

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Gestão de recuperação de falhas na prestação de serviços logísticos no contexto B2B: um estudo sobre o Rapidão Cometa.

Nome do Autor: Luis Antonio Figueira Sanches Flores

Data da aprovação:

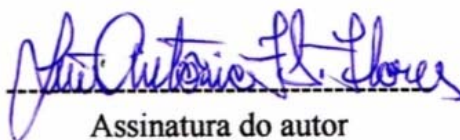
Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☐

Grau 2 ☐

Grau 3 ☒

Recife, março de 2006.


Assinatura do autor

Luis Antonio Figueira Sanches Flores

**Gestão de recuperação de falhas na prestação de serviços logísticos
no contexto B2B: um estudo sobre o Rapidão Cometa.**

Orientador(a): Marcos A. M. Primo, PhD

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão da Cadeia de Suprimentos, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2006

Flores, Luis Antônio Figueira Sanches

Gestão de recuperação de falhas na prestação de serviços logísticos no contexto B2B : um estudo sobre o Rapidão Cometa. / Luis Antonio Figueira Sanches Flores. – Recife : O Autor, 2006.

128 folhas : fig. e tabelas.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2006.

Inclui bibliografia.

1. Logística empresarial. 2. Gestão de logística integrada. 3. Satisfação do consumidor. 4. Comércio eletrônico. I. Título.

658.78

658.7

CDU (1997)

CDD (22.ed.)

UFPE

CSA2007-004

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Gestão de recuperação de falhas na prestação
de serviços logísticos no contexto B2B: um
estudo sobre o Rapidão Cometa**

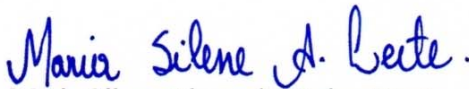
Luis Antonio Figueira Sanches Flores

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 24 de março de 2006.

Banca examinadora:



Prof. Marcos André Mendes Primo, Doutor, UFPE (orientador)



Profª. Maria Silene Alexandre Leite, Doutora, UFPB (examinadora externa)



Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D, UFPE (examinador interno)

Dedico esta dissertação a todos que me acompanharam nessa jornada, em especial aos meus pais.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me permitido esta oportunidade e, principalmente, por sempre estar ao meu lado.

A toda a minha família, especialmente aos meus pais (Antonio Sanches Flores e Thereza Figueira Flores) por todo o apoio, ensinamentos e amor. Aos meus irmãos: Fabiana Figueira Sanches Flores e João Carlos Figueira Sanches Flores pela paciência e apoio durante este período. A minha namorada, Danielle, por todo incentivo, carinho e companheirismo.

Aos Professores e funcionários do PROPAD, em especial ao professor Marcos Primo por todo o seu apoio, orientação e amizade, o qual demonstrou ser um exemplo de profissional a ser seguido, que além de me orientar neste trabalho muito me ensinou a respeito do que é ser professor.

Aos amigos de mestrados da Turma 10 e aos amigos da vida (Andrey, Jairo, Myrna, Rodrigo, Eduardo, Synthia, Alcidez, César e Halmos) que apesar de algumas vezes distantes, estarão sempre presentes.

Ao Rapidão Cometa pelo apoio para a realização deste trabalho, principalmente por se tratar de um assunto delicado para qualquer empresa. Em especial, agradeço ao Sr. Rafael Mansilla (Diretor de Planejamento) pelo apoio, inclusive disponibilizando flexibilidade nos meus horários de trabalho, para que eu pudesse concluir o Mestrado.

Há um infinito de coisas deliciosas que só a leitura
oferece, e que você irá encontrando sozinho, pela
vida afora, na leitura de bons livros.
(Carlos Drummond de Andrade, Fernando Sabino, Paulo Mendes Campos e Rubem Braga).

Resumo

Esta dissertação consiste em um estudo sobre as ações de recuperação de falhas logísticas realizadas pelo Rapidão Cometa. O objetivo principal desta pesquisa foi entender as ações empreendidas pela empresa em questão no gerenciamento de recuperação de falhas, considerando a sua estratégia de segmentação no contexto B2B. Utilizando a metodologia de estudo de caso, este trabalho possui um caráter exploratório. Os dados obtidos e a análise realizada demonstram que a estratégia de segmentação adotada pelo Rapidão Cometa influenciou as ações de recuperação de falhas e a partir deste conhecimento foi possível identificar os principais fatores que determinam o curso destas ações.

Palavras-chaves: Recuperação de falhas. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Serviços logísticos. Estratégia de segmentação. Relacionamento B2B. Satisfação ao cliente.

Abstract

This dissertation is a study about service recovery of logistic failures adopted by Rapidão Cometa Company. The main research objective was the understanding what this company does when recovering from logistics failures, considering its segmentation strategy for B2B customers. This research uses a case study methodology adopting an exploratory approach. Data collected and it's analyzes showed that the strategy of segmentation adopted by Rapidão Cometa have influenced the recovery and failure actions and based on the knowledge of this actions was possible to identify the main factors whose guide this actions.

Key-words: Recovery and failure. Supply chain management. Logistic services. Segmentation strategy. B2B relationship. Customer satisfaction.

Lista de Figuras

Figura 1 (2) - Cadeia de Suprimentos.	26
Figura 2 (2) - Funções essenciais da estrutura de logística integrada	27
Figura 3 (2) - Modelo para avaliação do relacionamento do tratamento de reclamações.	33
Figura 4 (2) - Modelo de LSQ como um processo.	36
Figura 5 (2) - Os três relacionamentos duplos entre o vendedor, comprador e a parte-terceira provedora de serviços logísticos.	40
Figura 6 (3) - Etapas e atividades realizadas no desenvolvimento da pesquisa	45
Figura 7 (4) – Evolução da Marca do Rapidão Cometa	61
Figura 8 (4) – Estrutura Comercial do Rapidão Cometa	71
Figura 9 (4) – Fluxo de Informações do Gerenciamento de Pendências	89
Figura 10 (4) – Atividades Básicas do Transporte	100
Figura 11 (4) – Situação A na prestação de serviços de transportes	100
Figura 12 (4) - Situação B na prestação de serviços de transportes	101
Figura 13 (4) – Constructo dos Fatores de Avaliação no Processo de Recuperação de Falhas do Operador Logístico, no contexto B2B.	111
Figura 14 (5) - Constructo dos Fatores de Avaliação no Processo de Recuperação de Falhas do Operador Logístico, no contexto B2B	120

Lista de Tabelas

Tabela 1 (2) – Componentes do Serviço ao Cliente.	29
Tabela 2 (2) – Grau de Importância dos diversos atributos do serviço logístico	30
Tabela 3 (2) – Principais achados do comportamento dos empregados à satisfação dos consumidores.	34
Tabela 4 (3) – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.	47
Tabela 5 (3) – Visão geral dos vários métodos de coleta de dados utilizados.	52
Tabela 6 (3) – Relação primária dos cargos entrevistados.	53
Tabela 7 (4) – Descrição dos Serviços oferecidos pelo Rapidão Cometa	58
Tabela 8 (4) – Principais vantagens da parceria entre a Fedex e as Empresas Brasileiras	64
Tabela 9 (4) – Auditoria de Atendimento dos Clientes	79
Tabela 10 (4) – Atividades e políticas de atuação do Call Center	79
Tabela 11 (4) – Evolução do Atendimento a Reclamações de 2004 a 2005 (tipo de reclamação x tempo de resposta a reclamação x quantidade de reclamações	81
Tabela 12 (4) – Indicadores operacionais de performance da Fedex	105
Tabela 13 (4) –Fatores determinantes do processo de recuperação de falhas e referência das principais evidências	113

Sumário

1	Introdução	13
1.1	Apresentação do tema	13
1.2	Importância e Justificativa do Tema	15
1.3	Delimitação do Problema de Pesquisa	18
1.4	Objetivo Geral	19
1.5	Objetivos Específicos	19
1.6	Limitações de campo e de enfoque mais relevantes	20
1.7	Estrutura da Dissertação	20
2	Referencial Teórico	22
2.1	Logística Empresarial	22
2.2	Serviço ao Cliente	26
2.3	Recuperação de Falhas	30
2.4	Terceirização de Serviços Logísticos	37
2.5	Estratégia e Segmentação da Indústria	40
3	Metodologia	44
3.1	Delineamento	44
3.2	Definição do Objeto de Estudo	45
3.3	Estratégia de Pesquisa	46
3.4	Seleção da Amostra ou Caso	48
3.4.1	Critérios para a seleção da amostra	48
3.4.2	Rapidão Cometa: caracterização da organização	49
3.5	Instrumentos e Protocolos de Coleta de Dados	52
3.6	Entrada em Campo e Análise dos Dados	54
4	Apresentação e Análise dos Dados	56
4.1	Segmentação de mercado e nível de serviço	56
4.2	Ações de recuperação de falhas	70
4.3	A influência do cliente na determinação dos processos/ações de recuperação de falhas.	99
4.4	As ações de recuperação de falhas e as empresas subcontratadas e/ou terceirizadas	107
4.5	Constructo dos Fatores de Avaliação no Processo de Gerenciamento de Recuperação de Falhas do Operador Logístico, no contexto B2B.	110
5	Conclusão	115
	Referências	123
	APÊNDICE – A – Roteiro de entrevista	128

1 Introdução

1.1 Apresentação do tema

As profundas transformações que vêm ocorrendo em escala mundial, em virtude do acelerado avanço científico e tecnológico, além do fenômeno da globalização, têm implicações diretas nos valores culturais, nas relações sociais, na participação política e na reorganização do trabalho. Com a evolução dos sistemas produtivos e comerciais veio a preocupação com a melhoria da qualidade dos produtos/serviços, tempo de informação, serviços customizados, redução de estoque e, em especial, com a satisfação do cliente. Com isso, o processo logístico tornou-se cada vez mais complexo e com níveis de exigências extremamente elevados, principalmente, quando se tem em vista a obtenção de vantagem competitiva (CHRISTOPHER, 2002).

Em decorrência do exposto, cresce mais e mais, por parte das empresas, o uso da terceirização de determinadas atividades: as empresas procuram focar suas ações nas chamadas *core competences* ou competências essenciais, enquanto atividades consideradas não chaves são terceirizadas, isto é, repassadas para empresas especializadas. Isto de forma que ambas possam focar nas suas competências essenciais e adicionar valor ao cliente (PRAHALAD; HAMEL, 1990, BASK, 2001, LIEB;BENTZ, 2004). Neste aspecto, o avanço da tecnologia disponível às operações logísticas das empresas, bem como o aumento da complexidade da cadeia de suprimentos, foram alguns dos motivos que levaram as empresas à terceirização das suas atividades logísticas, oferecendo assim, uma grande oportunidade para os prestadores de serviços logísticos (FLEURY; RIBEIRO, 2001).

Outra grande consequência destas mudanças é a diminuição da diferenciação nos produtos de uma empresa em relação aos seus concorrentes, fazendo com que os aspectos intangíveis passem a ser o diferencial competitivo entre as empresas. Assim, os serviços, em especial os serviços logísticos, têm representado um papel importante para que as empresas alcancem vantagem competitiva sustentável. Bowersox et al.(2000) mencionam que “as empresas que sabem como integrar eficientemente as competências chaves da cadeia de suprimentos são melhores posicionadas para atingir/conseguir resultados superiores nos negócios – e nesse processo realizam vantagem competitiva sustentável.” Com isso, a logística apresenta-se como um fator chave à diferenciação das empresas com relação ao fornecimento de produtos e/ou serviços aos clientes. Christopher (2002, p.28) neste aspecto afirma que “...não existe qualquer valor no produto ou serviço, até que ele esteja nas mãos do cliente ou consumidor.”

Um ponto importante na atividade logística e no atendimento às necessidades dos clientes, sejam estas empresas ou consumidores finais, é a influência da estratégia empresarial definida por ela, sendo que este direcionamento deve estar presente em todas as suas atividades. A chave para o sucesso empresarial está justamente na execução das atividades, conforme menciona Porter (1999, p.53): “a essência da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais”.

