência. Significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros;
3. Responsividade é representado pela disposição para auxiliar os clientes e atender prontamente suas solicitações;
4. Segurança está relacionado com o conhecimento e cortesia dos colaboradores, e sua capacidade de inspirar confiança, credibilidade e confidencialidade;
5. Empatia engloba determinante como cuidado, interesse e atenção personalizada aos clientes, aliado ao interesse em compreender as necessidades específicas dos consumidores.

De acordo com Parasuraman et al. (1990), os clientes utilizam-se desses determinantes de qualidade para fazer ponderação sobre a qualidade dos serviços que lhes são prestados, comparando os serviços prestados com os percebidos.

Enfim, a pesquisa contempla a junção dos indicadores propostos nas teorias de qualidade em serviços, com os indicadores utilizados na prática tanto pelo operador logístico, quanto pelos clientes que são atendidos por este operador. O modelo proposto por Parasuraman et al. (1990) foi adaptado ao estudo de caso.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Metodologia

O tipo de pesquisa adotado, para atingir os objetivos específicos propostos, foi a exploratória e descritiva.

De acordo com Salomon (1979), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrevendo fenômenos e classificando fatos e variáveis. Essas são desenvolvidas visando proporcionar uma visão geral e constituir a primeira etapa de uma investigação mais ampla, acerca de determinados fatos, e utilizam como fontes dados secundários. Sendo assim, foram analisados os dados oferecidos pela empresa Tora, em seu banco de dados, e pelo IBRALOG (Instituto Brasileiro de Logística) sobre as empresas consumidoras de serviços logísticos do Brasil.

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas são aquelas que têm como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno, ou ainda estudar a relação entre variáveis. Esse é o tipo de pesquisa que mais utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados. Dessa forma, estudaram-se as características de um grupo de clientes, a fim de verificar o perfil e as expectativas destes com relação às empresas operadoras logísticas existentes no mercado.

Conforme Gil (1999), as pesquisas sociais e científicas abrangem um universo de elementos bastante representativo não sendo possível estudá-los em sua totalidade. Sendo assim, selecionou-se uma parcela significativa da população total para que se analisasse o problema proposto.

Segundo o conceito de que população é um conjunto de elementos que possuem determinadas características, foi considerada como população todos os 65 (sessenta e cinco) clientes consumidores de serviços logísticos dos segmentos siderúrgico, químico, petroquímico, automobilístico, máquinas e equipamentos, e alimentício do Brasil que mantém relação comercial com a Tora Logística. A amostra que foi utilizada é do tipo intencional, em que “o investigador escolhe deliberadamente as unidades de amostra que tenciona pesquisar” (GIL, 1999,p.101), que neste caso priorizou os maiores clientes em faturamento. Foram entrevistados também, os diretores das áreas comercial, operacional e administrativa financeira do operador logístico para a

análise da lacuna entre as expectativas dos clientes x percepção da empresa prestadora de serviço. A técnica de pesquisa utilizada foi a de levantamento em campo, dessa forma o pesquisador analisou o nível de satisfação dos clientes com relação ao atendimento às suas expectativas e necessidades.

O instrumento de pesquisa utilizado para obtenção de dados foi a entrevista, que de acordo com Gil (1999) é uma forma de diálogo, em que o entrevistador vai de encontro ao entrevistado para ter acesso aos dados e às informações necessárias. A entrevista não seguiu um padrão formal numa tentativa de coletar o maior número de informações possíveis de acordo com seu andamento. Para uma posterior análise, os dados foram organizados em tabelas, quadros e gráficos, que estão apresentados no capítulo “Apresentação e análise dos dados coletados”, facilitando assim o cruzamento das informações e a elaboração de observações.

A pesquisa que foi feita através de entrevista e de levantamento de campo, tentou identificar os fatores “valor do valor” e “valor da retenção” que são percebidos pelos clientes do segmento. Foi utilizado questionário com uma pergunta para cada variável, e as respostas foram estruturadas em uma escala do tipo *Likert*, que segundo Gil (1999), é uma escala cumulativa, em que os itens obedecem a uma relação acumulativa de modo que cada item é mais intenso em certa direção do que o anterior. Também foram usadas perguntas abertas.

3.2 Os Indicadores de Serviço Avaliados

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o valor pode ser definido como a comparação entre aquilo que o cliente percebe que recebeu, em troca daquilo que percebe que ofereceu. Dessa forma, uma empresa para se diferenciar de seus concorrentes, pode entregar ao cliente mais do que ele deseja obter, identificando características específicas que irão prover valor a ele. Usando o modelo das lacunas, proposto por Parasuraman et. al. (1990) identificou-se a lacuna entre as expectativas dos clientes e a percepção da empresa prestadora de serviço (Lacuna 1); a lacuna entre as especificações dos serviços prestados pela empresa e a real prestação dos serviços (Lacuna 2) e, finalmente, a lacuna entre o serviço esperado pelos clientes e o serviço percebido por eles (Lacuna 5).

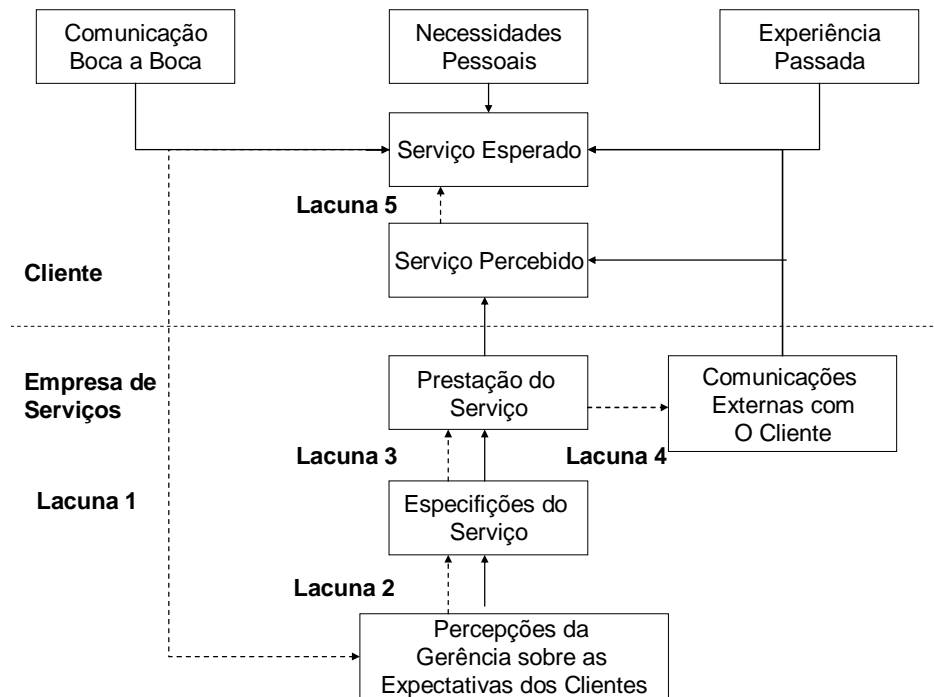


Figura 6: Modelo dos *gaps* ou lacuna da qualidade em serviço.
 Fonte: PARASURAMAN et al. (1990. p. 44)

O critério utilizado para definir a estrutura do questionário, que foi utilizado na pesquisa de campo, baseou-se na identificação de todos os critérios que são empregados pelos clientes, em seus modelos próprios de avaliação de desempenho dos prestadores de serviços logísticos, adicionados aos indicadores já utilizados pelo próprio operador logístico em seu modelo de gestão de negócios, e também os indicadores propostos pelos autores que escrevem sobre qualidade em serviços. Assim, utilizaram-se os indicadores constantes na tabela 1, que foram segregados em três dimensões, a saber:

- Qualidade, que reuniu os indicadores que são utilizados para mensurar a concepção e prestação dos serviços conforme a solicitação dos clientes,
- Conveniência, que reuniu os indicadores que são utilizados para mensurar a disponibilidade do operador logístico para atender às solicitações imprevistas dos clientes,
- Preço, que reuniu os indicadores que são utilizados para mensurar não apenas o valor monetário assumido pelos clientes quando da contratação de um operador logístico, mas também o prazo do relacionamento entre cliente x prestador de serviço logístico,

Tabela 1 - INDICADORES UTILIZADOS NA PESQUISA

<i>Dimensão</i>	<i>Indicador</i>
Qualidade	Tempo Médio de Entregas Variabilidade no Tempo de Entregas Resolução de Queixas Entregas sem Atraso Política Escrita de Serviços Atendimento com Frota e Agregado Comunicação Eficiente Número de Avarias e Sinistros Melhoria Contínua
Conveniência	Disponibilidade de Equipamentos Flexibilidade para Atender às Urgências Acessibilidade Aviso Antecipado de Atrasos Rastreabilidade das Cargas
Preço	Tarifas Condições de Pagamento Tempo de Duração da Parceria

O questionário inicialmente foi aplicado junto aos clientes que compõem a amostra, posteriormente foi aplicado junto aos diretores do operador logístico, e as respostas foram organizadas em gráficos e tabelas para análises das respostas.

A relação entre as respostas do questionário e a escala dos gráficos e tabelas é a seguinte:

- “Sem importância” ou “Péssima” – 20%
- “Pouco importante” ou “Ruim” – 40%
- “Indiferente” ou “Regular” – 60%
- “Muito Importante” ou “Boa” – 80%
- “Extremamente Importante” ou “Ótima” – 100%

As limitações metodológicas, segundo Salomon (1979), se referem aos vários fatores que poderiam influenciar a elaboração do trabalho; e estão relacionadas com a possibilidade dos

pesquisados não responderem adequadamente as perguntas por não se interessarem pela pesquisa, ou ainda por não terem tempo disponível para atenderem o pesquisador.

CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da Empresa – Operador Logístico

Esse trabalho se fundamentou na análise do comportamento do consumidor organizacional, tendo em vista que a empresa analisada tem como mercado alvo organizações que demandam serviços logísticos customizados, que atuam nos segmentos: siderúrgico, químico, petroquímico, automobilístico, máquina, equipamentos e alimentício; e não o consumidor final.

A Tora Logística foi fundada em 1991 pela controladora Tora Transportes Industriais Ltda., que desde 1971 vem atuando na área de transportes industriais no Brasil e Mercosul, com a finalidade de efetuar operações logísticas industriais, tais como transporte intermodal, armazenagem, centros de distribuição, gestão de estoques, e realizando estudos de projetos logísticos para os clientes da Tora Transportes. Atualmente, a empresa emprega diretamente 759 funcionários, e se posiciona no mercado como uma das maiores empresas que desenvolvem soluções logísticas customizadas para os setores siderúrgico, químico, petroquímico, automobilístico, máquinas, equipamentos e alimentício. Sua carteira de clientes é composta por aproximadamente 65 clientes que lhe garante um faturamento anual de R\$240.000.000,00, conforme balanço patrimonial do exercício de 2006.

A Tora trabalha de forma integrada utilizando os modos rodoviário, ferroviário, marítimo e cabotagem, através de seus terminais de carga em Vitória/ES, São Paulo/SP, Contagem/MG, Salvador/BA e Uruguaiana/RS. Todos os terminais contam com uma ampla estrutura de armazenagem associada à equipamentos de movimentação compatíveis com a modalidade em que operam.

4.2 Apresentação dos Clientes e dos Serviços Prestados

Os clientes que fazem parte da amostra analisada neste trabalho são responsáveis por aproximadamente 65% do faturamento anual da Tora Logística, e os clientes que são do segmento siderúrgico (ABC, DEF e GHI) mantêm relacionamento comercial com a Tora há aproximadamente vinte e cinco anos. Já o cliente JLM é atendido pelo operador logístico desde 1998, e nos últimos dezoito meses ampliou significativamente o volume de negócios com a Tora; e o cliente NOP, por ter iniciado recentemente seus negócios no Brasil, é atendido pelo operador logístico desde 2004.

O primeiro cliente analisado é o ABC, fundado em 1952 a pedido do governo brasileiro para atender às necessidades de tubos de aço sem costura da indústria petrolífera nacional, e é responsável pela produção de 600 mil toneladas por ano desse produto. Atualmente, produz tubos, que possuem baixo valor agregado, para a indústria de automóvel, a indústria de óleo e gás, a indústria de petróleo, a construção civil e a construção mecânica.

A Tora presta serviços especializados de transporte rodoviário e transporte fluvial, utilizados no escoamento de produtos siderúrgicos, além de serviços de descarga e armazenagem desses produtos, a partir de Belo Horizonte/MG para todo o território brasileiro, e também para a Argentina, Chile e Uruguai. A logística do transporte e da movimentação interna de materiais é de total responsabilidade da Tora, e esta utiliza meios de comunicação adequados que possibilitam uma completa sinergia dos equipamentos, veículos, pessoas e demais recursos necessários à adequada prestação dos serviços. O cliente exige a utilização de equipamentos customizados e itens de segurança adicionais para o transporte das cargas, como por exemplo:

- As carretas, obrigatoriamente, devem possuir frontal para proteção da cabine do motorista,
- As carretas, obrigatoriamente, devem utilizar uma tarrafa especial de poliéster para evitar movimentação da carga em direção à cabine do motorista,
- Cada carreta deve dispor de 09 cintas de poliéster (10 mm espessura) para amarração da carga, dispondo de catraca fixa ou móvel.

O segundo cliente analisado é o DEF, que se caracteriza como único produtor integrado de aços planos inoxidáveis e siliciosos da América Latina, produtos de alto valor agregado, com desempenho que o destaca entre os grandes produtores mundiais do setor. Além disso, detém alta

tecnologia na produção de aços carbonos ligados. É líder em seu segmento no mercado brasileiro, com 90% de participação, e exporta para outros 57 países; a usina localizada no município de Timóteo/MG, Vale do Aço, possui capacidade instalada para produzir 900 mil toneladas/ano de aço líquido.

A Tora presta serviços de transporte, por via rodoviária, dos produtos siderúrgicos e materiais a partir da Usina em Timóteo/MG, empresas coligadas ou industrializador, com destino ao mercado interno, portos nacionais e ao mercado externo, especificamente aos Países da América Latina; presta serviços de desembaraço aduaneiro nas fronteiras brasileiras e em Países da América Latina; serviços de armazenagem e gestão de estoques em seus terminais de Contagem/MG e Uruguaiana/RS. Além disso, o operador logístico também presta serviços de transporte rodoviário, fazendo o abastecimento de insumos e materiais diversos, oriundos de outras cidades e portos nacionais, com destino à Usina em Timóteo/MG.

O cliente exige no transporte de aço inoxidável, em função do alto valor agregado do material, que a Tora forneça, para a segurança do transporte, particularmente para a precaução contra roubos e furtos, equipamento com rastreamento via satélite.

O cliente mantém um sistema próprio para avaliar o desempenho dos seus prestadores de serviços chamado IPF (Índice de *Performance* do Fornecedor). Este é composto por cinco indicadores, descritos a seguir: Quesito Qualidade, indicador que trata do número efetivo de reclamações por avarias, roubos e sinistros relacionados ao serviço prestado; Quesito Atendimento, indicador que trata da eficiência do fornecedor na sua capacidade de retirar e entregar o produto siderúrgico no prazo contratado; Quesito Competitividade, indicador que avalia a capacidade do fornecedor em transportar o produto em frota própria e sua eficácia no atendimento dos grandes volumes da Usina; Quesito Segurança e Meio Ambiente, indicador que avalia o cumprimento dos programas de autofiscalização e correta manutenção dos veículos, somado ao cumprimento de ações preventivas quanto ao roubo de cargas; e por último o Quesito Sistema de Gestão da Qualidade, que trata de um incentivo à implantação da Gestão da Qualidade.

O terceiro cliente analisado é GHI, primeiro produtor integrado de aço plano no Brasil, é um dos maiores e mais competitivos complexos siderúrgicos integrados da América Latina. Com capacidade de produção anual de 5,8 milhões de toneladas, o cliente concentra suas atividades em siderurgia, mineração e infra-estrutura. Oferece uma das mais completas linhas de aços planos do

continente, de alto valor agregado; o aço da GHI está presente em diversos segmentos, entre os quais se destacam o Automotivo, Construção Civil, Embalagem, Linha Branca e OEM (*Original Equipment Manufacturer* - modalidade diferenciada de distribuição de produtos na qual eles não são comercializados diretamente aos consumidores finais), fornecidos para clientes no Brasil e no Exterior.

A este cliente, a Tora presta serviços de transbordo, manuseio e armazenagem de produtos siderúrgicos, que são recebidos via modal ferroviário em seu Terminal de Contagem/MG; serviços de transporte rodoviário à partir do referido Terminal para os estados de Minas Gerais, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Pernambuco, Piauí e Tocantins; além de serviços de recebimento rodoviário de lingotes de zinco e embarque desses lingotes em vagões ferroviários.

O cliente avalia o desempenho de atendimento da Tora, visando estabelecer um processo contínuo de melhoria nos serviços prestados, com os indicadores de Prazo de Coleta, que é o tempo decorrido entre a entrega da programação de embarque ao Operador Logístico e a oferta do veículo pela mesma; Prazo de Entrega, que é o tempo decorrido entre a data/hora da emissão da Nota Fiscal e a data/hora da entrega do produto no cliente; Avarias e Sinistros, que é o total de ocorrências registradas durante o transporte, desde a liberação dos produtos após o carregamento até a entrada no destino final; e por fim a Melhoria Contínua do Processo, que é o desenvolvimento de soluções para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, por meio de ações que visem o cumprimento dos Padrões, Normas e Procedimentos do GHI, e também a utilização de uniformes, crachás, organização do espaço de trabalho, assiduidade e atendimento às solicitações do GHI.

O quarto cliente é JLM que, atualmente, configura entre as maiores empresas mundiais no ramo de *agribusiness* e alimentos do país, tendo atuação integrada em toda cadeia produtiva de seus produtos. Está presente no Brasil, Argentina, América do Norte e Europa; no Brasil emprega cerca de 11 mil funcionários e atingiu um faturamento de aproximadamente R\$23,2 bilhões em 2004. Atua através de duas unidades de negócios:

- Fertilizantes: produção de fertilizantes, ingredientes de nutrição animal,
- Alimentos: processamento e comercialização de soja, trigo e outros grãos, fornecimento de matéria-prima para indústria de alimentos e *food service* além de comercializar produtos para consumidores finais.

A JLM atua desde a aquisição do grão até a produção de alimentos para o consumidor final. Compra de mais de 30 mil produtores rurais um volume em torno de 10 milhões de toneladas de soja – além de trigo, milho e caroço de algodão. É a maior processadora de trigo da América Latina, comprando e beneficiando cerca de 2 milhões de toneladas ano. Os produtos mais comercializados junto aos consumidores finais são: margarinas, óleos, maioneses, bebidas prontas, farinhas, pré mistura, creme confeiteiro, gorduras e proteína texturizada de soja.

A Tora presta serviços de transporte rodoviário à JLM, fazendo as transferências de produtos das fábricas dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo para o Centro de Distribuição localizado no terminal da Tora em Contagem/MG; presta serviços de armazenagem verticalizada (seca/fria) e movimentação no Centro de Distribuição em Contagem/MG, incluindo os serviços de cargas, descargas, roteirização das entregas, fornecimento dos materiais de carregamento (pallets de madeira) e retorno desses pallets; serviços de *cross-docking* e serviços de distribuição via rodovia de todos os produtos no estado de Minas Gerais. Além disso, a Tora é a responsável pela gestão dos estoques no CD em Contagem/MG, que contempla as entradas e saídas de materiais, o acesso de pessoas à área de armazenagem, o controle por código de barras, inventário, controle de validade dos produtos e a segregação de avarias.

O quinto cliente é o NOP, que é líder no mercado mundial de revestimento de tubos, com atuação em 6 continentes. Desenvolve soluções de revestimentos anti-corrosão, que garante todas as condições de operações dos tubos para construções *offshore* e *onshore*; revestimentos protetores contra pesos, que são sistemas baseados em concretos que garantem proteção mecânica aos tubos; revestimentos feitos sob encomenda, que são serviços customizados de acordo com a potencialidade dos tubos; revestimentos internos, que garantem eficiência no transporte de gás natural através dos tubos; e por último os revestimentos com garantia do fluxo, sistema de isolamento térmica que garante o cumprimento de todas as exigências para o transporte de fluídos em plataformas *offshore*.

O cliente possui uma unidade em Belo Horizonte/MG, e toda a matéria-prima, polipropileno, produto de alto valor agregado, utilizado no processo de revestimento dos tubos é importada da Alemanha. A Tora presta serviços de: desembaraço aduaneiro das mercadorias importadas; descarga dos *containers* de polipropileno, que chegam nos navios, no Porto de Vitória/ES; desova dos *containers* no Terminal de Vitória/ES; transporte dos *containers* vazios até o Porto de Vitória/ES; armazenagem dos polipropilenos em *big bags* no Terminal de

Vitória/ES; transporte rodoviário dos *big bags* do Terminal de Vitória/ES para o Terminal de Contagem/MG; armazenagem e controle dos estoques no Terminal de Contagem/MG; e transporte no modelo “*just in time*” do Terminal de Contagem/MG para a unidade produtora em Belo Horizonte/MG.

Segundo Cahill (2006), os clientes dos prestadores de serviços logísticos (PSLs) são extremamente diversos e similares, com isso, espera-se que os relacionamentos desenvolvidos entre o prestador de serviços logísticos e seus diversos clientes mostrem diferenças importantes, dentre elas às exigências que cada cliente impõe ao prestador. Surge então, conforme Cahill (2006), uma questão de gerenciamento que é crucial para os PSLs traçarem seus esforços de fidelização do cliente, que basicamente se resume na maneira pela qual o prestador entende os contextos culturais que cada cliente está inserido, e as diferentes características de relacionamento que são necessárias a cada demanda.