E neste sentido, Wood Jr. (1998) afirma que dentre as funções essenciais da estrutura da logística integrada, o serviço ao cliente exerce uma função estratégica. Nesta busca por uma logística mais eficiente e competitiva, as atividades ou ações mais relacionadas aos aspectos intangíveis da prestação de serviços (como por exemplo: o relacionamento com os clientes, a confiabilidade e credibilidade junto aos mesmos, bem como o modo ou ações de recuperação de falhas) possuem uma maior probabilidade de se oferecer uma vantagem competitiva às empresas, visto que estas se tornam mais difíceis de imitar pelos concorrentes.

Cada vez mais, o que se percebe é que os operadores logísticos têm caminhado para uma especialização, com o intuito de oferecer resultados superiores aos seus clientes, oferecendo serviços cada vez mais customizados e/ou “personificados” de acordo com as exigências de seus clientes, bem como de forma a estreitar cada vez mais o relacionamento entre eles. Tudo isto, para a obtenção de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Assim, torna-se importante para as empresas realizar um acompanhamento/avaliação dos serviços oferecidos aos clientes e a recuperação de falhas, neste aspecto, apresenta-se como um dos atributos fundamentais da prestação do serviço logístico. Segundo Hart et al(1990, p.156) “A recuperação é fundamental para a excelência nos serviços e deve por esta razão ser considerada como parte integrante da estratégia de serviços”.

Porém, o que se percebe é que no que se refere a avaliação/acompanhamento da recuperação de falhas os estudos estão mais voltados para o cliente final da cadeia de suprimentos, ou seja, focam o contexto B2C(Business-to-Consumer), ou seja o relacionamento empresa-cliente (PRIMO, 2003). Poucos estudos estão voltados para o gerenciamento da recuperação de falhas no contexto B2B(Business-to-Business), ou seja, no relacionamento empresa-empresa, o que representa uma certa lacuna de pesquisa, pois uma falha ocorrida na entrega / disponibilização de um produto e/ou serviço ao consumidor pode ter suas origens em falhas logísticas ocorridas na distribuição de produtos entre empresas. Isto demonstra a necessidade e importância de se conhecer e entender melhor o(s) processo(s) de gestão de recuperação de falhas no contexto B2B – o qual é o foco deste estudo.

1.2 Importância e Justificativa do Tema

A partir do momento em que as fronteiras entre as empresas diminuem bem como os relacionamentos de parceria / terceirização estão cada vez mais presentes torna-se

importantíssimo um maior entendimento de como as empresas lidam com as falhas na distribuição de produtos/serviços. Hijjar et al (2005, p. 11) em um estudo realizado a respeito da evolução do desempenho logístico das indústrias de bens de consumo, mencionam:

“É cada vez mais aparente que o ajuste do desempenho dos fornecedores às exigências dos varejistas deve ser feito de forma conjunta, para que todos os elos da cadeia possam pensar em melhorar o serviço para o consumidor final, evitando que, este sim, perceba falta de produtos nas gôndolas ou que acabe pagando preços mais altos devido a elevados custos logísticos incorridos desnecessariamente ao longo de toda a cadeia de suprimento.”

Neste sentido, as organizações ao longo da cadeia de suprimentos necessitam, cada vez mais, trabalhar de forma conjunta/integrada, seja os fornecedores de matérias-primas, seja as empresas situadas ao final da cadeia de suprimentos, para que desta forma possam agregar valor aos seus clientes e consumidores finais. Assim, um entendimento maior do modo como as empresas prestadoras de serviços logísticos (PSL) têm lidado com todas essas mudanças e exigências do mercado e, principalmente, como elas têm realizado o gerenciamento da recuperação das falhas auxiliaria às organizações da cadeia como um todo, na elaboração de procedimentos e ações para lidar com situações de falhas / recuperações de situações discrepantes. Esta atuação eficiente nos problemas e reclamações seria vital para manter a satisfação e lealdade do consumidor de produtos e/ou serviços finais (TAX; BROWN, 1998).

Um aspecto importante a ser analisado nas falhas logísticas de uma cadeia de suprimentos é o entendimento de como tem sido o gerenciamento da recuperação de falhas no relacionamento B2B sob a perspectiva do prestador de serviços logísticos. Este, prestador de serviços logísticos, como “entidade” que possui um relacionamento direto com os outros dois elos da cadeia de suprimentos (o fabricante e o vendedor), possui informações importantes de ambas as partes, bem como é pressionado por ambas no processo de recuperação de falhas. Assim, a partir de uma investigação com o enfoque acima é possível ter um maior entendimento das principais ações realizadas pelo prestador de serviços logísticos na recuperação de falhas logísticas e identificar quais os fatores mais importantes a serem considerados no contexto B2B.

A grande maioria dos estudos de recuperação de falhas em serviços foca o contexto B2C (TAX et al, 1998, SMITH et al, 1999, MILLER et al, 2000). Entretanto, os serviços logísticos apresentam particularidades que os tornam diferentes dos diversos serviços entregues ao consumidor (BIENSTOCK; MENTZER; BIRD, 1997). Desta forma, escalas têm sido desenvolvidas para mensurar a qualidade do serviço ao cliente, no contexto B2B, incluindo o serviço de recuperação de falhas logísticas (MENTZER et al, 2001). Neste sentido, isto é, na direção de estudar a recuperação de falhas no contexto B2B, há pouca literatura disponível (PRIMO, 2003). E em relação aos serviços logísticos, os poucos trabalhos empíricos focalizam contextos específicos como operadores marítimos (DURVASULA; LYSONSKY; MEHTA, 2000) e distribuição para revenda de vinhos (LOCKSHIN; MCDOUGALL, 1998).

Outro fator limitador do uso dos estudos sobre o gerenciamento da recuperação de falhas existentes é que procedimentos/serviços de recuperação de falhas discutidos na literatura no contexto B2C, têm sido abordados de forma indistinta para todo tipo de cliente e/ou mercado. Porém, no contexto B2B, a literatura vigente (BALLOU, 1993, BOWERSOX, 2000, CHRISTOPHER, 2002) aborda que a execução dos serviços logísticos deve priorizar a segmentação dos clientes/produtos e/ou serviços. Assim, por um lado o conceito de justiça diz que todos os consumidores devem receber um tratamento adequado e “equânime” em caso de falhas, conforme discutido na literatura do marketing de serviços, predominantemente B2C. Por outro lado, no relacionamento B2B espera-se que a recuperação de falhas seja proporcional à importância do segmento, e/ou cliente e/ou produto, e conseqüentemente, à estratégia de segmentação da empresa prestadora dos serviços logísticos. Afinal, o operador logístico / prestador de serviços logísticos possui sua própria estratégia mercadológica, através da qual podem ser priorizados determinados clientes, segmentos de produtos etc.

Adicionalmente, devido às características diferenciadas dos relacionamentos B2B, em comparação com os relacionamentos B2C, os acordos/contratos de prestação de serviços já

especificam os padrões de serviços esperados, além de que, em determinados casos, algumas formas e/ou procedimentos da recuperação de falhas já são pré-definidas, bem como multas pelo não cumprimento destes acordos/contratos. Assim, este trabalho torna-se ainda mais relevante, uma vez que procura contribuir para o entendimento de um dos atributos mais importantes para a satisfação do cliente: a recuperação de falhas. Entendendo esta sob a ótica do prestador de serviços logísticos e sua estratégia de segmentação.

1.3 Delimitação do Problema de Pesquisa

Os operadores logísticos mundiais e/ou prestadores de serviços logísticos, em geral, segmentam seus mercados e serviços, por tipo de cliente, região, indústria, produto etc, estabelecendo níveis de serviços para os diversos segmentos atendidos (BALLOU, 1996). Este gerenciamento de políticas diferenciadas, aplicadas aos serviços nos diversos segmentos atendidos, causa dificuldades aos prestadores de serviços logísticos, uma vez que torna mais complexo, por exemplo, a manutenção e/ou desenvolvimento de procedimentos ou treinamentos, bem como a execução das atividades de recuperação de falhas.

Muitos operadores brasileiros não têm dado muita atenção à possibilidade de segmentação dos serviços (FLEURY; RIBEIRO, 2001), e esta segmentação está, justamente, se tornando uma prática entre as empresas bem mais sucedidas no setor, indicando assim uma tendência do mercado.

Este trabalho procura aprofundar-se na compreensão do gerenciamento da recuperação das falhas na prestação de serviços logísticos no contexto B2B, sendo este influenciado pela estratégia de segmentação do prestador de serviços logísticos apresentando o seguinte problema de pesquisa:

- Como o prestador de serviços logísticos brasileiro gerencia a recuperação de falhas no contexto B2B, tendo em vista sua estratégia de segmentação?

1.4 Objetivo Geral

Constitui objetivo geral deste trabalho:

- Entender as ações empreendidas por um prestador de serviços logísticos brasileiro no contexto B2B, no gerenciamento da recuperação de falhas, considerando a sua estratégia de segmentação.

1.5 Objetivos Específicos

Definem-se como objetivos específicos o entendimento:

- Da influência da estratégia de segmentação por parte de um prestador de serviços logísticos brasileiro no processo de recuperação de falhas;
- Das ações de recuperação de falhas empreendidas por parte de um prestador de serviços logísticos brasileiro;
- Da influência do cliente na determinação dos processos de recuperação de falhas;
- De como a execução das ações de recuperação de falhas são estendidas às empresas subcontratadas na prestação de serviços logísticos;

1.6 Limitações de campo e de enfoque mais relevantes

O escopo deste trabalho é o gerenciamento da recuperação de falhas, especificamente, falhas logísticas, na distribuição de produtos entre empresas, sob a perspectiva de um prestador de serviços logísticos. Neste sentido, este trabalho realiza um estudo de caso sobre o Rapidão Cometa; empresa fundada em Recife-PE em 16 de abril de 1942. Inicialmente com suas operações apenas no transporte rodoviário de cargas, esta empresa atualmente apresenta-se como uma das principais transportadoras e operadoras logísticas do Brasil. Um fato importante do Rapidão Cometa é a sua consolidação como um dos principais prestadores de serviços logísticos brasileiros, por meio de uma estratégia bem delineada e definida de segmentação, a qual se alinha com a proposta deste estudo. Desta forma, este trabalho está limitado ao caso Rapidão Cometa abordando aspectos do gerenciamento da recuperação de falhas nos diversos segmentos atendidos por esta empresa.

Pelo fato deste trabalho buscar, prioritariamente o entendimento do gerenciamento de recuperação de falhas, o mesmo não busca desenvolver um modelo genérico de gestão de recuperação de falhas realizado pelos prestadores de serviços logísticos brasileiros. Este trabalho limita-se apenas a esclarecer a gestão de recuperação de falhas de um prestador de serviços logísticos, identificando os fatores mais relevantes a serem levadas em consideração na definição da mesma..

1.7 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação esta estruturada em 5 (cinco) Capítulos, descritos na seqüência:

- Primeiro Capítulo: Faz-se a apresentação do tema, da sua importância e justificativa, dos objetivos (geral e específicos), das limitações de campo e de enfoque e da estrutura da dissertação;
- Segundo Capítulo: Consiste no referencial teórico, onde aborda de acordo com a temática e objetivos do estudo: a logística empresarial, a estratégia de segmentação, a recuperação de falhas, serviço ao cliente e a terceirização de serviços logísticos;
- Terceiro Capítulo: Neste Capítulo é feita uma explanação de todos os passos da metodologia utilizada nesta pesquisa, ou seja, dos critérios utilizados para a definição do tipo de pesquisa, da seleção do caso, dos instrumentos e protocolos de coleta de dados e da abordagem utilizada para análise e conclusão do estudo;
- Quarto Capítulo: Apresenta os dados coletados, bem como a análise dos mesmos;
- Quinto Capítulo: Este Capítulo traz as conclusões a respeito do estudo, bem como as considerações finais;

2 Referencial Teórico

A fim de atender à temática e aos objetivos propostos neste estudo, o referencial teórico aborda os seguintes temas: logística empresarial, gestão da cadeia de suprimentos, recuperação de falhas, serviços logísticos ao cliente, estratégia de segmentação e terceirização de serviços logísticos. Quanto à abordagem da recuperação de falhas, grande parte da literatura adota o enfoque B2C. Muito embora o enfoque deste trabalho seja o contexto B2B, clientes de empresas compradoras são também consumidores que levam suas expectativas e percepções para as decisões de compra (CRONIN; TAYLOR, 1994). Desta forma, a análise de resultados de pesquisas no contexto B2C seria de interesse para o melhor entendimento da recuperação de falhas no contexto B2B, em especial pela quase ausência de publicações sobre este contexto.

2.1 Logística Empresarial

Historicamente, a logística passou por um processo de transformação/desenvolvimento, ao longo do tempo. Sua origem remonta ao início da 2ª Guerra Mundial e evoluiu até o que se conhece hoje como Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Segundo Novaes (2001) a logística passou por quatro fases discriminadas a seguir:

- Primeira Fase (atuação segmentada): O foco das empresas era procurar formar lotes econômicos para transportar seus produtos, tendo menor ênfase o gerenciamento dos estoques. As ações eram centradas nas possíveis economias obtidas pelo uso de

transportes com menores custos, utilização de veículos de maior capacidade e na procura de transportadoras com preços menores;

- Segunda Fase (integração rígida): O aumento da oferta de produtos, principalmente devido a processos de manufatura mais flexíveis, o encarecimento dos custos de transporte de mercadorias, a crise do petróleo (no início da década de 1970), os efeitos da introdução da informática nas operações das empresas (por volta da década de 1960) fizeram com que as empresas buscassem uma maior racionalização de seus processos, por meio, principalmente, da otimização de atividades e o planejamento. Assim, esta fase possui como característica, a busca inicial da racionalização integrada da cadeia de suprimentos, embora ainda tímida, pois a sua rigidez não permitia a correção dinâmica, em tempo real, do planejamento ao longo do tempo;
- Terceira Fase (integração flexível): Iniciou-se na década de 1980. A partir do desenvolvimento da informática foi possível uma maior flexibilidade na integração da empresa, e nas inter-relações da empresa com seus fornecedores e clientes. Porém, esta integração entre empresas restringiu-se ainda ao relacionamento de empresas duas a duas. Nesta fase, é possível que os elementos da cadeia se adaptem instantaneamente às necessidades momentâneas dos clientes, havendo também, uma maior preocupação com a satisfação plena do cliente, entendendo-se como tal não somente o consumidor final, como também todos os elementos intermediários.
- Quarta Fase (integração estratégica – SCM): As empresas da cadeia de suprimentos passam a tratar a questão logística de forma estratégica, ou seja, em lugar de otimizar pontualmente as operações focalizando os procedimentos logísticos como meros geradores de custos, as empresas participantes da cadeia de suprimentos passaram a buscar soluções novas, usando a Logística para ganhar competitividade e para induzir novos negócios. A partir daí, surge a concepção do SCM (*Supply Chain*

Management) – Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, em que a integração entre os processos ao longo da cadeia de suprimentos continua a ser feita em termos de fluxo de materiais, de informações e de dinheiro. Porém, agora, os agentes participantes atuam em uníssono e de forma estratégica, buscando os melhores resultados possíveis em termos de redução de custos, de desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final. Os fatores de maior destaque nesta fase em relação as anteriores são: a ênfase na satisfação plena do consumidor final, a formação de parcerias entre fornecedores e clientes, ao longo da cadeia, o acesso mútuo às informações operacionais e estratégicas entre os parceiros e a concentração dos esforços na procura de agregar o máximo de valor para o consumidor final, eliminando desperdícios, reduzindo custos e aumentando a eficiência.

A respeito da definição de operadores logísticos, sendo estes em alguns casos denominados prestadores de serviços logísticos terceirizados (*third-party logistics providers* ou 3PL), provedores de logística integrada, vale salientar que neste trabalho será utilizada a definição de operador logístico sugerida por Fleury e Ribeiro (2001, p.6) em que “...operadores logísticos são os provedores de serviços logísticos capacitados a realizar, no mínimo, a execução e o gerenciamento, de forma integrada, da armazenagem, do transporte, assim como o controle de estoques”.

A logística pode ser entendida como parte do processo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Neste sentido, o *Council of Logistics Management* (CLM, 2003) elaborou a seguinte definição a respeito da Logística:

Logística é parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o intuito de atender aos requisitos do consumidor.

Com relação à Gestão da Cadeia de Suprimentos, o *Global Supply Chain Forum* (GSCF) desenvolveu a seguinte definição:

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é a integração de processos chaves do usuário final aos fornecedores originais que provem produtos, serviços e informações que adicionam valor aos consumidores e aos *stakeholders*.

Em síntese a Cadeia de Suprimentos é um processo holístico de desenvolvimento contínuo para assegurar a satisfação do consumidor, que vai do provedor da matéria-prima original até o consumidor final, o consumidor do produto acabado (TOMPKINS, 2000).

Com relação à visão clássica da Logística e do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, segundo Rushton, Oxley e Croucher (2000) podem ser mencionadas algumas diferenças, entre elas:

1. A Cadeia de Suprimentos é considerada como entidade única ao invés de uma série de elementos fragmentados como: aquisição, manufatura, distribuição etc;
2. Cadeia de Suprimentos é muito mais um processo de planejamento estratégico, com ênfase às decisões estratégicas ao invés de sistemas operacionais;
3. A Cadeia de Suprimentos fornece uma abordagem diferente à negociação de inventário/estoques; onde este é usado como último recurso para balancear o fluxo de produtos (ao invés de uma válvula de segurança entre componentes distintos do canal/fluxo);
4. O sucesso central do efetivo gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é a utilização de sistemas de informações integrados, os quais são partes de uma cadeia de suprimentos maior, do que a ação isolada de cada componente.

A seguir, a Figura 1 ilustra uma cadeia de suprimentos geral, onde é possível verificar os relacionamentos e/ou inter-relacionamentos entre Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:

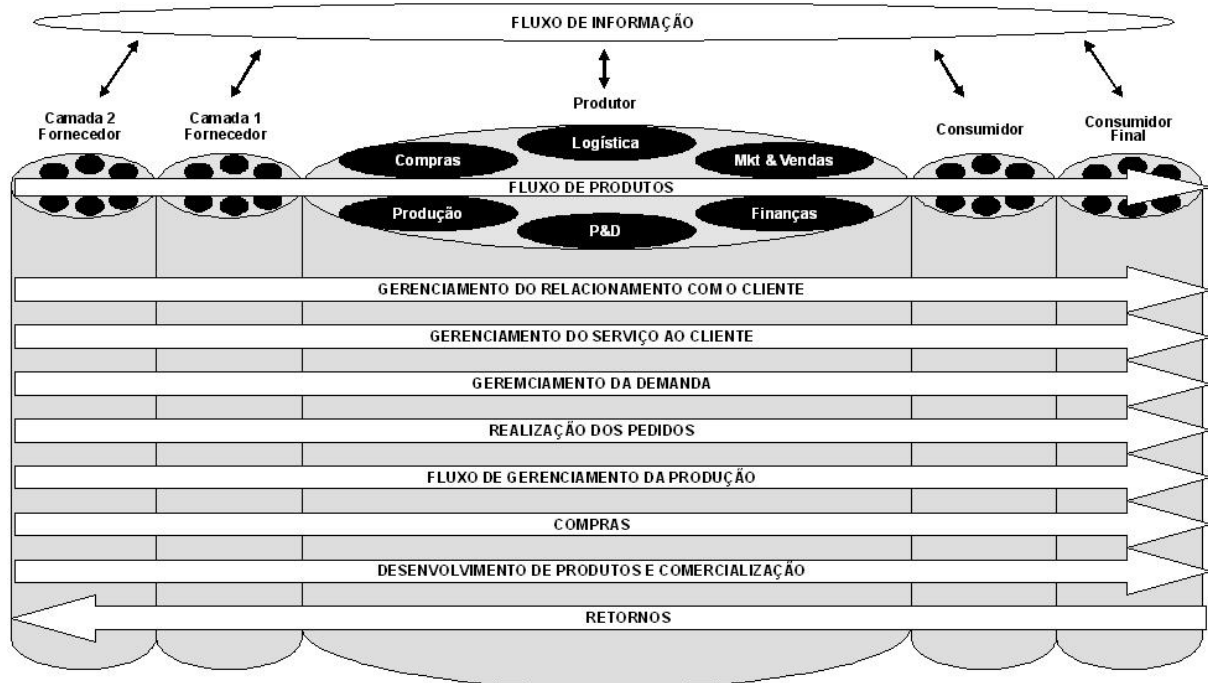


Figura 1 (2) - Cadeia de Suprimentos.

Fonte: Issues in Supply Chain Management, LAMBERT e COOPER, 2000, p10

Desta forma, toda esta concepção do entendimento da cadeia de suprimentos de forma única deve ser refletida em todas as atividades e processos das empresas, incluindo o processo de recuperação de falhas.

2.2 Serviço ao Cliente

Em relação às funções essenciais da estrutura de logística integrada e à estratégia empresarial, Wood Jr. (1998, p.78) demonstra que o serviço ao cliente é o que possui maior relevância, sendo este primordial à estratégia da empresa. Ver figura a seguir:



Figura 2 (2) - Funções essenciais da estrutura de logística integrada

Fonte: Wood Jr., 1998, p78

Dentre os diversos fatores que têm influenciado o aumento da importância dos serviços logísticos para as empresas a obtenção de vantagem competitiva, Christopher (2002) destaca dois como principais:

1. Mudanças constantes das expectativas dos clientes: Provocadas dentre outros motivos pela globalização e pela maior eficiência da comunicação, que têm permitido aos consumidores e/ou empresas um maior acesso a produtos e/ou serviços.
2. Transição dos produtos para os mercados do tipo commodities: Os avanços tecnológicos que vêm ocorrendo ao longo do tempo, têm proporcionado produtos cada vez mais similares, onde está se tornando cada vez mais difícil para os consumidores diferenciar os produtos entre si.

Um aspecto muito importante na prestação de serviços ao cliente é a compreensão de que este e os requisitos/necessidades da prestação mesmo podem ser diferentes não apenas entre

indústrias e empresas, mas também, entre os segmentos de mercados a que o negócio atende (RUSHTON; OXLEY; CROUCHER, 2000). Com isso, os serviços logísticos têm um papel importantíssimo no oferecimento de valor ao cliente, pois a partir do momento em que a prestação de serviços logísticos é responsável pelo processo de entrega de produtos e/ou serviços ao cliente, este deve fazê-lo de maneira a possibilitar uma vantagem competitiva a determinadas empresas, mercados e/ou segmentos.

Dependendo das características do mercado no qual estão inseridos, os serviços logísticos, de maneira geral, podem ser classificados de três maneiras (VEEKEN; RUTTEN, 1998):

- Serviços Logísticos Padronizados: para todos os clientes que podem ser delimitados pela empresa como tendo as mesmas necessidades de serviços logísticos;
- Serviços Logísticos Customizados: para os clientes que demonstram ter necessidades logísticas variadas. Desta forma, são oferecidos serviços logísticos customizados para cada cliente;
- Serviços Logísticos Diferenciados: são aqueles em que os serviços logísticos são diferenciados para atender a grupos diferentes de clientes.

Diversos são os autores que mencionam de alguma forma a recuperação de falhas para a avaliação dos componentes do serviço logístico ao cliente, entre eles: LAMBERT e HARRINGTON (1989), HARRINGTON; LAMBERT; CHRISTOPHER (1991), HOLCOMB (1994), BOWERSOX (1996), MENTZER; FLINT; KENT (1999), FLEURY e SILVA (In FLEURY et al 2000), BALLOU (2001).

Rushton, Oxley e Croucher (2000) utilizando a transação, como unidade de análise, propõem os componentes do serviço ao cliente conforme a Tabela 1. Percebe-se, então, que de

acordo com estes autores a gestão da recuperação de falhas está ligada, principalmente, aos elementos pós-transacionais do serviço ao cliente.

Tabela 1 (2) – Componentes do Serviço ao Cliente.