Na tabela 2 abaixo, são apresentados todos os indicadores utilizados pelos clientes que compõem a amostra, que são adotados em suas avaliações de desempenho dos prestadores de serviços logísticos, a saber:

Tabela 2 - INDICADORES DE AVALIAÇÃO DOS CLIENTES

<i>Indicadores</i>	ABC	DEF	GHI	JLM	NOP
Prazo de Retirada / Coleta	X	X	X	X	X
Reclamação de Clientes		X		X	
Viagens em Atraso / Prazo de Entrega	X	X	X	X	
Faltas Internas no Carregamento	X				X
Atendimento com Frota e Agregados	X	X		X	
Erros na Cobrança de Fretes			X		
Perda de Carga para outro Operador				X	
Feed Back das Entregas / Comunicação	X	X	X	X	X
Avárias, Roubos e Sinistros	X	X	X	X	X
Manutenção Preventiva nos Equipamentos	X	X			
Sistema de Qualidade / Melhoria Contínua	X	X	X		
Resolução de Queixas		X		X	X
Política Escrita de Serviços				X	X
Disponibilidade de Equipamentos	X	X	X	X	
Flexibilidade para Atender Urgências		X		X	X
Acessibilidade		X		X	X
Aviso Antecipado de Atraso	X	X		X	
Rastreabilidade das Cargas		X		X	X
Tarifas		X	X		
Condição de Pagamento		X	X		
Tempo de Duração Parceria	X		X		

Conforme descrito na tabela anterior, percebe-se que na perspectiva dos clientes torna-se necessário que o operador logístico ofereça pacotes de serviços específicos e customizados, que atendam às peculiaridades e exigências de cada cliente. Entretanto, contrapondo essa demanda, o operador logístico busca constantemente oferecer um pacote padronizado de serviços, que atenda às expectativas de seus clientes, e principalmente agregue valor ao seu negócio.

Todas as empresas analisadas possuem sistemas próprios de avaliação de desempenho dos prestadores de serviços logísticos, e estes quando analisados apresentam algumas características

similares, como por exemplo prazo de retirada, controle de avarias e sinistros, finalização das entregas, disponibilidade de equipamentos. Além disso, destaca-se que os clientes que demandam apenas serviços de transporte possuem mais de um prestador de serviço, já os clientes que utilizam serviços de armazenagem, gestão de estoques e operações rodo-ferroviárias trabalham exclusivamente com a Tora. Além disso, percebe-se que os clientes que tem em seu mix de produtos itens de maior valor agregado, tendem a impor exigências mais significativas ao operador logístico, ou seja, quanto maior o valor agregado dos produtos, mais alto o nível de serviço exigido.

4.3 Apresentação das Variáveis Pesquisadas

Neste trabalho, abordou-se apenas 3 das 5 lacunas discutidas por Parasuraman et al. (1990), que são a lacuna entre as expectativas dos clientes x percepção da empresa prestadora de serviço (Lacuna 1); a lacuna entre as especificações dos serviços prestados pela empresa x real prestação dos serviços (Lacuna 2) e finalmente a lacuna entre o serviço esperado pelos clientes x o serviço percebido por eles (Lacuna 3).

A relação do valor da retenção foi medida pelos indicadores “flexibilidade para atender às urgências” e “tempo de duração da parceria”. Consideram-se aspectos como: o que o cliente comprou na última vez? O cliente se beneficia da relação com a empresa? A empresa se beneficia do relacionamento com o cliente? Enfim, tenta-se mensurar o custo da mudança por parte do cliente, caso esse decida interromper o vínculo com a empresa.

A criação deste valor é específica e vai de encontro com as necessidades particulares de cada cliente, tentando sempre maximizar tanto a probabilidade de o cliente retornar para futuras compras, quanto o tamanho de compras futuras; e minimizar a probabilidade do cliente comprar de um concorrente. Percebe-se que, através do diálogo permanente com os clientes, a empresa descobre novas oportunidades para satisfazer necessidades adicionais, aumentando assim suas receitas e também a possibilidade de retenção.

Analisando a estrutura de valor dos clientes, o operador logístico poderá direcionar os recursos destinados aos gastos associados com os mesmos, para onde eles terão o maior impacto. Essa estrutura pode ser influenciada pelo operador logístico focalizando-se o “valor do valor” e o “valor da retenção”.

A análise do processo de decisão de compra dos clientes tomadores de serviços logísticos foi desenvolvida através da identificação das variáveis, que os clientes, o operador logístico e o pesquisador listaram como relevantes, na avaliação de sua importância.

A variável qualidade foi mensurada através de nove indicadores, quais sejam: *Tempo Médio de Entregas*, que refere ao lapso de tempo entre o início da viagem de um veículo, seja no modal rodoviário, ferroviário ou marítimo, até a entrega; *Variabilidade do Tempo de Entregas*, que refere aos desvios de tempo em que as entregas acontecem a partir do tempo médio planejado; *Resolução de Queixas*, que se refere às ações rápidas tomadas pelo prestador de serviços para atender às reclamações dos clientes; *Entregas sem Atraso*, que se refere ao cumprimento das entregas nos prazos acordados; *Política Escrita de Serviços*, que se refere ao detalhamento dos serviços que são prestados pelo operador logístico; *Atendimento com Veículos Frota e Agregados*, que se refere à porcentagem de veículos próprios que o operador logístico disponibiliza para atender as programações de embarque, sem subcontratar veículos terceiros; *Comunicação Eficiente*, que se refere à troca de informações entre prestador de serviço e cliente sem que haja falhas; *Número de Avarias e Sinistros*, que se refere a quantidade de acidentes e roubos que acontecem com as cargas dos clientes num determinado período; *Melhoria Contínua*, que se refere às novas ações implementadas pelo operador logístico para aprimorar constantemente seus processos.

Já a variável conveniência foi analisada através de 5 indicadores: *Disponibilidade de Equipamentos*, que se refere a quantidade de equipamentos que o operador oferece no momento da liberação das cargas; *Flexibilidade para Atender Urgências*, se refere à disponibilidade do operador logístico para prestar serviços que não estão previstos, com agilidade e qualidade; *Acessibilidade*, que se refere à facilidade que o cliente tem para fazer contato com gestores que tomam decisão na estrutura organizacional do prestador de serviços; *Aviso Antecipado de Atrasos*, que se refere à comunicação do operador logístico aos clientes de possíveis atrasos, com antecedência; *Rastreabilidade das Cargas*, que se refere aos recursos oferecidos pelo operador logístico aos clientes, que garantem a visibilidade das cargas durante toda a operação logística.

Por fim, a variável preço foi analisada através dos indicadores: *Tarifa*, que se refere aos valores praticados pelo operador logístico para que o serviço seja prestado ao cliente; *Condições de Pagamento*, que se refere aos prazos concedidos pelo operador logístico aos clientes, para que esse último efetue os pagamentos pelos serviços prestados pelo operador, sem que juros

adicionais sejam acrescidos aos preços negociados; *Tempo de Duração da Parceria*, que se refere ao lapso de tempo em que o operador logístico presta serviços ao cliente, de forma regular e constante, o que representa a confiança que o cliente tem na empresa prestadora de serviço.

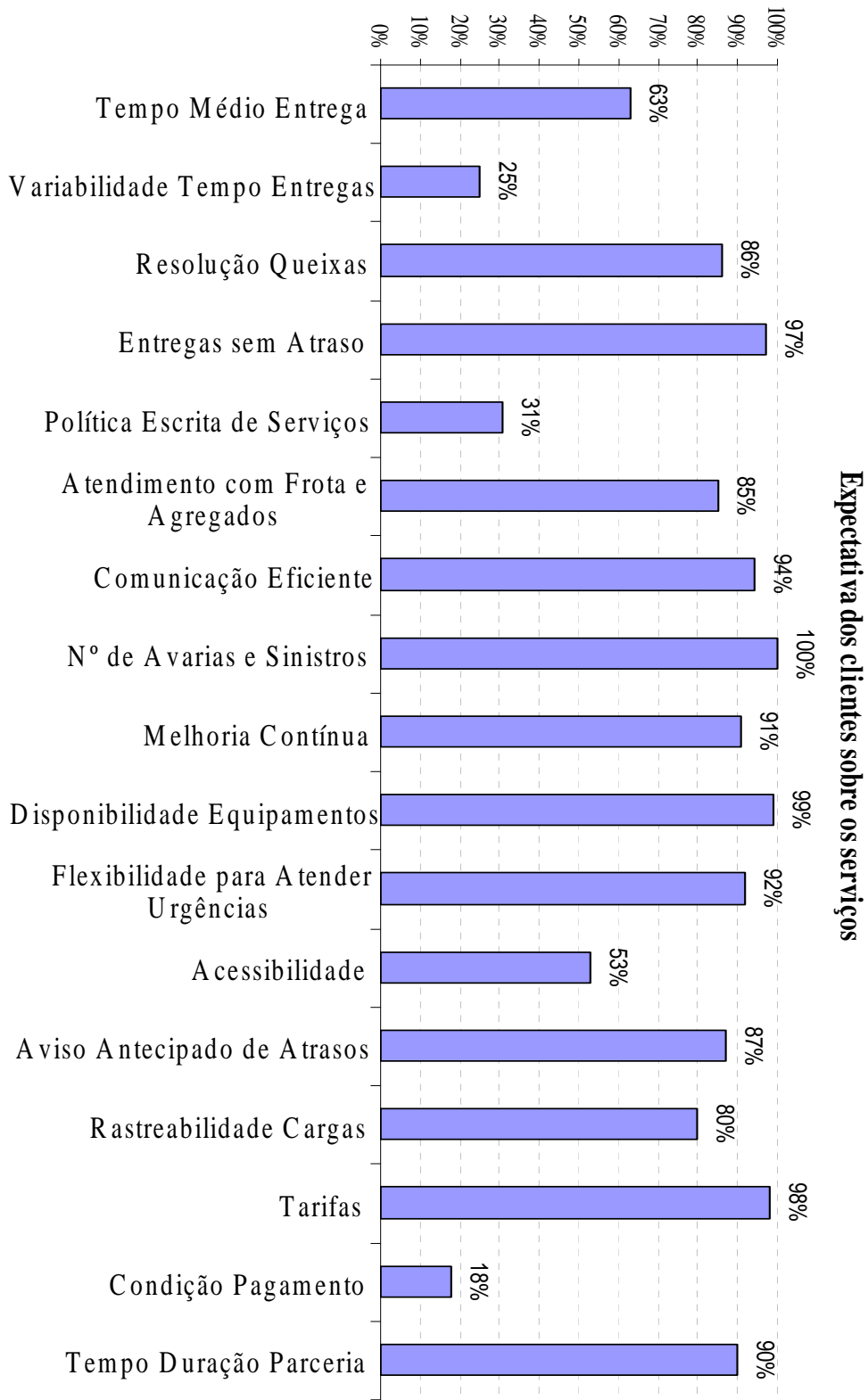
4.4 Apresentação e Análise dos Dados Coletados

A tabela 3 mostra a expectativa dos clientes sobre os serviços prestados pelo operador logístico, segundo avaliação feita pelos próprios clientes durante a pesquisa de campo.