Elementos do Serviço ao Cliente	Descrição	Componentes
Pré-Transacionais	Fatores antecedentes à transação efetivamente e/ou prestação do serviço propriamente dita	• Documentação da política de serviço ao cliente; • Acessibilidade a solicitações pessoais; • Ponto único de solicitação do pedidos; • Estrutura Organizacional; • Metodologia de Solicitação de pedidos; • Confinamento do tamanho dos pedidos; • Sistemas flexíveis; • Elementos de transação
Transacionais	São os elementos diretamente relacionados à transação física e são aqueles mais comumente relacionados com a distribuição e logística	• Tempo do Ciclo do pedido; • Preparação dos pedidos; • Disponibilidade de inventário; • Alternativas de entrega; • Tempo de Entrega; • Confiabilidade da entrega; • Entrega completa do pedido; • Condição dos materiais; • Informação do status do pedido.
Pós-Transacionais	Envolvem os elementos que ocorrem após a efetivação da entrega.	• Disponibilidade de sobressalentes; • Tempo de chamada; • Procedimento de Fatura; • Acuracidade da fatura; • Garantia/rastreabilidade do produto; • Política de retorno; • Reclamação do consumidor e procedimentos; • Procedimentos de reclamação.

Fonte: adaptado de RUSHTON, OXLEY e CROUCHER (2000)

Fleury e Silva (In Fleury et al, 2000), baseados num estudo da indústria brasileira fornecedora do varejo e atacado, identificaram o grau de importância dos diversos atributos do serviço logístico ao cliente, o sistema de remediação e/ou recuperação de falhas se encontra na 5º posição de nove atributos relacionados, conforme tabela na sequência:

Tabela 2 (2) – Grau de Importância dos diversos atributos do serviço logístico

Atributo	Classificação
Disponibilidade do produto	1°
Consistência no prazo de entrega	2°
Tempo de ciclo de pedido	3°
Frequência de entrega	4°
Sistema de remediação de falhas	5°
Apoio na entrega física	6°
Flexibilidade do sistema de distribuição	7°
Sistema de informação de apoio	8°
Apoio pós-entrega	9°

Fonte: Fleury e Silva (In Fleury et al, 2000)

A partir do momento em que os serviços logísticos devem estar em consonância com os diversos tipos de serviços e necessidades dos clientes, o gerenciamento da recuperação de falhas também deve estar delineado de acordo com essas definições (necessidades dos clientes, tipos de serviços prestados, bem como da importância destes clientes para os prestadores de serviços logísticos). Desta forma, serão detalhados na próxima seção os elementos da recuperação de falhas.

2.3 Recuperação de Falhas

O gerenciamento da cadeia de suprimentos, bem como da logística empresarial, muitas vezes, tem atuado de forma decisiva na execução da estratégia das empresas, buscando oferecer serviços que proporcionem e/ou agreguem maior valor ao cliente. Neste aspecto, torna-se importantíssimo realizar o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do que diz respeito à recuperação de falhas ao longo da cadeia de suprimentos, e não somente nas etapas de contato direto com o consumidor final. Afinal, os problemas na Cadeia de Suprimentos, bem como na logística, podem ser resultantes das mais diversas causas. Além disso, um problema em um

fornecedor ou no prestador de serviços logísticos, por exemplo, pode afetar toda a cadeia de suprimentos.

Problemas da Cadeia de Suprimentos podem ser resultado de desastres naturais, disputas trabalhistas, falência de fornecedores, ações de guerra e terrorismo e outras causas. Eles podem seriamente interromper ou atrasar materiais, informações e fluxos de caixas – ou ambos. Uma categorização ampla dos riscos potenciais da cadeia de suprimentos inclui atrasos, interrupção, imprecisão de previsão, falhas de sistemas, propriedade intelectual, falha de compras, problemas de inventário e de capacidade (CHOPRA; SODHI, 2004).

Isto só vem contribuir ainda mais para a relevância da recuperação de falhas logísticas, devendo esta ter maiores estudos ao longo de toda a cadeia de suprimentos. Neste sentido, os prestadores de serviços logísticos estão em contato, pelo menos com dois elos de determinada cadeia de suprimentos e suas ações tornam-se primordiais na disponibilização de produtos entre eles. Segundo Figueiredo (1999) a recuperação de serviços pode ser entendida, como o conjunto de atividades que uma empresa realiza no sentido de resolver reclamações e tentar mudar a atitude de clientes insatisfeitos procurando fazer com que eles se mantenham como clientes.

Porém, os estudos a respeito da recuperação de falhas têm se concentrado no contexto B2C enquanto pouco se tem discutido a respeito da recuperação de falhas no contexto B2B, o que pode representar uma limitação deste, pois determinadas falhas ocorridas com o consumidor final podem ter suas origens nos estágios à montante na Cadeia de Suprimentos.

De fato, têm-se assumido muitos aspectos como similares nos processos de recuperação de falhas entre estes dois ambientes ou contextos. Porém, Primo (2003) relaciona algumas diferenças que afetam a falha e o processo de recuperação de falhas em ambientes ou relacionamentos B2B e B2C:

- Uma diferença clara sobre a perspectiva da cadeia de suprimentos é que a falha pode afetar os negócios e clientes da empresa compradora. Assim, em uma falha pode existir uma maior potencialidade de criar danos além do cliente imediato;

- O envolvimento de múltiplas pessoas, no lado da empresa compradora, em vez de um único consumidor;
- A percepção das falhas e as expectativas de recuperação podem ser afetadas pelas características de relacionamento entre fornecedor e comprador, tais como: o grau de interdependência entre as empresas e seus fornecedores;
- Relacionamento operacional e os limites legais e contratuais afetam a satisfação e a avaliação do desempenho do fornecedor.

Primo (2003), no que concerne aos estudos a respeito da recuperação de falhas, destaca que os mesmos estão relacionados à:

- Natureza do impacto da falha de fornecimento na satisfação do consumidor;
- Expectativas de recuperação por parte dos consumidores;
- Avaliação das atividades de recuperação, sob a ótica das falhas de fornecimento e os impactos das mesmas na satisfação do consumidor.

Na gestão da recuperação das falhas e no gerenciamento do relacionamento com os clientes, um dos principais pontos a destacar é o tratamento da falha/reclamação propriamente dita. Segundo Hart, Heskett e Sasser (1990), entende-se como tratamento de reclamação, as estratégias que as empresas utilizam para resolver e aprender por meio das falhas nos serviços no atendimento para (re) estabelecer a confiança, aos olhos do consumidor, na organização.

Tax, Brown e Chandrashekar (1998) baseados em 3 (três) dimensões de justiça, sugerem o seguinte modelo / arcabouço para avaliação dos relacionamentos, empresa-cliente, no tratamento de reclamações (conforme Figura 3):

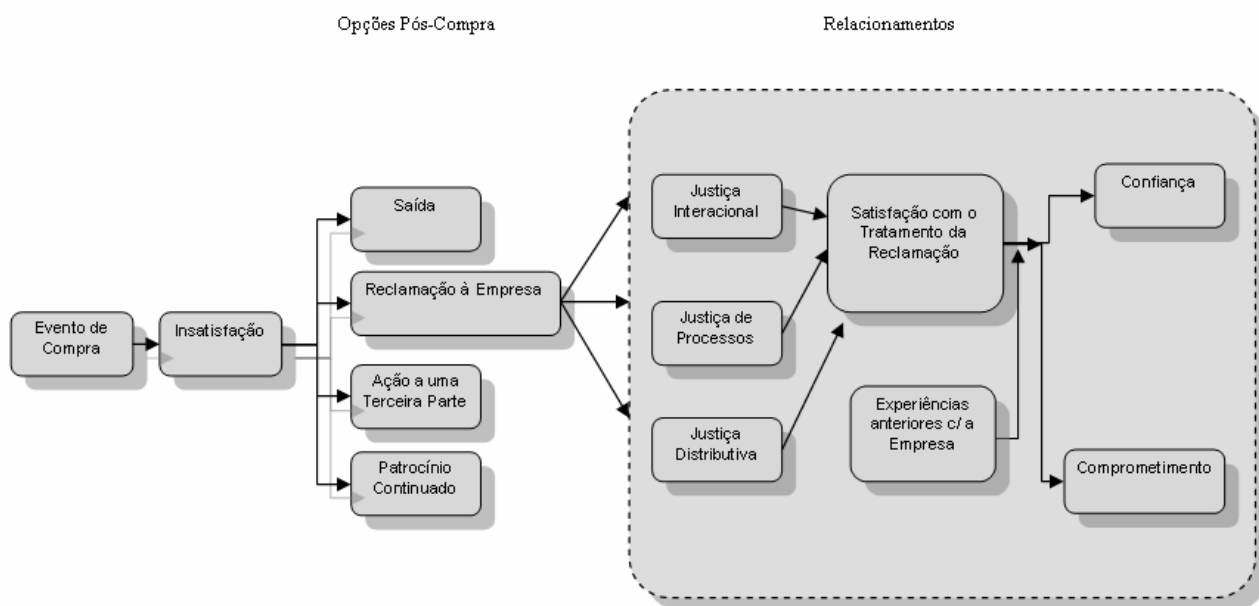


Figura 3 (2) - Modelo para avaliação do relacionamento do tratamento de reclamações.

Fonte: Tax, Brown e Chandrashekar (1998), p61.

É importante destacar que o impacto da recuperação de falhas, em fatores de relacionamento a longo-prazo (confiança e comprometimento) depende do histórico das experiências anteriores do cliente com a empresa. De fato, Tax, Brown e Chandrashekar (1998) sugerem que este impacto é secundário em relação à confiabilidade do serviço, ou seja, fazer certo aquele serviço da primeira vez.

Um ponto importante do serviço ao cliente é o momento do chamado encontro do serviço. Bitner, Booms e Tetreault (1990), neste sentido, realizaram um estudo procurando entender, a partir de eventos particulares, o comportamento dos empregados que resultaram ao consumidor a distinção entre os serviços satisfatórios dos insatisfatórios. O estudo, por meio de 3 (três) grupos de situações de relacionamento com o cliente, definiu algumas categorias de respostas no encontro com o consumidor e demonstrou algumas situações/comportamento dos funcionários para a satisfação ou insatisfação do consumidor. Na Tabela 3, a seguir, alguns dos principais achados do estudo:

Tabela 3 (2) – Principais achados do comportamento dos empregados à satisfação dos consumidores.

Grupos	Categorias dos Grupos	Aspecto chave	Alguns resultados
Resposta dos Funcionários a falhas no sistema de serviços	• Resposta a falhas nos serviços; • Resposta a inexplicável a demora no serviço; • Resposta outras falhas em serviços essenciais.	A habilidade e presteza do contato do empregado para responder e contornar falhas. Isto pode resultar em incidentes lembrados como muito satisfatórios ou muito insatisfatórios.	• 23,3% das lembranças satisfatórias estão neste grupo; • Os consumidores freqüentemente lembram tais incidentes como muito satisfatórios, mesmo a origem do incidente tendo sido uma falha do sistema; • Segundo o autor, “isto sugere que mesmo uma falha na entrega do serviço pode ser lembrada como um encontro altamente satisfatório, se forem eficientemente contornados”; • 42,9% da insatisfação do consumidor estão relacionadas a este grupo.
Resposta do empregado a(s) necessidade(s) e requisições do consumidor	• Resposta a necessidades especiais do consumidor; • Reposta preferências do consumidor; • Resposta a erros admitidos do consumidor.	Presteza do funcionário em adaptar/atender a entrega do serviço às necessidades / requisições (implícitas ou explícitas) do consumidor.	• 33,9% da satisfação estão relacionados a este grupo;
Ações dos empregados a situações não previstas e/ou não solicitadas	• Atenção fornecida ao consumidor; • Comportamento sincero do empregado, fora do esperado/solicitado; • Comportamento dos empregados a normas e contextos culturais; • Forma; • Resposta dos funcionários a situações adversas e/ou estressantes.	Ações sinceras dos empregados, não esperadas / solicitadas pelo consumidor.	• 43,8% da satisfação do consumidor está relacionado a este grupo; • Os serviços essenciais aparecem adequados, mas a atitude dos empregados (comportamentos não usuais) transforma o encontro em incidentes altamente satisfatórios.

Fonte: adaptado de BITNER, BOOMS e TETREAULT (1990).

De forma geral, pode-se destacar como sendo uma das principais contribuições deste artigo que: não é a ocorrência da falha em si que deixa o cliente insatisfeito, e sim a resposta insatisfatória dada pelos empregados a estas falhas.

Um dos grandes passos na avaliação/entendimento dos fatores/componentes que afetam as expectativas e percepções da qualidade dos serviços dos clientes foi o estudo realizado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), no qual foi desenvolvida uma escala com 22 itens, distribuídas em cinco dimensões (tangibilidade, resposta ao cliente, confiabilidade, garantia e empatia), a chamada SERVQUAL. Diversos tem sido o uso da escala SERVQUAL, nas mais diversas áreas. Os autores em sua obra relacionam algumas das contribuições / considerações, conforme a seguir:

- Revendedores podem utilizá-las para melhor entender as expectativas e percepções dos consumidores, e como resultado, melhorar os serviços;
- É mais valiosa quando utilizada periodicamente para traçar uma tendência da qualidade dos serviços e quando é utilizada em conjunto com outras formas de medição da qualidade dos serviços;
- Possibilita determinar a importância relativa de cada uma das 5 dimensões na influência da percepção da qualidade do consumidor;
- Pode ser utilizado para segmentar o cliente através da qualidade percebida;
- Pode ser utilizada para traçar o nível de serviço fornecido por cada loja na cadeia, em uma empresa de vendas;
- Permite comparar a performance relativa em relação aos seus competidores.

A recuperação de falhas também pode ser percebida na avaliação da qualidade de serviços, visto que a confiabilidade, o mais importante atributo da escala SERVQUAL é definido como a capacidade de fornecer serviços consistentes e ágeis quando ocorrem discrepâncias (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1998).

Diversos pesquisadores têm debatido a inserção de itens e/ou dimensões para a SERVQUAL, entre eles: Bienstock, Mentzer e Bird, 1997, os quais desenvolveram a escala da

PDSQ – Qualidade de Serviço de Distribuição Física, argumentando que os serviços logísticos B2B são oferecidos em um contexto no quais as pessoas são substituídas por “coisas” e o consumidor e o provedor estão separados (BIENSTOCK; MENTZER; BIRD, 1997).

Ainda assim, Mentzer, Flint e Hunt (2001) viram a PDSQ como apenas um dos componentes do conceito maior da qualidade dos serviços logísticos, e baseados na SERVQUAL e PDSQ desenvolveram a escala/modelo chamada LSQ – *Logistic Service Quality*, ou Qualidade dos Serviços Logísticos. Esta escala visa, justamente, avaliar / analisar a qualidade dos serviços logísticos, em que por meio de 9 (nove) constructos é avaliada a satisfação dos serviços na área logística, conforme Figura 4.

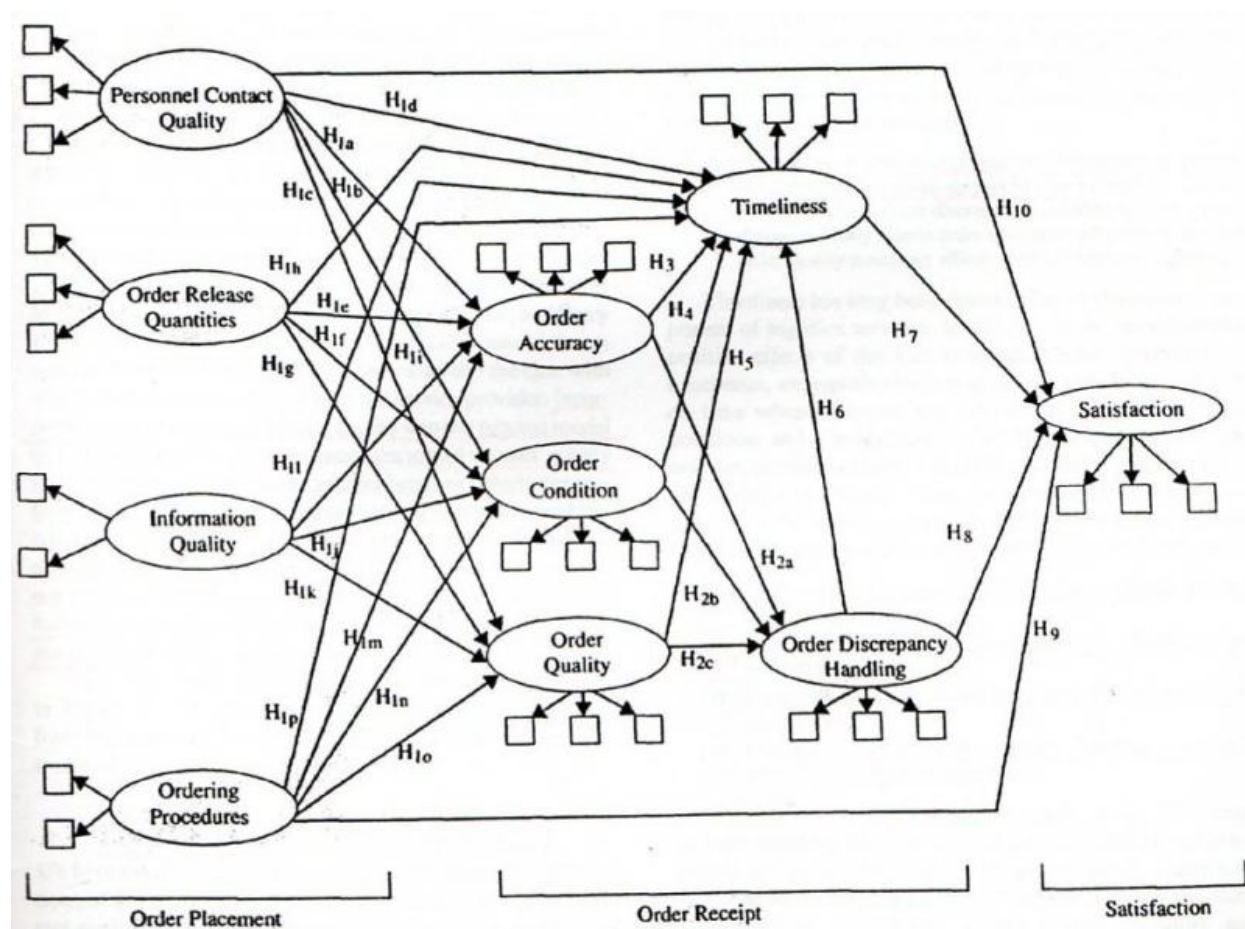


Figura 4 (2) - Modelo de LSQ como um processo.

Fonte: MENTZER, FLINT e HUNT (2001), p86.

Um ponto interessante do modelo é que os diversos constructos, de maneira geral, convergem em dois constructos mais diretamente relacionado à satisfação, sendo eles: tempo de entrega e habilidade em lidar com situações discrepantes (com exceção dos constructos de qualidade no atendimento a clientes e procedimentos de pedidos que podem influenciar, também, diretamente a satisfação). Assim, não basta entregar os produtos de forma rápida, mas também, deve-se saber como agir em situações não previstas e/ou discrepantes, sendo este um dos atributos importantes afetando a satisfação do(s) cliente(s). Desta forma, a recuperação de falhas impacta a percepção de qualidade do serviço logístico, e conseqüentemente na percepção de valor pelo cliente.

2.4 Terceirização de Serviços Logísticos

A utilização da terceirização de determinadas atividades pelas empresas vem crescendo cada vez mais. Nos últimos anos, as empresas têm procurado focar suas ações nas chamadas *core competences* ou competências essenciais, em que atividades consideradas não chaves aos negócios da empresa são terceirizadas para empresas especializadas, de forma que ambas possam obter ganho nas suas competências e adicionar valor ao cliente. Neste sentido, Hamel e Prahalad (1995 – p. 228 e 229) definem da seguinte maneira as competências essenciais: “... são as portas para as oportunidades futuras....Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes...” Para Bowersox et al(2000, p.70), “as empresas que sabem como integrar eficientemente as competências chaves da cadeia de suprimentos são melhores posicionadas para atingir/conseguir resultados superiores nos negócios – e nesse processo realizam vantagem competitiva sustentável.”

Porém, o que vem a ser realmente a terceirização dos serviços logísticos? Africk e Calkins (1994, p.1) definem o contrato logístico, como:

...a terceirização de todas ou de parte das funções logísticas da empresa.... no qual comparada com os serviços básicos, os contratos logísticos disponibilizados são mais complexos, abrangendo um maior número de serviços/funções, sendo caracterizados pela relação de longo-prazo, com um relacionamento de maiores benefícios mútuos.

Assim, a terceirização ou subcontratação de serviços logísticos pode gerar uma série de vantagens às empresas, as quais dependem do tipo da empresa, assim como das circunstâncias em que ela se encontra. Segundo Lynch (2004), as empresas podem conseguir vantagens na utilização da terceirização, analisando os seguintes fatores: retorno sobre os recursos; produtividade individual; flexibilidade; relações trabalhistas; considerações políticas e gerenciais; custos; serviço ao consumidor e serviços especializados; tecnologia da informação; capacidade global e maturidade dos provedores de serviços.

Ainda, segundo Lynch (2004) a organização deve questionar-se sobre quatro pontos relacionados à decisão de terceirização logística:

1. A Logística é uma competência essencial da nossa empresa?
2. Se não é, nós somos excepcionalmente bons nisso?
3. A terceirização adicionará valor ao nosso processo logístico?
4. Podemos ficar confortáveis com o risco, de mudar o controle e o relacionamento com o consumidor para uma empresa terceira?

A fim de assegurar um relacionamento de sucesso e mutuamente benéfico, Lynch (2004, p.48) propõe a utilização de 10 (dez) regras básicas para a terceirização / *outsourcing*:

1. Desenvolver uma estratégia para a terceirização;
2. Estabelecer um rigoroso processo de seleção do provedor;
3. Definir claramente suas expectativas;

4. Desenvolver um bom contrato;
5. Estabelecer procedimentos e políticas sadias;
6. Identificar e evitar pontos potenciais de atrito;
7. Comunicar eficientemente com o seu parceiro logísticos;
8. Medir a performance e divulgar os resultados;
9. Motivar e recompensar os provedores;
10. Ser um bom parceiro.

Alguns autores costumam chamar os prestadores de serviços logísticos como 3PL, ou *Third-party Logistics*. Este termo, segundo Bask (2001, p.473) teve suas origens na forma tríade de relacionamento cobrindo o vendedor, o comprador e a terceira parte provedora dos serviços logísticos. Esta tríade consiste em 3 relacionamentos duplos, sendo eles: o relacionamento entre o vendedor e o prestador de serviços logísticos (PSL), o relacionamento entre o comprador e o PSL e o relacionamento entre o vendedor e o comprador na cadeia de suprimentos, conforme Figura a seguir:

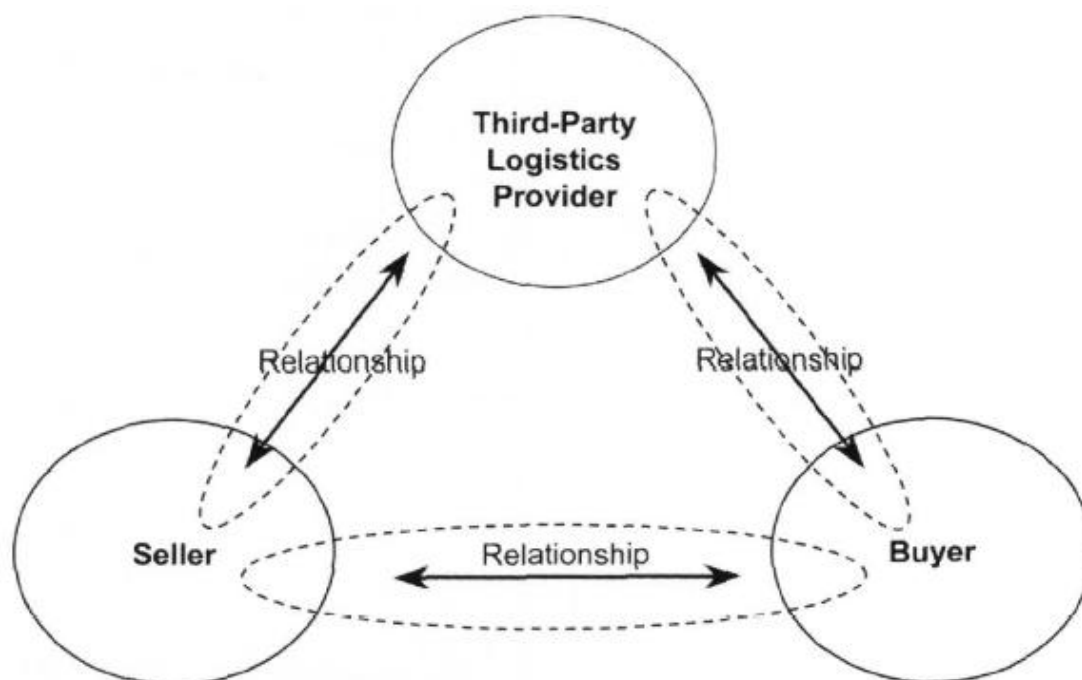


Figura 5 (2) - Os três relacionamentos duplos entre o vendedor, comprador e a parte-terceira provedora de serviços logísticos.