Tabela 3 - EXPECTATIVA DOS CLIENTES SOBRE OS SERVIÇOS						
<i>Indicadores</i>	ABC	DEF	GHI	JLM	NOP	Média
Tempo Médio de Entrega	75%	68%	58%	60%	54%	63%
Variabilidade de Tempo das Entregas	24%	25%	19%	28%	30%	25%
Resolução de Queixas	90%	93%	85%	80%	82%	86%
Entregas sem Atraso	98%	98%	90%	100%	99%	97%
Política Escrita de Serviços	30%	25%	40%	48%	12%	31%
Atendimento com Frota e Agregados	84%	95%	60%	90%	96%	85%
Comunicação Eficiente	95%	93%	87%	97%	98%	94%
Número de Avarias e Sinistros	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Melhoria Contínua	85%	97%	98%	90%	85%	91%
Disponibilidade de Equipamentos	100%	96%	99%	100%	100%	99%
Flexibilidade para Atender Urgências	97%	98%	85%	90%	90%	92%
Acessibilidade	60%	65%	69%	41%	30%	53%
Aviso Antecipado de Atrasos	82%	80%	93%	91%	89%	87%
Rastreabilidade de Cargas	70%	100%	60%	80%	90%	80%
Tarifas	95%	98%	100%	100%	97%	98%
Condição de Pagamento	10%	15%	25%	20%	20%	18%
Tempo de Duração Parceria	98%	90%	85%	80%	97%	90%

Através da média ponderada das respostas dos clientes, conforme tabela 3, se observou a importância dada à variável, no que se refere a suas expectativas. Os valores da tabela acima representam a média das respostas dos clientes, sendo que, no universo de 100% o resultado 0% relaciona-se a variável de menor importância, e que 100% relaciona-se a variável de maior importância.

Tabela 4 - Expectativa dos clientes sobre os serviços

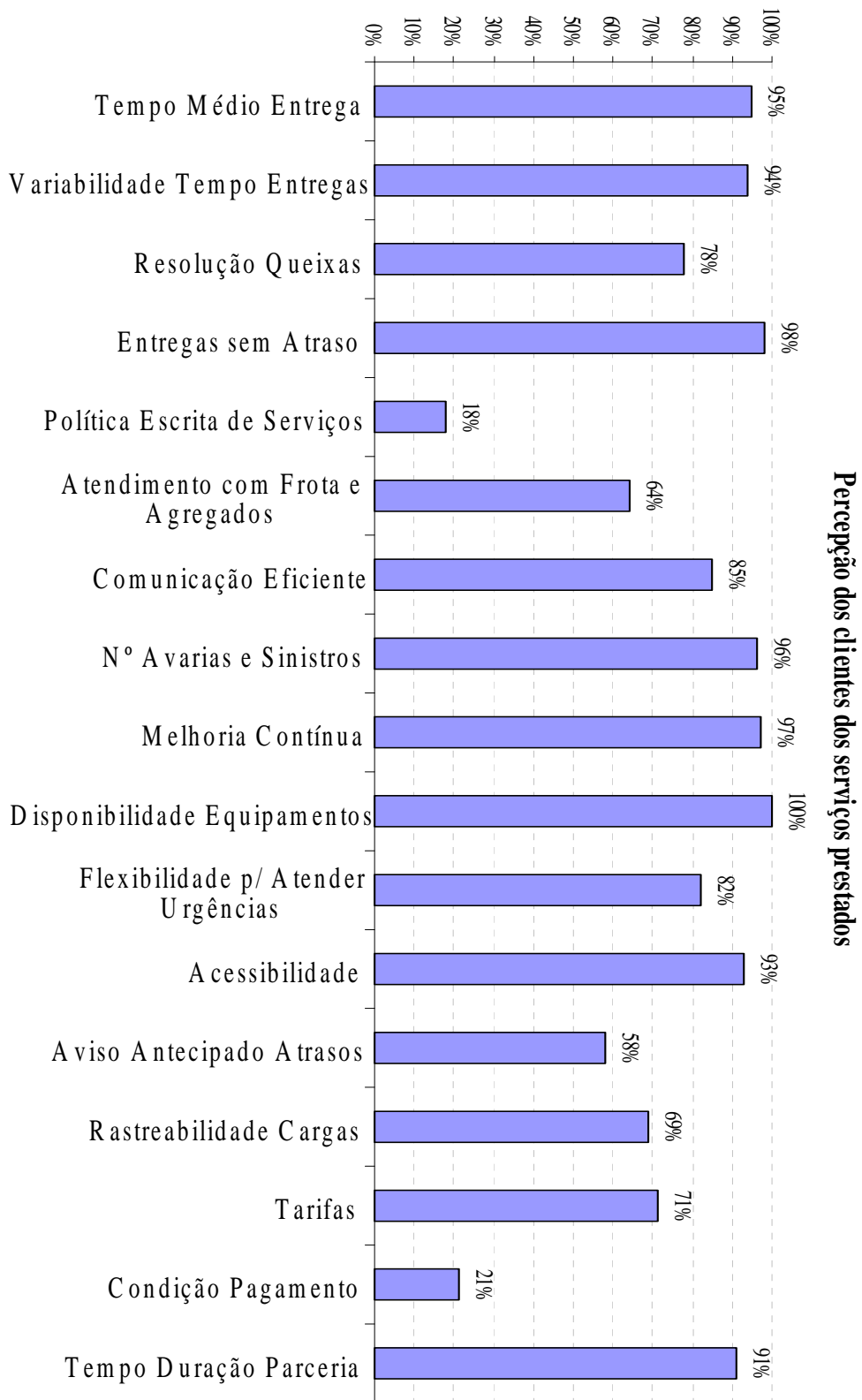


A tabela 5 mostra a percepção que os clientes têm dos serviços prestados, segundo cada variável. Os valores foram obtidos à partir dos questionários aplicados aos clientes durante a pesquisa de campo.

Tabela 5 - PERCEPÇÃO DOS CLIENTES DOS SERVIÇOS PRESTADOS						
<i>Indicadores</i>	ABC	DEF	GHI	JLM	NOP	Média
Tempo Médio de Entrega	98%	95%	96%	88%	98%	95%
Variabilidade de Tempo das Entregas	97%	93%	89%	97%	94%	94%
Resolução de Queixas	85%	73%	80%	68%	84%	78%
Entregas sem Atraso	99%	98%	98%	96%	100%	98%
Política Escrita de Serviços	10%	25%	5%	20%	30%	18%
Atendimento com Frota e Agregados	80%	85%	60%	75%	20%	64%
Comunicação Eficiente	85%	77%	90%	88%	85%	85%
Número de Avarias e Sinistros	95%	94%	93%	98%	100%	96%
Melhoria Contínua	96%	95%	97%	99%	98%	97%
Disponibilidade de Equipamentos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Flexibilidade para Atender Urgências	90%	75%	80%	79%	86%	82%
Acessibilidade	99%	88%	95%	85%	98%	93%
Aviso Antecipado de Atrasos	60%	70%	55%	20%	85%	58%
Rastreabilidade de Cargas	75%	100%	45%	55%	70%	69%
Tarifas	80%	60%	70%	55%	90%	71%
Condição de Pagamento	15%	20%	30%	20%	20%	21%
Tempo de Duração Parceria	98%	80%	99%	85%	93%	91%

Através da média ponderada das respostas dadas por eles, conforme tabela 5, se observou a sua percepção com relação aos serviços prestados pelo operador logístico naquela variável no universo, sendo que, no universo de 100% o resultado 0% relaciona-se a variável de menor importância, e que 100% relaciona-se a variável de maior importância.

Tabela 6 - Percepção dos clientes dos serviços prestados



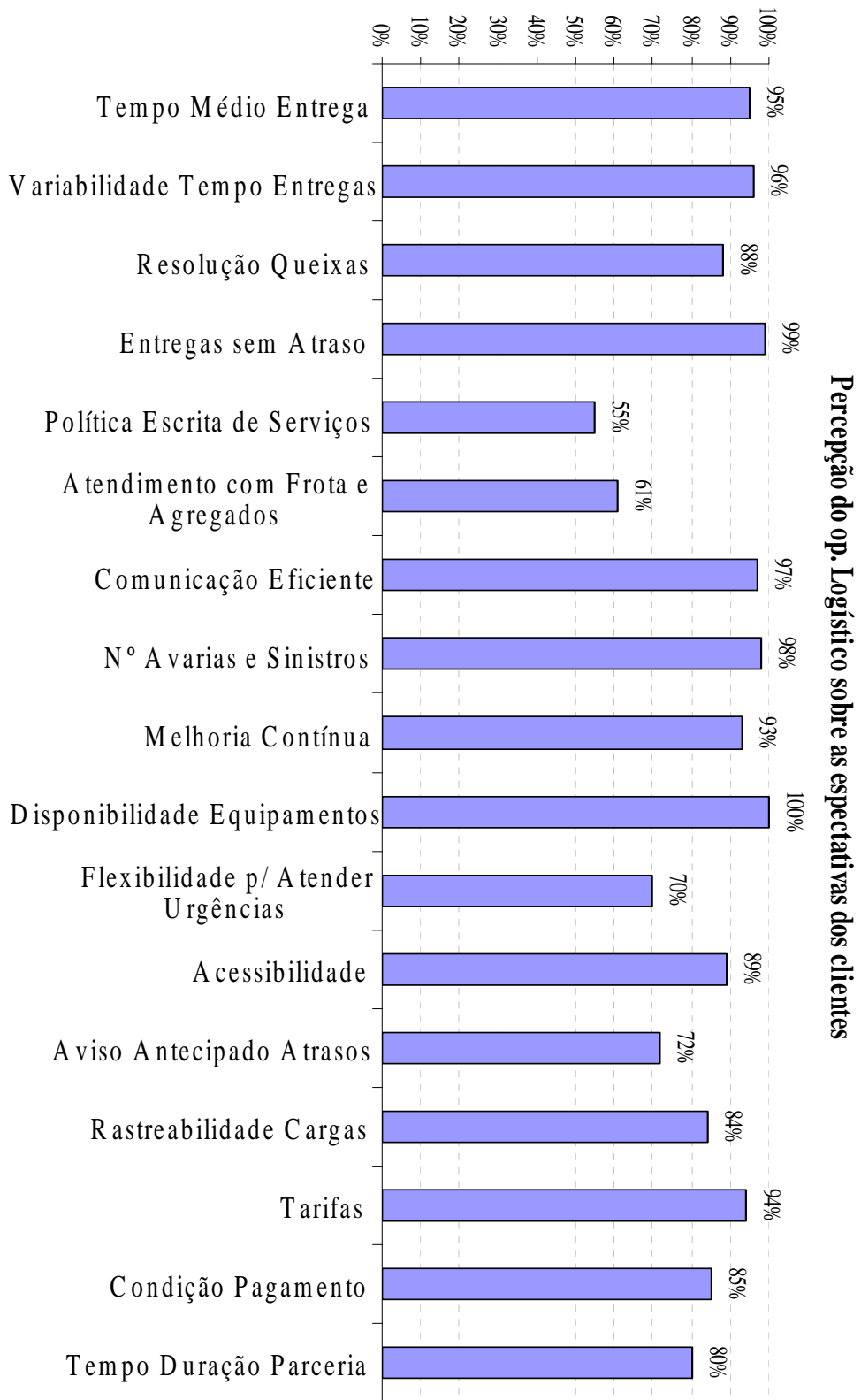
A tabela 7 mostra a percepção do operador logístico sobre as expectativas de seus clientes conforme cada variável, segundo avaliação feita pelo próprio operador durante a pesquisa de campo.