Fonte: BASK (2001, p.473).

O nome *third-party logistic* refere-se à situação em que o provedor de serviços logísticos atua como a terceira parte, relacionado-se com as outras duas partes ou entidades na cadeia de suprimentos (BASK, 2001, p.473). Desta forma, destaca-se que a terceirização dos serviços logísticos pode afetar o processo de recuperação de falhas e deve ser avaliado/analísado no momento da decisão.

2.5 Estratégia e Segmentação da Indústria

Os primeiros escritos a respeito de estratégia são do século IV a.C., são atribuídos a Sun Tzu intitulado, A Arte da Guerra. Embora este texto, entre outros aspectos, aborde principalmente sobre estratégia militar, grande tem sido a sua utilização e contribuição ao mundo dos negócios atualmente. Em se tratando de estratégia empresarial, como um campo de estudo gerencial, Rumelt, Schendel e Teece (1994, p.16) afirmam que:

...o nascimento da estratégia empresarial como campo de estudo gerencial pode ser delineado a partir de 3 (três) trabalhos da década de 60: Alfred Chandler – *Strategy and Structure* (1962); Igor Ansoff – *Corporate Strategy* (1965); e Harvard textbook– *Business Policy: Text and Cases* (learned et al., 1965), o texto declarativo o qual é atribuído a Keneth Andrews.

Os autores também relatam que durante algum tempo, a pesquisa sobre estratégia ficou concentrada nas teorias e métodos da economia, sociologia organizacional, como também, nas ciências políticas e sociológicas.

Várias são as definições a respeito da estratégia, por exemplo: ...a estratégia é a definição dos principais objetivos à longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos (CHANDLER, 1998, p.136). Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades (PORTER, 1999, p.63).

Ao longo do tempo, os estudos a respeito de estratégia têm crescido, cada vez mais, no mundo dos negócios. A necessidade de se ter formas e/ou técnicas de como analisar, prever, agir e reagir aos ambientes, cada vez mais instáveis (seja devido à evolução tecnológica, à globalização, entre outros aspectos), tem levado os estrategistas e alguns cientistas sociais e econômicos a investigarem, cada vez mais o assunto, sugerindo contribuições significativas a respeito do tema e das práticas da formulação e da análise estratégica. Henderson (1998, p.7), neste sentido, menciona que os elementos básicos da competição estratégica são: a capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente, a capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo, os recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só apareçam a longo prazo, a capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente e, por fim, a disposição de agir.

Dentre a vasta gama de decisões estratégicas, a escolha da realização da segmentação torna-se importantíssima para as empresas. E quando se aborda a segmentação, esta é entendida como segmentação de mercado. Porter (1989, p. 213), neste sentido, menciona que a segmentação da indústria para a estratégia competitiva deve ser mais ampla, do que a segmentação de mercado, embora esta esteja envolvida:

A segmentação de mercado diz respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e no seu comportamento de compra, permitindo a uma empresa atender segmentos que equiparem-se às suas capacidades com programas de marketing distintos. (...) A segmentação da indústria combina o comportamento de compra do comprador com o comportamento dos custos, não só os custos de produção, como os custos para atender compradores diferentes. Esta segmentação da indústria abrange a cadeia de valores inteira.

A respeito da segmentação, devido a representatividade e importância dos trabalhos realizados por Michael Porter, estes foram tomados como base para a realização deste estudo. Assim, como definição de segmentação foi utilizada a definição de segmentação da indústria proposta por Porter (1989, p.213), onde menciona que a segmentação da indústria é a divisão de uma indústria em subunidades com a finalidade de desenvolver a estratégia competitiva.

Segundo o autor, a segmentação da indústria é necessária para abordagem da questão central do escopo competitivo dentro de uma indústria, ou que segmentos de uma indústria uma empresa deveria atender e de que modo ela deveria atendê-los (PORTER, 1989, p.213). Assim, a empresa ao decidir segmentar a indústria procura focar suas ações de modo que possa oferecer maiores benefícios ao(s) segmento(s) atendido(s), como também construir barreiras de entrada aos concorrentes. Desta forma, a empresa necessita conhecer as necessidades/particularidades do segmento escolhido, a fim de que possa estruturar sua cadeia de valor e efetivamente consiga obter uma vantagem competitiva.

Para segmentar a indústria, pode ser utilizada quatro classes de variáveis, avaliadas individualmente ou em conjunto para captarem diferenças entre compradores e produtores: variedade de produto, tipo de comprador, canal(comprador imediato) e localização geográfica.

Esta etapa de identificação das variáveis da segmentação da indústria é extrema importância para a empresa, pois envolve a concepção das dimensões ao longo das quais os produtos e os compradores diferem e que têm importantes implicações estruturais ou na cadeia de valores (PORTER, 1989, p.219).

Assim, a empresa ao definir o segmento da indústria de atuação deverá estruturar suas atividades de forma que agregue maior valor ao cliente e adquira uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. E dependendo da segmentação e de suas necessidades desta indústria, a habilidade de agir em situações discrepantes pode ser primordial, principalmente, no que concerne a prestação de serviços logísticos, em que, por exemplo, os prazos e os estoques estão cada vez menores.

3 Metodologia

3.1 Delineamento

Baseado em algumas técnicas e/ou métodos de desenvolvimento de pesquisa (EISENHARDT, 1995, MERRIAM, 1998, YIN, 2001) este trabalho foi composto de 5 (cinco) etapas principais, conforme Figura 6. A definição destas etapas tornou-se importante a partir do momento em que forneceu base para o desenvolvimento do projeto, bem como o entendimento da evolução do mesmo.

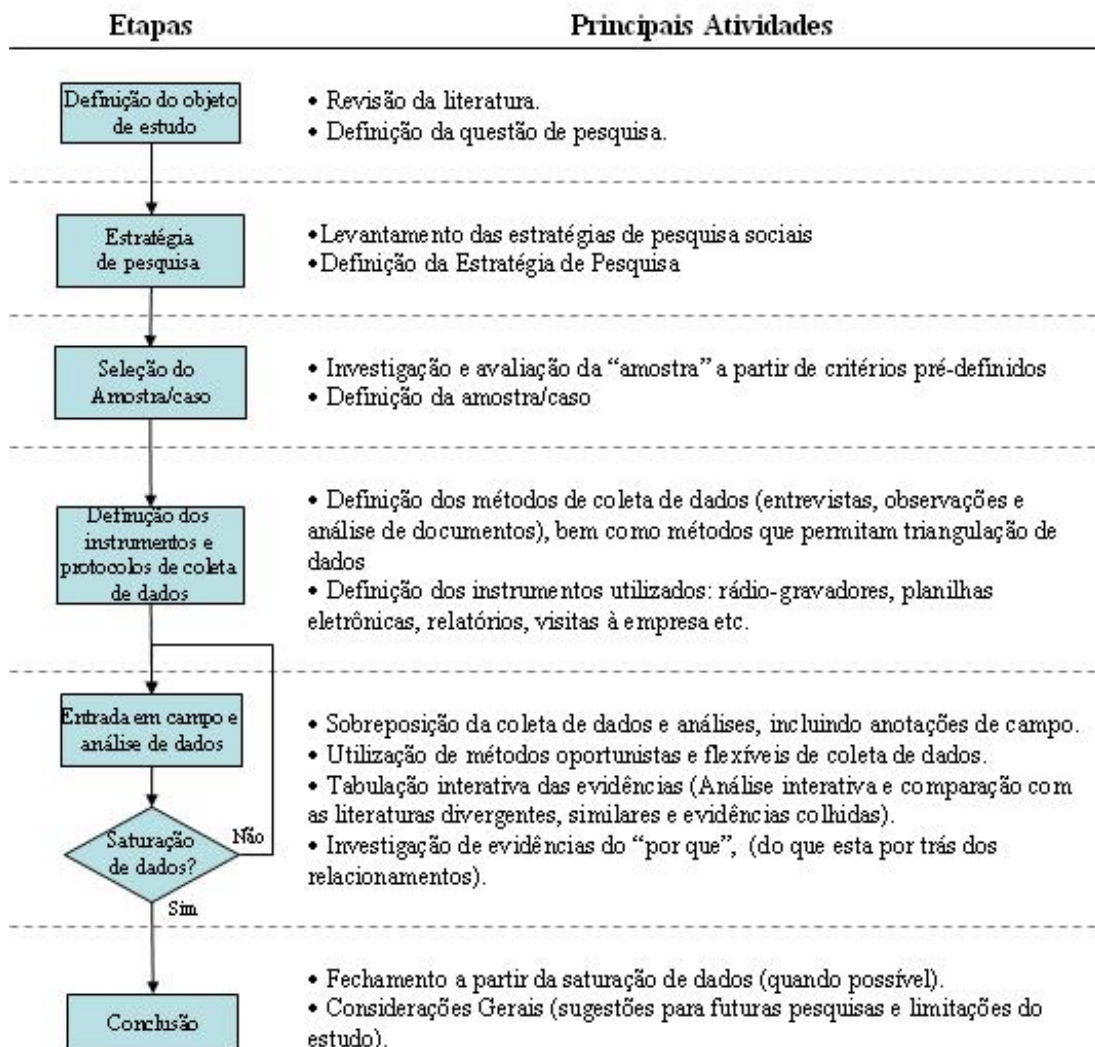


Figura 6 (3) - Etapas e atividades realizadas no desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Criado pelo Autor

3.2 Definição do Objeto de Estudo

Segundo Merriam (1998) o *theoretical framework* ou arcabouço teórico pode ser definido como o resultado da orientação ou circunstâncias que o levam ao seu estudo... é o corpo da literatura, a orientação disciplinar que se carrega para a situação de estudo. A partir do arcabouço teórico é possível identificar o que já é conhecido ou não, que aspecto deverá ser enfatizado e precisar o propósito do estudo. Assim, conforme mencionado anteriormente, este trabalho procura aprofundar-se na compreensão do gerenciamento da recuperação das falhas na

prestação de serviços logísticos no contexto B2B, sendo este influenciado pela estratégia de segmentação do prestador de serviços logísticos apresentando o seguinte pergunta de pesquisa:

- Como um prestador de serviços logísticos brasileiro gerencia a recuperação de falhas no contexto B2B, tendo em vista sua estratégia de segmentação?