**Tabela 7 - PERCEPÇÃO DO OP. LOGÍSTICO SOBRE EXPECTATIVAS DOS
CLIENTES**

<i>Indicadores</i>	ABC	DEF	GHI	JLM	NOP	Média
Tempo Médio de Entrega	98%	100%	95%	85%	97%	95%
Variabilidade de Tempo das Entregas	99%	100%	94%	88%	99%	96%
Resolução de Queixas	90%	95%	70%	90%	95%	88%
Entregas sem Atraso	98%	100%	100%	97%	100%	99%
Política Escrita de Serviços	50%	70%	55%	60%	40%	55%
Atendimento com Frota e Agregados	60%	80%	40%	70%	55%	61%
Comunicação Eficiente	95%	100%	90%	100%	100%	97%
Número de Avarias e Sinistros	97%	100%	95%	98%	100%	98%
Melhoria Contínua	95%	95%	94%	88%	93%	93%
Disponibilidade de Equipamentos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Flexibilidade para Atender Urgências	80%	90%	70%	50%	60%	70%
Acessibilidade	85%	95%	80%	93%	93%	89%
Aviso Antecipado de Atrasos	80%	90%	60%	65%	65%	72%
Rastreabilidade de Cargas	90%	100%	70%	90%	70%	84%
Tarifas	95%	90%	100%	98%	87%	94%
Condição de Pagamento	90%	80%	100%	80%	75%	85%
Tempo de Duração Parceria	95%	80%	90%	75%	60%	80%

Através da média ponderada das respostas dadas pelos diretores comercial, operacional e administrativo, conforme tabela 7, se observou a percepção deles sobre as expectativas de seus clientes naquela variável, sendo que, no universo de 100% o resultado 0% relaciona-se a variável de menor importância, e que 100% relaciona-se a variável de maior importância.

Tabela 8 - Percepção do operador logístico sobre as expectativas dos clientes



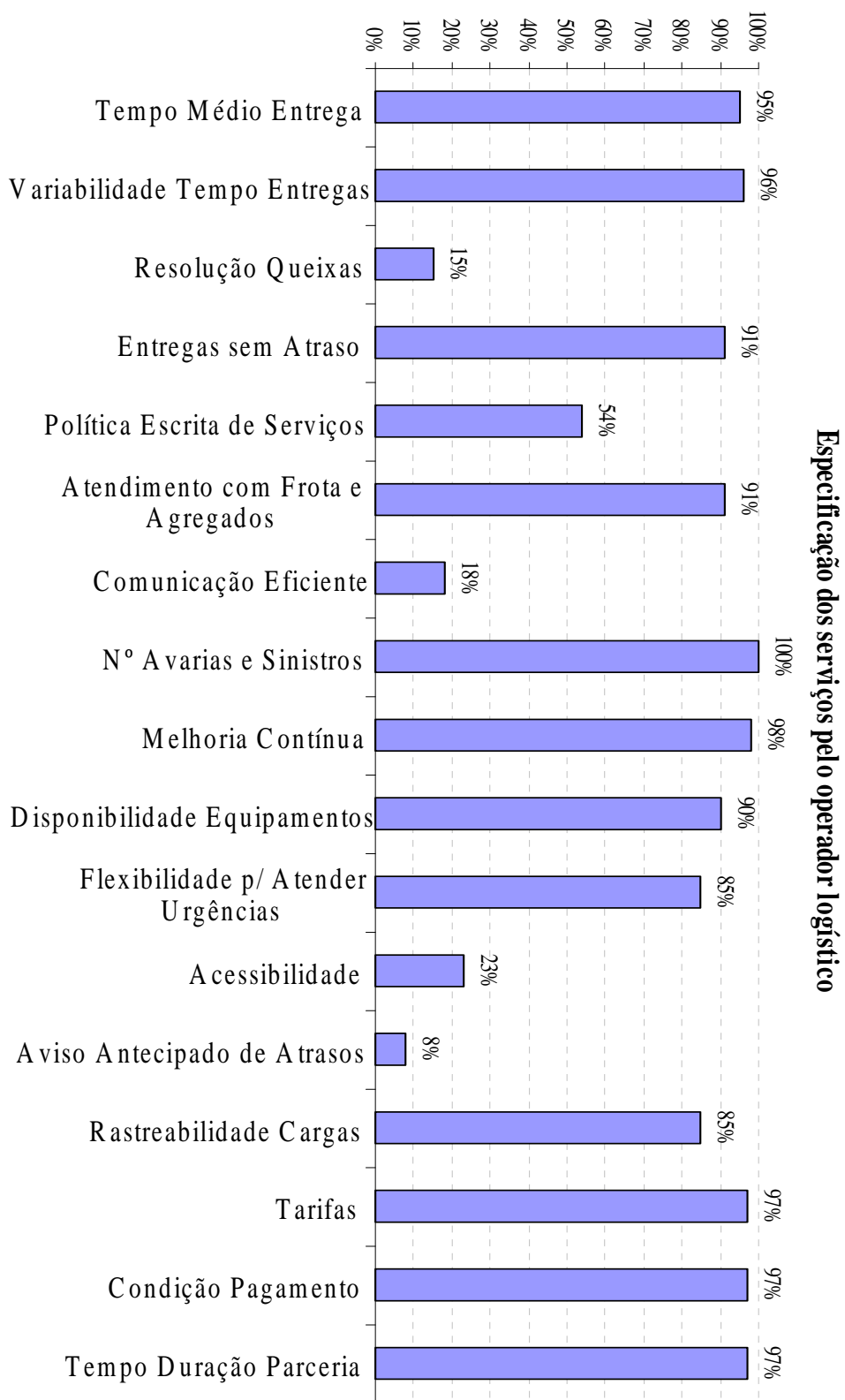
A tabela 9 mostra a avaliação dos clientes sobre a divergência que há na especificação dos serviços feita pelo operador logístico antes da contratação, e o que realmente é oferecido por este após a contratação de seus serviços pelos clientes.

Tabela 9 - ESPECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS PELO OPERADOR LOGÍSTICO

<i>Indicadores</i>	ABC	DEF	GHI	JLM	NOP	Média
Tempo Médio de Entrega	88%	98%	96%	95%	98%	95%
Variabilidade de Tempo das Entregas	99%	88%	94%	100%	99%	96%
Resolução de Queixas	12%	18%	15%	16%	14%	15%
Entregas sem Atraso	85%	90%	98%	97%	85%	91%
Política Escrita de Serviços	30%	69%	60%	65%	46%	54%
Atendimento com Frota e Agregados	85%	90%	98%	85%	97%	91%
Comunicação Eficiente	20%	25%	20%	10%	15%	18%
Número de Avarias e Sinistros	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Melhoria Contínua	100%	100%	95%	98%	97%	98%
Disponibilidade de Equipamentos	97%	90%	85%	80%	98%	90%
Flexibilidade para Atender Urgências	96%	90%	95%	60%	84%	85%
Acessibilidade	24%	19%	28%	23%	21%	23%
Aviso Antecipado de Atrasos	10%	5%	15%	3%	7%	8%
Rastreabilidade de Cargas	85%	88%	90%	77%	85%	85%
Tarifas	98%	99%	95%	97%	96%	97%
Condição de Pagamento	99%	100%	98%	98%	90%	97%
Tempo de Duração Parceria	100%	100%	100%	95%	90%	97%

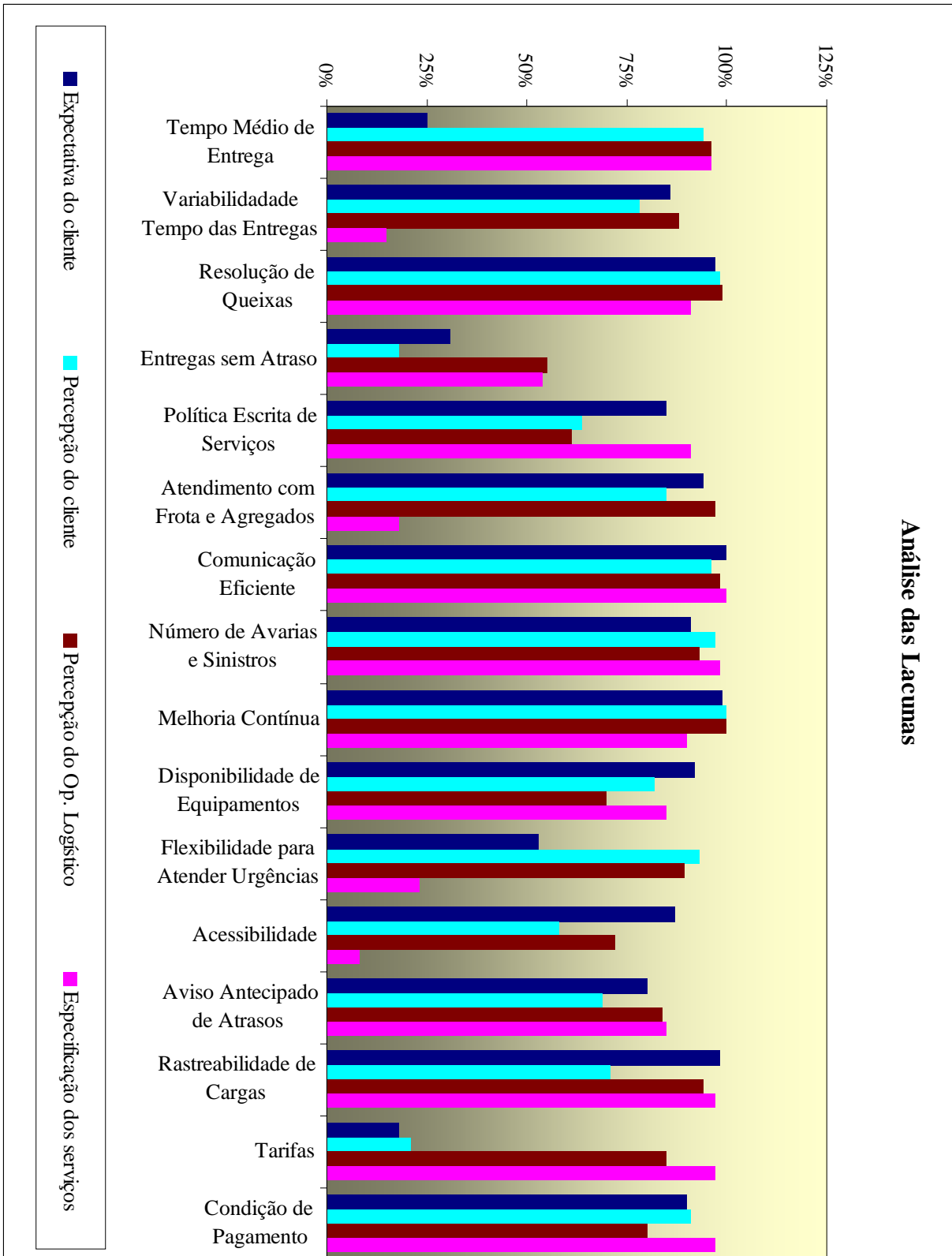
Através da média ponderada das respostas dadas pelos clientes, conforme tabela 9, se observou o desempenho do operador logístico naquela variável, sendo que, no universo de 100% o resultado 0% relaciona-se a variável com menor divergência, e que 100% relaciona-se a variável de maior divergência.

Tabela 10 - Especificação dos serviços pelo operador logístico



A tabela 11 abaixo ilustra todos os *gaps* existentes referente aos serviços prestados pelo operador logístico a seus clientes. A partir da média das respostas dadas pelos clientes, através da pesquisa de campo, e também pelo operador logístico, evidenciaram-se as lacunas existentes entre a expectativa dos clientes, percepção dos clientes, percepção do operador logístico sobre as expectativas dos clientes e também a especificação dos serviços oferecidos pelo operador logístico.

Tabela 11 - Análise das lacunas (gaps)



4.5 Análise e Discussão dos Resultados

Como se pode observar nas tabelas, as variáveis “tempo médio de entrega” e “variabilidade do tempo de entrega” não se apresentaram como significativas na expectativa dos clientes. Isto é explicado porque, segundo eles, esses quesitos são básicos a qualquer operador logístico que se dispõe a prestar serviços no segmento em referência, sendo, pois uma obrigação o operador manter esses índices em valores significativamente baixos, atendendo assim as demandas dos clientes finais. Ainda assim, observou-se que o operador atende satisfatoriamente essa exigência de seus clientes.

O operador logístico tem ciência que seus clientes esperam que suas queixas sejam resolvidas com agilidade e eficiência, contudo o prestador de serviços não especifica claramente à seus clientes os procedimentos adequados para que eles registrem suas queixas, nem tampouco aponta como ele, operador logístico, desenvolve suas ações para solucionar as queixas recebidas de seus clientes. Entretanto, evidenciou-se através da pesquisa de campo, que os clientes percebem que o operador logístico possui histórico satisfatório na resolução das queixas que recebe.

O indicador “política escrita de serviços” não apresenta índices significativos, no que se refere à expectativa dos clientes, nem tampouco no que se refere à percepção desses. Os clientes alegam que, por ser a Tora uma empresa tradicional e com significativa experiência de mercado, todos os clientes que a contratam conhecem seus serviços – muitos deles em função do longo “tempo de parceria”. Entretanto, o operador logístico tem ciência que, muitos de seus clientes, inclusive os tradicionais e parceiros de longa data, desconhecem parte dos serviços que são oferecidos pela Tora, como por exemplo, a infra-estrutura de seus terminais com integração rodoviária, seus armazéns com capacidade para movimentar e armazenar grandes volumes de estoques. Esses clientes acreditam ser a Tora, apenas um prestador de serviços de transporte rodoviário de cargas.

Quanto ao indicador “atendimento com frota e agregado”, a expectativa dos clientes é que sejam atendidos com o maior percentual de veículos frota própria (cavalo mecânico e carreta de propriedade do operador logístico) e agregados (cavalo mecânico de propriedade de terceiros e a carreta de propriedade do operador logístico). Entretanto, o custo dos veículos frota e agregados ainda se apresentam como elevados, sendo, pois de significativa importância a figura do

motorista carreteiro (autônomo), que se apresenta como uma alternativa de custo mais baixo do que o veículo frota e agregado para o operador logístico, e conseqüentemente para o cliente que, em última instância, absorve as variações dos custos nas tarifas que paga ao operador logístico, pela prestação dos serviços. A definição do equipamento (frota, agregado ou carreteiro) que será disponibilizado pelo operador logístico ao cliente, está relacionada às características de comprimento, largura, valor agregado do produto que será movimentado, exigência de rastreamento ou monitoramento feita pelo cliente, e também da urgência que o produto possui para chegar a seu destino final (variável tempo).

Muitos operadores logísticos estão investindo na ampliação de suas frotas para atender à essa expectativa dos clientes e minimizar esse *gap*, entretanto ainda encontram alguns fatores que limitam tal investimento, como por exemplo, a baixa produtividade dos veículos, principalmente em função dos altos tempos que são gastos para carregamento dos veículos nos embarcadores, e principalmente nos constantes atrasos que são gerados nas descargas nos clientes finais. Esses problemas de logística interna não estão sob a gestão do operador logístico, ou seja não há alternativas ou ações que podem ser implementadas pelo operador para minimizar essas limitações, uma vez que somente os embarcadores e os destinatários têm condições de desenvolver ações para aumentar a produtividade nos carregamentos e descargas dos veículos. A principal contribuição do trabalho foi a compreensão de que para aumentar o nível de serviço aos clientes, não se deve investir somente na ampliação da frota de veículos, como os clientes acreditam, mas principalmente buscar alternativas para melhorar a produtividade dos veículos que estão em operação.

O indicador “comunicação eficiente” representa uma das grandes expectativas dos clientes, por ser a informação um dos três pilares (transporte, informação e estoque) fundamentais da logística. Tanto os clientes quanto o operador logístico, percebem esse indicador com significativa relevância, entretanto, novamente a Tora não especifica claramente à seus clientes, as formas e os procedimentos adequados de comunicação que o cliente dispõe para contatá-la; por exemplo, nas situações em que acontecem atrasos nas entregas, por não existir um padrão de comunicação definido e explicitado aos clientes, esses entram em contato com a Tora de diversas maneiras (via telefone nas filiais espalhadas pelo Brasil e Mercosul, via telefone na matriz, via *website*, via central de monitoramento, via gestor comercial do contrato, e outras), o que contribui para redução do nível de serviço percebido pelo cliente.

Nos indicadores “disponibilidade de equipamento” e “flexibilidade para atender urgências”, a Tora consegue superar as expectativas de seus clientes, sendo essa uma característica marcante do operador logístico. Todas as vezes que há concentração na liberação de grandes volumes para serem embarcados num curto espaço de tempo, inclusive quando prestadores de serviços concorrentes atrasam na retirada de suas cargas, a Tora é convidada para atender emergências de escoamentos, e consegue – segundo os clientes – atender com agilidade e qualidade. Segundo o operador logístico, essa agilidade se deve ao significativo número de veículos carreteiros (autônomos) que a empresa tem cadastrado em seu banco de dados, possibilitando assim o expressivo potencial de ganho ao operador, que oferece aos clientes elevada flexibilidade de atendimento, com custos mais baixos do que os de operadores logísticos que operam exclusivamente com veículos frota.

O indicador “acessibilidade”, embora não caracterize uma grande expectativa dos clientes, é percebido por eles como fator de diferenciação da Tora frente a seus concorrentes no mercado. Através das entrevistas constatou-se que os clientes têm significativa facilidade em contatar gestores que tomam decisões na estrutura hierárquica do operador logístico, e os clientes conseguem com isso atender suas demandas rapidamente e de maneira satisfatória.

Os clientes ao contratarem a Tora, esperam não conviver com problemas de avisos de atrasos na última hora, o que impossibilita que ações alternativas sejam tomadas por eles para atender aos clientes finais da cadeia produtiva. E o operador logístico tem ciência que esse indicador é valorizado por seus clientes, porém durante a pesquisa de campo, percebeu-se nitidamente que a Tora ainda apresenta falhas nesse indicador, muitas delas justificadas pelo grande volume de cargas embarcadas em veículos terceiros (autônomos), que não são nem rastreados e nem monitorados pelo operador logístico. A Tora está buscando alternativas para ter visibilidade desses veículos terceiros ao longo do percurso, tendo em vista que há no mercado soluções desenvolvidas que atendem essa demanda, todavia essas ainda apresentam custos altos, os quais os clientes não estão dispostos a assumir.

O indicador “rastreadabilidade de cargas” também se apresenta como um item cujos clientes têm grande expectativa, porém a percepção dos clientes quanto aos serviços oferecidos ainda está abaixo de suas expectativas. O operador logístico tem ciência que seus clientes esperam investimentos que permitam a obtenção de informações mais confiáveis principalmente em função da necessidade de conhecer a localização correta e segura de seu produto, seja em algum

armazém ou em trânsito. Contudo, as soluções existentes no mercado representam altos investimentos, sendo assim, o operador está desenvolvendo junto a seus clientes, soluções alternativas de monitoramento, que atendem a expectativa e necessidade de localização dos produtos, há um custo mais baixo, uma vez que no monitoramento não há necessidade de comunicação com o motorista dos veículos, por exemplo.

Os clientes esperam, ao contratar a Tora, tarifas competitivas; mas percebem que, normalmente, o operador logístico possui tarifas relativamente mais altas, quando comparadas à de seus concorrentes. Tal fato é explicado pelo operador logístico pela sua cobertura nacional e no Mercosul, e principalmente pelos investimentos feitos em seus terminais (armazéns, linha ferroviária em bitolas mistas – MRS e FCA, modernos equipamentos de movimentação, e outros), que representam mensalmente um custo fixo elevado. Entretanto, a Tora acredita que os pontos citados anteriormente é que garantem vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Não foram percebidos *gaps* nos indicadores “entregas sem atraso”, “número de avarias e sinistros” e “melhoria contínua”. Nesses, as expectativas e percepções dos clientes são altas, e o operador logístico atende de maneira satisfatória, o que por consequência contribui para a fidelização de seus clientes.

Verificou-se através dos indicadores propostos pelos autores, adaptado ao estudo de caso, que os indicadores utilizados cumpriram o objetivo de possibilitar a avaliação da qualidade percebida pelos clientes do operador logístico. O modelo também permitiu a adaptação à serviços específicos, identificando quais os determinantes mais adequados para representar a qualidade dos serviços na dos clientes, além de permitir a elaboração de um instrumento de pesquisa com perguntas personalizadas aos determinantes específicos da organização prestadora de serviços logísticos, estando adaptado à sua realidade.