Um componente importante mencionado por Yin (2001), na elaboração de estudos de casos, é a utilização de proposições. Neste aspecto Yin (2001, p.42) menciona que: ...cada proposição destina atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo...Quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanecerá dentro de limites exequíveis. Assim, principalmente a partir da revisão da literatura existente sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos e Recuperação de Falhas foram estabelecidas as seguintes proposições, com o objetivo de não perder o foco e ajudar na identificação de informações relevantes sobre o estudo em questão:

- A estratégia de segmentação da empresa influencia os processos de recuperação de falhas;
- O cliente exerce influência na determinação dos processos/ações de recuperação de falhas;

3.3 Estratégia de Pesquisa

Esta etapa visa descrever a estratégia de pesquisa utilizada para a realização deste trabalho. Devido à escassez de literatura existente a respeito da temática no contexto B2B, os objetivos propostos do trabalho e o fato de existirem poucas pesquisas sobre o tema (o que confere a este uma natureza exploratória) utilizou-se a estratégia de pesquisa chamada de estudo de caso, de caráter qualitativo, entendendo este como sendo o mais adequado ao referido estudo.

Segundo Yin (2001), em geral, os estudos de caso representam a estratégia de pesquisa preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. A respeito das estratégias de pesquisa, o autor sugere a verificação de três condições para definição de quando utilizar determinado tipo de pesquisa: o tipo de questão de pesquisa proposto, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos e o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. Este autor ainda apresenta o relacionamento entre as principais estratégias de pesquisas sociais e as três condições que devem ser avaliadas para a definição da mesma, conforme Tabela abaixo:

Tabela 4 (3) – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Adaptado de COSMOS Corporation (apud YIN, 2001, p.24)

Assim, como se pode verificar na pergunta de pesquisa: “Como o operador logístico brasileiro gerencia a recuperação de falhas na prestação de serviços aos seus diferentes segmentos de mercados?”, esta se enquadra na estratégia de pesquisa de Estudo de Caso, uma vez que atende aos três critérios de verificação propostos por Yin (2001), conforme esclarecimentos na sequência:

Quanto à:

- Forma de questão de pesquisa: “Como o operador logístico brasileiro gerencia a recuperação de falhas...”;

- Não exigência de controle sobre eventos comportamentais: Pela própria natureza do tema e objetivos do estudo, o que se busca não é verificar os aspectos mais intrínsecos ao comportamento das pessoas da empresa, e sim, verificar os procedimentos, ações e forma de gestão quando da ocorrência de uma falha logística, no contexto B2B;
- Foco em acontecimentos contemporâneos: O foco deste trabalho é entender a atual gestão da recuperação de falhas por um prestador de serviços logísticos e não a sua evolução ao longo do tempo.

3.4 Seleção da Amostra ou Caso

3.4.1 Critérios para a seleção da amostra

Segundo Merriam (1998) os tipos mais comuns de critérios utilizados para a definição da amostra em estratégia de pesquisa de estudo de caso são: tipicidade, unicidade, de máxima variação, conveniência e efeito rede ou bola de neve. Assim, baseado nos critérios apontados por Merriam (1998) foi definido como unidade de estudo a empresa Rapidão Cometa, conforme esclarecimentos a seguir:

- Tipicidade: Um dos fatores principais à escolha do Rapidão Cometa é a sua opção estratégica bem definida de segmentação. Muito embora a segmentação seja uma tendência mundial no segmento de empresas logísticas, porém ainda são poucas as empresas brasileiras prestadoras de serviços logísticos que realizam a segmentação de uma forma bem definida. Além disso, o Rapidão Cometa por se tratar de uma empresa

com mais de 60 anos de mercado tem vivenciado as transformações do segmento de serviços logísticos no Brasil, sendo desta forma um típico representante deste segmento.

- Máxima variação: A empresa possui mais de 7(sete) mil clientes ativos, uma movimentação de carga em torno de 420 mil toneladas ao ano, atua em mais de 4(quatro) mil localidades em 16 Estados brasileiros, além de um acordo operacional com a FedEx, o qual lhe permite atingir mais de 210 países em todo mundo, demonstrando assim amplo leque de situações em potencial envolvendo recuperação de falhas de serviços logísticos;
- Conveniência: A facilidade de acesso a pessoas, informações e unidades da empresa, em virtude do pesquisador fazer parte do seu quadro de funcionários, porém em atividades não relacionadas a gestão de recuperação de falhas, o que possibilita uma certa imparcialidade de pesquisa.

3.4.2 Rapidão Cometa: caracterização da organização

O Rapidão Cometa, empresa de transporte de cargas, conforme mencionado anteriormente foi inicialmente fundada com a razão social de Jorge Correia & Cia, em Recife-PE em 16 de abril de 1942. Após 63 anos de existência, ultrapassando as dificuldades financeiras iniciais, mudanças econômicas, aspectos motivacionais e qualidade na prestação dos serviços, atualmente, destaca-se como a 1ª. Transportadora de Cargas do Norte-Nordeste do Brasil e uma das principais empresas de transportes de cargas em todo o território brasileiro, conquistando o 2º. lugar em 2001, no ranking do setor de transporte de cargas, em faturamento (GAZETA, 2001).

O Rapidão Cometa atualmente é composto de:

- Nº de funcionários: mais de 3 mil
- Horas de treinamento: 94.951 horas em 2004
- Nº de veículos: mais de 1.500
- Nº de localidades atendidas: mais de 4 mil localidades em 18 estados
- Estados atendidos diretamente: AM, PA, MA, PI, CE, RN, PB, PE, AL, SE, BA, MG, RJ, SP, ES, PR, RS e o DF.
- Países atendidos através de acordo operacional com a FedEx: mais de 210 países no mundo.
- Nº de clientes ativos: mais de 7 mil
- Volume de ligações: mais de 5 mil por dia
- Movimentação de carga: 430 mil toneladas ao ano
- Filiais: 32
- Distribuição das filiais:
 - o 2 filiais no Norte: Manaus - AM/ Belém - PA
 - o 17 filiais no Nordeste: São Luís - MA/ Imperatriz – MA (franquia)/ Teresina - PI/ Fortaleza - CE/ Juazeiro do Norte - CE/ Natal - RN/ João Pessoa - PB/ Campina Grande - PB/ Recife - PE/ Petrolina - PE/ Maceió - AL/ Aracajú - SE/ Salvador - BA/ Feira de Santana - BA/ Vitória da Conquista - BA/ Itabuna - BA
 - o 9 filiais no Sudeste: Belo Horizonte - MG/ Matias Barbosa – MG/ Nova Serrana – MG/ Uberlândia – MG/ Rio de Janeiro - RJ/ São Paulo - SP/ Campinas – SP/ Franca – SP/ Vitória – ES
 - o 3 filiais no Sul: Curitiba - PR/ / Londrina – PR/ Porto Alegre – RS
 - o 1 filial no Centro-Oeste: Brasília - DF
- 6 Pontos de Apoio: Ribeirão Preto/ SP, Rio Preto/ SP, Governador Valadares/ MG, São João Batista/ SC, Barreira/ BA e Caruaru/ PE
- 5 Terminais Logísticos: . 02 no Recife – PE: Rio de Janeiro – RJ, São Paulo – SP e Manaus – AM
- Centros Avançados de Logística; 15
- Agentes de Carga Aérea; 22

Quadro 1 (3) - Composição do Rapidão Cometa: principais números.

Fonte: adaptado de Internet, Rapidão Cometa, 2005.

Porém esta história de sucesso não teve uma trajetória de forma tão linear. A empresa nos seus primeiros 35 anos já havia passado pela mudança de presidência 3 (três) vezes, até que em 1977, então, o diretor comercial da empresa, Sr. Américo Pereira e outros 2 executivos adquiriram o controle do negócio. O Sr. Américo ficou com 78% da empresa e os executivos, 11% cada um (estrutura que se mantém até hoje). A partir daí, o Sr. Américo começa sua trajetória de destaque e sucesso nacional.

Primeiramente atuei como executivo, de 1965 a 1970, e, posteriormente, como diretor comercial, de 1970 a 1977, quando adquiri a companhia e passei a ocupar a presidência. Sou formado em Economia, consegui vencer as dificuldades financeiras pelas quais a empresa passava na época, conquistando a liderança da região em pouco menos de dez anos. Em função das

transformações que ocorriam no mercado de transportes, iniciei, ainda na década de 80, um processo profundo de modernização da empresa, investindo intensamente em tecnologia e recursos humanos (entrevista cedida a ABML, 2004)

Como exemplo de seu pioneirismo, ao contrário das demais empresas que focavam suas atividades nas regiões Sul e Sudeste, a empresa foca suas atividades na região Nordeste. Segundo o presidente da empresa, o Rapidão Cometa foi a primeira empresa da região a iniciar um Programa de Qualidade Total, em 1993. Mais tarde, a empresa foi também a primeira da região a obter o certificado ISO9002, em 1997 (entrevista cedida a ABML, 2004).

Uma outra característica da empresa é o fato dela ter uma estrutura familiar, no qual os seus principais executivos pertencem a uma mesma família. Apesar desta estrutura familiar, percebe-se na empresa uma atuação altamente profissionalizada, inclusive seus executivos possuem alta formação educacional e profissional, destacando que todos os familiares que ocupam cargo de direção na empresa possuem MBA - cursados entre as principais universidades americanas. Adicionalmente, foi possível verificar que na empresa existe uma cultura de informalidade, na qual os funcionários possuem abertura para entrar em contato com qualquer executivo, sem maiores burocracias.

O Rapidão Cometa possui a seguinte missão e visão:

- Missão: Operar com excelência de serviços na indústria de transporte de cargas e encomendas, com pessoas competentes e comprometidas, garantindo crescimento e lucratividade;
- Visão: Ser a empresa N.1 da indústria de transporte de cargas e encomendas, oferecendo a melhor solução para o mercado em todo o Brasil.

3.5 Instrumentos e Protocolos de Coleta de Dados

Para oferecer subsídios para o raciocínio e a argumentação foi utilizada uma combinação de múltiplos métodos de coleta de dados, sendo eles:

- Entrevistas;
- Análise de documentos;
- Observações.

Uma decorrência positiva destes métodos utilizados é a possibilidade da triangulação de dados entre métodos, além da própria triangulação de fontes. Isto permite uma maior verificação da validade das informações, fato este que oferece maior robustez às conclusões.

A seguir, na Tabela 6, os vários métodos de coleta de dados e os materiais de apoio utilizados:

Tabela 5 (3) – Visão geral dos vários métodos de coleta de dados utilizados.

Instrumento de Coleta de Dados	Tipos	Material de Apoio
Entrevistas	• Semi-estruturada.	• Pendrive (que funciona na armazenagem de dados, gravação de voz, entre outros); • Anotações.
Análise de Documentos	• Registros de reclamações (Call Center); • Atas de reuniões; • Banco de dados; • Registros de procedimentos da área operacional.	• Xerox; • Anotações; • Planilhas; • Arquivos informatizados, em geral. • Netterm (sistema operacional da empresa)
Observações	• Visita à empresa. • Participação em reuniões.	• Anotações.

Na Tabela 7, logo a seguir, segue relação dos cargos das pessoas selecionadas para as entrevistadas, bem com os principais aspectos que levaram a esta escolha e as respectivas datas. Vale salientar que estas escolhas foram feitas de forma intencional, devido principalmente ao fato de estarem diretamente relacionadas com a definição e/ou desempenho da parte estratégica e/ou operacional da gestão da recuperação de falhas.

Tabela 6 (3) – Relação primária dos cargos entrevistados.