Algumas limitações foram percebidas devido ao tamanho da amostra, visto que são poucos clientes que contratam os serviços logísticos do operador pesquisado. Além disso, a subjetividade das notas dadas pelos clientes a cada indicador; as informações incompletas que foram fornecidas, tanto pelos clientes quanto pelo operador logístico não permitem generalizações dos resultados obtidos. Mas, pode-se afirmar que o grande número de empresas de transporte e logística do país, que competem no mesmo mercado, não apresentando o mesmo padrão de qualidade e atendimento aos clientes, influencia a percepção dos clientes quando esses decidem contratar serviços logísticos.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O mercado se configura e se organiza cada vez mais, em torno dos clientes, em vez de produtos e serviços, ou seja, atualmente o cliente é o centro das atenções no desenvolvimento de negócios, e todos os produtos e serviços oferecidos pela organização devem atender às exigências e preferências do público consumidor. Essa é uma nova tendência frente ao alto nível de competitividade e concorrência no mundo dos negócios. Sendo assim, faz-se necessária uma nova postura para gerenciar, é preciso focalizar as ações estratégicas empresariais no valor do cliente e também no valor dos processos internos. As empresas que realmente conseguem compreender o cliente têm uma vantagem sobre as concorrentes, pois conseguem identificar o nível de serviço adequado que deve ser oferecido aos clientes, atendendo às suas expectativas.

Compreender o cliente é mais do que escutá-lo, é mais do que desenvolver sistemas de informação para mapear suas compras e seus atendimentos, é entender os fatores que o fazem negociar com uma empresa inicialmente e continuar negociando futuramente, ou seja, descobrir o que conduz o cliente até a empresa.

No ramo de transporte e logística de grandes volumes, mais especificamente nos segmentos siderúrgico, químico, automobilístico e alimentício, a concorrência é muito intensa. Nota-se que os operadores logísticos precisam fazer investimentos em soluções logísticas customizadas para fidelizar seus clientes, ou seja, a relação entre o cliente e operador logístico se estabelece como suficientemente capaz de garantir um relacionamento de longo prazo, a partir do momento em que o prestador de serviços se envolve diretamente com as dificuldades logísticas de seus clientes, sejam essas de abastecimento da fábrica, movimentação interna de materiais, distribuição de produtos acabados, armazenagem, gestão de estoques, informação ou outra. Assim, é possível identificar e minimizar a lacuna entre as expectativas do cliente sobre os serviços que consomem, e a sua percepção sobre o serviço prestado.

Invariavelmente os prestadores de serviços não conseguem entender as reais expectativas de seus clientes, uma vez que, não investem em pesquisas de mercado, em análise da demanda, e principalmente, não desenvolvem um relacionamento comercial adequado que garanta proximidade do cliente consumidor.

Para minimizar os impactos dessa lacuna (GAP 2), a empresa precisa investir em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, e adotar critérios de avaliação de desempenho para que os funcionários saibam o que os clientes esperam deles. Dessa maneira, é possível que haja uma minimização da lacuna entre as expectativas do cliente sobre os serviços, e a percepção do operador logístico sobre as expectativas de seu cliente.

Baseado na pesquisa e na análise dos dados coletados, a elaboração de um planejamento estratégico por parte dos gestores do operador logístico analisado, que tenha como objetivo expandir sua cartela de clientes no mercado deverá alocar os recursos destinados a investimentos priorizando as variáveis de maior relevância para os clientes, buscando sempre reduzir os *gaps* entre a expectativa dos clientes, percepção dos clientes, percepção do operador logístico sobre as expectativas dos clientes e a especificação dos serviços do operador logístico. Dessa forma poderão ser desenvolvidas ações específicas como, por exemplo, expansão da frota de veículos próprios e agregados para ampliar a capacidade de atendimento e reduzir o prazo de retirada das cargas junto aos embarcadores; conseqüentemente conseguirá reduzir o índice de atraso de entregas, uma vez que a ampliação da frota própria e de agregados possibilitará retirada rápida das cargas após a liberação para carregamentos; investimento na ampliação do número de veículos próprios e agregados rastreados e, principalmente, desenvolvimento de sistema de acompanhamento das cargas embarcadas em veículos terceiros (autônomos), garantindo assim maior visibilidade das cargas em trânsito e melhoria no indicador “*aviso antecipado de atraso*”; além de manter uma política de preços que garanta a competitividade da distribuidora frente às concorrentes.

Outra maneira para se diferenciar da concorrência é reduzir aquilo de que o cliente pode concordar em abrir mão, que não agrega valor na sua visão, como tempo de espera para atendimento das programações de embarque, tempo de espera na execução do serviço ou elaboração do produto e o esforço para efetuar compras. Assim, nota-se que o preço não é o único custo para os clientes e pode nem ser o mais importante para eles, os serviços, por exemplo, podem ser um dos diferenciadores a serem mais valorizados.

Normalmente, o cliente está disposto a pagar um pouco mais pelos serviços, desde que este perceba e valorize os diferenciais que agregam valor às variadas trocas que ocorrem entre ele e o operador logístico, como por exemplo há clientes que concordam em pagar mais caro por determinado produtos, em troca de um atendimento diferenciado. Através da pesquisa percebeu-

se que as necessidades dos clientes são diferentes, conforme características e especificidade de seus produtos, o segmento em que atua e, principalmente, o valor agregado dos materiais que produzem. Na questão aberta do questionário, todos os clientes destacaram a expectativa de ter no operador logístico um parceiro capaz de desenvolver soluções para todos os seus problemas logísticos. Essa é a variável considerada mais relevante pelos clientes que compuseram a amostra da pesquisa, e que influencia diretamente o processo de decisão da contratação do operador. Pode-se afirmar que este é um aspecto que mostra que a empresa tem conseguido fidelizar seus clientes, entretanto é de fundamental importância que o operador busque minimizar a lacuna entre a especificação de seus serviços que são oferecidos a seus clientes, e a sua efetiva prestação dos serviços especificados.

Há diversas possibilidades para a continuação dessa pesquisa, entretanto destaca-se:

- Poderia-se fazer um estudo analisando se com o crescimento da indústria de prestação de serviços logísticos deverá haver uma segmentação da oferta desses serviços, o que comprovará ou não a necessidade do desenvolvimento de soluções logísticas customizadas
- Elaborar um estudo avaliativo do sistema de informação existente em um prestador de serviço logístico como suporte do relacionamento cliente-operador logístico
- Efetuar uma análise de um estudo prático que envolva o desenvolvimento de uma solução logística conjuntamente pelo operador logístico e o cliente nos moldes do Comakership

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFRICK, J. M. and Calkins, C. S. **Does asset ownership mean better service?**, in: *Transportation & Distribution* 35(5): 49-61, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERKOWITZ, Eric N. et al. **Marketing**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOWERSON, Donald J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAHILL, David L. **Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships: findings from studies in Germany and the USA**. 1. ed. USA: Physica-Verlag, 2006.

CHOPRA, Sunil.; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE LOGÍSTICA. **Artigos**. Apresenta artigos sobre logística e assuntos relacionados. Disponível em: <http://www.ibralog.org.br>. Acesso em: 09 novembro 2007.

INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Publicações. **Artigos de Logística**. Apresenta artigos publicados na área de logística. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br>. Acesso em: 16 setembro 2007.

JOHNSTON, R.; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAMBERT, D. M., EMMELHAINZ, M. A., GARDNER, J. T. **Building Successful Logistics Partnerships**, in: *Journal of Business Logistics* 20(1): 165-181.

LAMBERT, Douglas M.; JAMES, Stock R.; VANTINE, J. G. **Administração Estratégica da Logística**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

RABINOVICH, E., WINDLE, R., DRESNER, M., and CORSI, T. M. **Outsourcing of integrated logistics functions – An examination fo industry practices**, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 29(6): 353-373, 2004.

REVISTA ELETRONICA DECISION REPORT. Serviços. **Entrevistas**. Apresenta entrevistas sobre logística e assuntos relacionados. Disponível em: <http://www.decisionreport.com.br>. Acesso em: 18 fevereiro 2008.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**: elementos de metodologia de trabalho científico. 6. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1979.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SLACK, Nigel S. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ZEITHAML, V. ; PARASURAMAN, A. & BERRY, L. L. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, The Free Press, New York, NY, 1990.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa



QUESTIONÁRIO



Prezado cliente,

Visando oferecer-lhe soluções logísticas cada vez mais adequadas às suas exigências, gostaríamos de contar com sua contribuição na avaliação dos nossos serviços, na busca pela melhoria contínua.

Pedimos a gentileza de avaliar o grau de importância dos indicadores de serviços listados abaixo, bem como a atuação da nossa empresa segundo cada um destes indicadores.

1. Como você avalia a importância do indicador **Tempo Médio de Entregas**, ou seja, o tempo decorrido entre o início da viagem de um veículo, seja no modal rodoviário, ferroviário ou marítimo, até a finalização da entrega, é:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia o desempenho da Tora Logística, de acordo com este indicador como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

2. Quanto ao indicador **Variabilidade no Tempo das Entregas**, que refere aos desvios de tempo planejado e realizado das entregas, você o julga ser:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística, segundo este indicador, como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

3. **Resolução de Queixas**, que se refere às ações rápidas tomadas pelo prestador de serviços para atender às reclamações dos clientes:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

4. **Entregas sem Atraso**, que se refere ao cumprimento das entregas nos prazos acordados:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

5. Sobre a **Política Escrita de Serviços**, que se refere ao detalhamento dos serviços que são prestados pelo operador logístico, é:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

6. **Atendimento com Veículos Frota e Agregados**, que se refere à disponibilidade de veículos próprios que o operador logístico utiliza para atender as programações de embarque, sem subcontratar veículos terceiros, você julga ser:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

7. **Comunicação Eficiente**, que se refere à troca de informações entre prestador de serviço e cliente sem que haja falhas ou erros, é considerado:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

8. **Número de Avarias e Sinistros**, que se refere à quantidade de acidentes e roubos que acontecem com as cargas dos clientes num determinado período, é:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

9. **Melhoria Contínua**, que se refere às iniciativas e ações implementadas pelo operador logístico para aprimorar constantemente seus processos, é avaliada como:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

10. **Disponibilidade de Equipamentos**, que se refere à quantidade de equipamentos de movimentação que o operador oferece no momento da liberação das cargas, é considerada:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

11. **Flexibilidade para Atender Urgências**, se refere à disponibilidade do operador logístico para prestar serviços que não estão previstos, com agilidade e qualidade, você julga:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

12. **Acessibilidade**, que se refere à facilidade que o cliente tem para fazer contato com gestores que tomam decisão na estrutura organizacional do prestador de serviços, é considerada:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

13. **Aviso Antecipado de Atrasos**, que se refere à comunicação do operador logístico aos clientes de possíveis atrasos, com antecedência, você julga como:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

14. **Visibilidade das cargas**, que se refere aos recursos oferecidos pelo operador logístico aos clientes para garantir o acesso a informações sobre a posição das cargas através de ferramentas de rastreamento durante toda a operação logística., é:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

15. **Tarifa**, que se refere aos valores praticados pelo operador logístico para que o serviço seja prestado ao cliente, você classifica como:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Boa Ótima

16. **Condições de Pagamento**, que se refere aos prazos concedidos pelo operador logístico aos clientes, para que esse último efetue os pagamentos pelos serviços prestados pelo operador, sem que juros adicionais sejam acrescidos aos preços negociados, são consideradas:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Regular Boa Ótima

17. **Confiança na Empresa**, que se refere a possibilidade de acreditar na honestidade e integridade na empresa parceira, garantindo a ausência de preocupações e suspeitas por parte dos clientes. Você concorda com a seguinte afirmativa: “a confiança na empresa e a satisfação quanto à qualidade dos serviços prestados é representada pela disposição do cliente em continuar contratando os serviços do Operador Logístico” é:

Concordo totalmente Concordo Nem concordo nem discordo Discordo em parte Discordo totalmente

E quanto a este aspecto, você concorda que a disposição da sua empresa para continuar a contratar os serviços da Tora Logística é:

Muito forte forte Regular Fraca Muito fraca

18. **Atendimento por Parte dos Funcionários**, que se refere ao retorno dado em tempo hábil, pelas pessoas que compõem o quadro de pessoal da empresa prestadora de serviços, às diversas solicitações feitas pelos clientes. O **atendimento por parte dos funcionários**, ou seja, se os funcionários são atenciosos, éticos e eficientes, buscando informações precisas e solucionando as demandas, é:

Sem Importância Pouco Importante Indiferente Muito Importante Extremamente Importante

Você avalia a Tora Logística como:

Péssima Ruim Regular Regular Boa Ótima

19. Qual a sua expectativa futura com relação à parceria entre a sua empresa e a Tora Logística?

Continuar a Parceria Substituir o Parceiro Estreitar a Parceria

Por quê ?

20. Quais são os outros aspectos são importantes na sua visão e que não estão aqui considerados?

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM TRANSPORTES

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CLIENTE QUE CONTRATA SERVIÇOS
LOGÍSTICOS: ESTUDO DE CASO**

RÔMULO PETRÔNIO SILVA

**FLORIANÓPOLIS
AGOSTO, 2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM TRANSPORTES

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CLIENTE QUE CONTRATA SERVIÇOS
LOGÍSTICOS: ESTUDO DE CASO**

RÔMULO PETRÔNIO SILVA

**FLORIANÓPOLIS
AGOSTO, 2008**

RÔMULO PETRÔNIO SILVA

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CLIENTE QUE CONTRATA SERVIÇOS
LOGÍSTICOS: ESTUDO DE CASO**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de Mestre Profissional em Engenharia Civil na área de Infra-estrutura e Gerência Viária com ênfase em Transportes, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de Agosto de 2008.

Prof. Glicério Triches, Dr.
Coordenador do Programa de Pós Graduação

Banca Examinadora:

Profa. Mônica Maria Mendes Luna, Dra.
Orientadora

Profa. Mirian Buss Gonçalves, Dra
UFSC

Prof. João Carlos Souza, Dr.
UFSC

Profa. Silene Seibel, Dra.
UDESC

DEDICATÓRIA

A todos os docentes da UFSC que contribuem para a transformação dos sonhos individuais em realidade, e que por mais difícil e desafiador que possa ser para os mestrados nos ensinam que com dedicação, coragem, humildade, respeito, paciência e disciplina não há obstáculos que possam se tornar impossíveis de serem superados, na busca de nossos objetivos e dentre eles o de construirmos uma sociedade melhor.

RÔMULO PETRÔNIO SILVA

AGRADECIMENTOS

À Profa. Mônica Maria Mendes Luna, Dra pela orientação, paciência, disponibilidade flexibilidade e incentivo durante a realização deste trabalho, e principalmente pelo carinho e excelente orientação.

Ao Prof. Antônio Cezar Bornia, pelo método aplicativo em suas aulas, que incentivou e valorizou a criatividade dos alunos durante suas aulas.

Aos professores Antônio Novaes, Dálvio Ferrari Tubino, Fabiano Giacobbo, João Carlos Souza, Mirian Buss Gonçalves, Orlando Fontes Lima Júnior, Pedro Alberto Barbeta e Silene Seibel, pelos esclarecimentos que muito contribuíram não só durante as aulas, mas também durante a elaboração e concepção do trabalho.

Ao Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Coordenador do Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, professor Glicério Triches, Dr pela orientação administrativa ao longo do curso.

Aos meus pais, Ademar José da Silva e Maria Geralda Rocha Silva, por todo apoio, carinho, paciência e companheirismo durante meus estudos, e principalmente pelo exemplo de verdadeiros seres humanos que são em minha vida.

À minha família, em especial aos meus irmãos, que sempre acreditaram no meu potencial e me incentivaram estando presentes nesta longa e árdua caminhada. Desculpem a minha ausência junto a vocês.

Ao amor da minha vida, Deane Mayra de Oliveira Miranda, que participou comigo deste percurso vivenciando momentos alegres e momentos difíceis que se fazem presentes à busca de grandes conquistas.

Em especial à Tora Logística, por acreditar no meu trabalho e pela flexibilidade durante o curso.

Ao grande amigo Renato Vimieiro que sempre me incentivou a desenvolver a carreira de pesquisador e docente.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	06
LISTA DE TABELAS.....	07
LISTA DE ABREVIATURAS.....	08
RESUMO.....	09
ABSTRACT.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 A Problemática.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2.3 Justificativa.....	14
1.2.4 Limitações.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1 O Marketing e a Logística.....	15
2.2 O Prestador de Serviços Logísticos.....	16
2.3 O Comportamento do Consumidor.....	18
2.4 Características do Mercado Consumidor Organizacional.....	21
2.5 O Modelo de Qualidade em Serviços.....	27
2.6 Determinantes da Qualidade.....	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 Metodologia.....	32
3.2 Os Indicadores de Serviço Avaliados.....	33
4 ESTUDO DE CASO.....	36
4.1 Apresentação da Empresa – Operador Logístico.....	36
4.2 Apresentação dos Clientes e dos Serviços Prestados.....	37
4.3 Apresentação das Variáveis Pesquisadas.....	43
4.4 Apresentação e Análise dos Dados Coletados.....	45
4.5 Análise e Discussão dos Resultados.....	56
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
APÊNDICE A.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os 4 Ps do mix de marketing.....	15
Figura 2	Principais influências no comportamento de uma compra empresarial.....	18
Figura 3	Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor.....	20
Figura 4	Modelo dos cinco papéis de um comprador.....	23
Figura 5	Modelo dos gaps ou lacuna da qualidade em serviços.....	28
Figura 6	Modelo dos gaps ou lacuna da qualidade em serviços.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Indicadores utilizados na pesquisa.....	35
Tabela 2	Indicadores de avaliação dos clientes.....	42
Tabela 3	Expectativa dos clientes sobre os serviços.....	45
Tabela 4	Expectativa dos clientes sobre os serviços.....	47
Tabela 5	Percepção dos clientes dos serviços prestados.....	48
Tabela 6	Percepção dos clientes dos serviços prestados.....	49
Tabela 7	Percepção do Operador Logístico sobre as expectativas dos clientes.....	50
Tabela 8	Percepção do Operador Logístico sobre as expectativas dos clientes.....	51
Tabela 9	Especificação dos Serviços pelo Operador Logístico.....	52
Tabela 10	Especificação dos Serviços pelo Operador Logístico.....	53
Tabela 11	Análise das lacunas (gaps).....	55

LISTA DE ABREVIATURAS

ABML	Associação Brasileira de Movimentação e Logística.....	16
ASLOG	Associação Brasileira de Logística.....	12
CD	Centro de Distribuição.....	40
FCA	Concessionária Ferroviária.....	59
IBRALOG	Instituto Brasileiro de Logística.....	32
IPF	Índice de Performance do Fornecedor.....	38
MRS	Concessionária Ferroviária.....	59
OEM	Original Equipment Manufacturer.....	39
PSL	Prestador de Serviços Logísticos.....	11
P&D	Planejamento e Desenvolvimento.....	22
4 Ps	Preço, Praça, Promoção e Produto (Mix Marketing).....	13

RESUMO

SILVA, Rômulo Petrônio. Análise do comportamento do cliente que contrata serviços logísticos: estudo de caso. 2008. 69 páginas. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Engenharia Civil. Florianópolis.

Este trabalho identifica os aspectos que influenciam o processo de escolha quando da contratação de operadores logísticos, tendo em vista a dificuldade na definição de qual nível de serviço oferecer aos clientes, bem como, de avaliar o impacto da melhoria desse serviço sobre a satisfação e a retenção dos mesmos. Ênfase especial é destinada ao modelo proposto por Parasuraman et al. (1990). Os principais resultados esperados com essa pesquisa são: definir quais são as variáveis que realmente precisam ser desenvolvidas pelos operadores logísticos, de forma a aumentar o nível de satisfação de seus clientes; verificar se o desenvolvimento de clientes a longo prazo contribui para um esforço cooperativo de melhorar as capacidades técnicas, de qualidade e de custo tanto para o operador logístico, quanto para o cliente; e verificar se a integração funcional entre as áreas do prestador de serviço logístico e também suas relações externas, se constitui num fator significativo para a competitividade da empresa. A metodologia está alicerçada na descrição e análise de um estudo de caso, envolvendo os serviços prestados a clientes do setor siderúrgico, químico, petroquímico e automobilístico por um operador logístico nacional. O estudo conclui sinalizando as diferenças nos níveis de exigências de cada cliente, conforme as características de seus produtos e as peculiaridades de cada segmento; além de destacar a necessidade dos operadores logísticos desenvolverem a capacidade de relacionamento com seus clientes, para melhor entender o seu comportamento e as características consideradas mais importantes por esses, no que se refere à prestação de serviços logísticos.

Palavras Chave: Operador Logístico, Qualidade em Serviços e Valor do Valor

ABSTRACT

This work identifies the aspects that influence the choice process when hiring logistical operators, concerning the difficulty in defining the level of service one desires offering to customers, as well as evaluating the impact of improving that service on the satisfaction and retention of them. A special emphasis is given to the model proposed by Parasuraram et al. (1990). The main results expected in this research are: defining what are the variables that really need to be developed by logistics operators in order to increase the level of satisfaction of their customers; verify that the development of customers in the long run contribute to a cooperative effort of improving the technical capabilities, quality and cost for both logistical operator, and for the client, and verify that the integration between the functional areas of logistics service provider and also its external relations, these constitute a significant factor for the competitiveness of company. The methodology is founded in describing and analyzing a case of study, evolving services taken to customers of steel and automotive industry, chemical and petrochemical sectors by a national logistical operator. This work ends showing the differences among the requirement levels of each customer, considering the characteristics of their products and the singularities of each segment. It also shows the necessity of logistical operators improve their capacity of relationship with their customers, in order to better understand their behavior and the features they consider more important in logistical services.

Keywords: logistical operator, quality of service, value of value