Cargo / Área de Trabalho	Aspectos Principais da Escolha dos Entrevistados	Data Realizada
Gerente de Seguros	Responsável pelo gerenciamento e definição dos procedimentos de recuperação de determinadas falhas da empresa, entre outros, bem como pela relação com seguradoras e indenizações de clientes em casos de sinistros acontecidos.	NOV-05
Diretor Comercial	Responsável pela definição de estratégias comerciais, captação e análise de rentabilidade de clientes, gerenciamento de informações aos clientes e divulgação da marca da empresa.	OUT-04
Diretor Regional Nordeste	Responsável pela atuação de todas as unidades do Nordeste.	SET-05
Gerente de Call Center	Responsável pelo Atendimento aos clientes (Central de Atendimento a Clientes).	DEZ-05
Assistente de Atendimento ao Cliente (OI)	Responsável pela área de atendimento/acompanhamento dos problemas do cliente OI.	OUT-05
Gerente de Operações (de Serviços)	Responsável pela definição, análise de alcance e manutenção dos índices de performance de serviço pelas unidades, utilizando de estratégias de melhoria sempre que necessário.	NOV-05
Supervisor Nacional do Aéreo.	Executa atividades de coordenação e controle de operações de cargas aéreas acompanhando o desempenho operacional da área nas unidades; além de efetuar negociações com companhias aéreas.,principalmente, com a FEDEX.	SET-05
Gerente de Logística	Responsável pela definição de procedimentos / estrutura logística	DEZ-05
Líder Operacional	Responsável pelo acompanhamento dos problemas operacionais e operacionalização de pagamentos por eventuais falhas.	OUT-05

Com relação às observações, conforme mencionado anteriormente, como o pesquisador faz parte do quadro de funcionários da empresa, ao longo do tempo foi possível evidenciar algumas situações referentes à recuperação de falhas, embora o mesmo não trabalhe em área diretamente relacionada. Porém vale, entretanto ressaltar algumas situações de destaque com relação às observações realizadas:

- Participação de reuniões/encontros: ao longo do ano de 2005 foi possível participar da reunião de Planejamento Estratégico realizada em dezembro de

2005, além do Encontro Geral dos Gerentes, onde participam os principais executivos da empresa (presidência, diretorias, gerentes de matriz e filiais) realizado em Agosto de 2005;

- Visita a unidades da empresa: um mês na unidade Recife, especificamente na área da Logística, realizado em outubro de 2005 e um mês na unidade de Petrolina tirando férias do gerente geral da unidade, realizado em janeiro de 2006.

Já em relação aos documentos que foi possível ter acesso da empresa destaca-se:

- Relatórios do sistema operacional da empresa;
- Intranet e Internet da empresa;
- Apostila do treinamento de líderes operacionais;
- Guia de serviços da empresa;
- E-mails;
- Relatórios e/ou planilhas de acompanhamento dos indicadores de desempenho;

3.6 Entrada em Campo e Análise dos Dados

Merriam (1998) afirma que o relacionamento entre o observador e o observado pode ocorrer de 4 (quatro) formas: completamente participante, participante como observador, observador como participante e completamente observador. Conforme mencionado anteriormente, devido ao fato do pesquisador fazer parte do quadro de funcionários da empresa, permitiu em algum momento que fosse permeado todos os tipos de relacionamento.

Porém, como a temática, assim como o propósito da pesquisa não faz parte das atividades do pesquisador (lotado na área administrativa), o relacionamento exercido foi o de observador participante, na grande maioria dos casos. Neste caso, Merriam (1998, p. 101) afirma que: “Usando este método, o pesquisador pode ter acesso a muitas pessoas e uma variedade de tipos

de informações, mas os níveis de informação revelada são controlados pelos membros dos grupos que estão sendo investigados”.

Com relação às técnicas de análise de dados utilizadas na pesquisa, Merriam (1998) menciona a possibilidade de 4 (quatro) técnicas para a realização da mesma, em estudos qualitativos, sendo elas: análise fenomenológica, método comparativo constante, análise de conteúdo e indução analítica. Para efeito deste estudo, o método utilizado foi o da análise de conteúdo. Conforme menciona Merriam (1998, p.160), “de maneira geral, todas as análises de dados qualitativas são análises de conteúdo, realizados no conteúdo das entrevistas, anotações e documentos que são analisados”.

Durante a etapa de visita e coleta de dados à empresa eram feitas anotações a respeito de alguns temas relevantes ou *insight* que ocorreram. Além disso, durante a visita às áreas específicas ou diretamente relacionadas ao tema do estudo, quando identificada a oportunidade de questionamentos novos, entrevistas com pessoas não previstas, entre outros, estas foram realizadas, de forma a obter vantagem de determinadas situações e/ou momentos.

Um ponto importante da análise de dados é que ela foi feita de forma interativa, ou seja, a cada momento ou atividade realizada era feita uma análise das informações obtidas, sendo utilizada a codificação dos dados à medida em que foram sendo coletados. Em determinados momentos da coleta de dados foi importante ter realizado uma volta à análise da literatura vigente, sendo assim possível uma maior base para confirmação e extensão dos dados coletados.

No que concerne à conclusão da obtenção de novos dados, seja por meio de entrevistas, ou levantamento de documentações e/ou observações esta só foi realizada quando da realização da saturação dos mesmos, ou seja, a partir do momento que não eram adicionadas informações relevantes à conclusão do estudo.

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 Segmentação de mercado e nível de serviço

Com o intuito de aumentar suas margens de lucratividade e consolidar-se como uma das principais empresas do ramo em que atua, o Rapidão Cometa decidiu atuar estrategicamente em determinados segmentos de mercado. De maneira geral, a empresa passou por 2 momentos de definição de segmentação, conforme descrito:

- Foco no Norte-Nordeste:

O Sr. Américo Pereira, presidente da empresa, apostando no crescimento da região, decidiu alavancar o futuro da empresa no conceito de se tornar o *one-stop-shop* em transportes para a região Nordeste. O Rapidão Cometa cresceu rapidamente com a abertura de filiais em todos os Estados do Nordeste e a consequente conquista de grandes contas, como Elma-Chips (Pepsi), Nabisco, Gillete, Sony, Alpargatas, Colgate Palmolive, Lojas Americanas, Mesbla etc (COMETA, 2004) tornaram-na uma empresa de destaque na região. Assim, um ponto importante da estratégia e ações da empresa foi o fato de procurar consolidar-se no Norte e Nordeste do Brasil como a principal empresa do setor. Esta estratégia, ao longo do tempo, forneceu à empresa a capacidade de conquistar um *know-how* de distribuição na região, que tem se demonstrado um diferencial em relação aos seus concorrentes.

Atualmente, a disposição geográfica da empresa, bem como a sua capacidade de distribuição são pontos importantes em relação aos seus concorrentes, conforme mencionado pelo Diretor Comercial em entrevista:

Não temos dúvidas de que, dentro do Nordeste, nós levamos muita vantagem em termos de volume e abrangência sobre qualquer outro operador", complementa Américo Pereira Filho. É fácil trazer carga para cá e administrá-la, mas fazer a distribuição na região de forma capilarizada, como a Cometa, é muito mais difícil. Por isso queremos dar ênfase na região Norte-Nordeste, que tem crescido e onde as grandes empresas do sul carecem de estrutura de distribuição (FLORES, PRIMO e LUCENA, 2004).

- Segmento de Alto Valor Agregado:

A empresa muda seu foco de atuar com qualquer tipo de carga para então, passar a atuar no atendimento das necessidades de clientes com produtos de alto valor agregado, procurando atender, especificamente, os segmentos chamados internamente de FIATCCCE – Farmacêutico, Informática, Automobilístico, Telecomunicações, Confeccões, Calçados, Cosméticos e Eletro-eletrônicos.

Com relação à estratégia de segmentação adotada, o Diretor Comercial faz o comentário descrito a seguir, bem como dá exemplo de algumas ações realizadas pela empresa:

O processo de segmentação da empresa aconteceu por quase 2 anos...e ainda continua. O Rapidão Cometa passou por um processo de conhecer não só o que é a segmentação, mas também o que ela representa para a empresa... Algumas organizações escolheram alguns segmentos equivocados e hoje estão fechadas... O processo de conhecer melhor os mercados alvos é um passo fundamental e que acontece constantemente... Um exemplo de algumas decisões tomadas a partir do processo de segmentação do mercado, foi a instalação de unidades, nas cidades de Manaus e Campinas... (FLORES e LUCENA, PRIMO, 2004).

Após este redirecionamento, a organização verificou que era necessário fazer uma reestruturação na empresa, seja dos seus processos operacionais e administrativos, seja na capacitação dos funcionários, tecnologia etc. Neste sentido e para atender às exigências dos segmentos escolhidos, foi possível identificar as seguintes ações realizadas pela empresa:

a) Portfólio:

A partir do momento em que a empresa passa a focar em segmentos de maior valor agregado, ela passa a oferecer uma série de serviços específicos a fim de atender às necessidades desses clientes, constituindo um portfólio diversificado de serviços, conforme Tabela 7:

Tabela 7 (4) – Descrição dos Serviços oferecidos pelo Rapidão Cometa
(continua)

Serviço	Descrição
Rapidão 1 ^a . hora	Serviço que opera sempre com dois motoristas, realiza viagens ininterruptas, com horários pré-estabelecidos de saída e de chegada, o que facilita a administração de estoque e o capital de giro dos clientes.
Rapidão Rodo Econômico	Serviço porta a porta que oferece prazos de entrega mais elásticos e, conseqüentemente, tarifas mais econômicas. Sem abrir mão da eficiência, segurança e qualidade no transporte
Rapidão Integração	Serviço que interliga 10 Estados do Norte e Nordeste do Brasil com o máximo de eficiência. Da Bahia ao Amazonas, com rotas e horários pré-estabelecidos, distribui porta a porta cargas e encomendas com segurança e pontualidade.
Rapidão Cargas Especiais	Serviço voltado para o transporte porta a porta, manuseio e armazenagem de cargas perigosas, sempre obedecendo rigorosamente os critérios nacionais e internacionais de segurança e saúde.
Rapidão Lotação	Serviços que oferece veículos exclusivos para o transporte e distribuição porta a porta de grandes volumes com prazos de entrega competitivos.
Rapidão Aéreo Expresso	Serviço porta a porta indicado para pequenas encomendas que, em momentos decisivos, necessitam de máxima agilidade.
Rapidão Aéreo Delivery	Serviço de envio de pequenas encomendas; bastante competitivo para pesos de 100 gramas a 5 kg. É muito usado para e-commerce, vendas diretas de livros, CDs, DVDs, material de assistência técnica, fonográfico, oftalmológico, dentário, fotográfico, bijuterias, cosméticos, confecções, vacinas, medicamento oncológico.
Rapidão Aéreo Tradicional	Serviço projetado para atender aos mercados de varejo, mídia televisiva, laboratórios, indústria fonográfica e indústria de eletrônicos que possuam necessidades de entrega de encomendas maiores ou cargas aéreas com prazos reduzidos.
Rapidão Aéreo Internacional	Serviços que utiliza a estrutura mundial da FedEx, embarca encomendas para mais de 210 países nos cinco continentes. O serviço é porta a porta, com tempo de trânsito definido, embalagens gratuitas e liberação alfandegária para remessas urgentes de até 68 kg.
Rapidão Farma	Serviços especializados a segmentos de medicamentos e produtos médico-hospitalares. Transportados de forma rápida e econômica para centenas de distribuidores farmacêuticos, hospitais, laboratórios, farmácias e clínicas em mais de 4 mil localidades do Norte ao Sul do Brasil.

Tabela 7 (4) – Descrição dos Serviços oferecidos pelo Rapidão Cometa
(conclusão)

Serviço	Descrição
Logística Rapidão Cometa	Serviços que engloba o planejamento da cadeia produtiva como um todo, desde a parte de compras dos insumos, o processo de produção, o armazenamento até a entrega ao consumidor. Também racionaliza o uso das modalidades de transportes do Rapidão Rodoviário e do Rapidão Air Cargo de acordo com as necessidades de cada cliente, o que se traduz não só em redução de prazos de entrega, mas também de custos operacionais.
Rapidão E-commerce	Serviço sob medida com segurança e rapidez, suprimindo necessidade de “lojas virtuais” com todos os serviços necessários para a concretização de vendas eficazes.

Fonte: Adaptado de Guia de Serviços – Rapidão Cometa, 2004.

Em entrevista a respeito do portfólio da empresa, o Diretor Comercial explica que o mesmo, não se diferencia de seus concorrentes apenas pela diversidade de opções disponibilizadas aos clientes, mas também, pela capacidade e qualidade de execução do mesmo. Não basta oferecer serviços é preciso realizá-los com qualidade (FLORES, LUCENA e PRIMO, 2004).

b) Recursos Humanos

Um dos alicerces para o sucesso do Rapidão Cometa, conforme palavras do presidente são as pessoas. Os investimentos nesta área têm sido uma marca da empresa e os programas de treinamento e desenvolvimento buscam alcançar pessoas de todos os níveis da empresa, contribuindo assim para melhores níveis de serviços, conforme mencionado na seqüência.

Existem departamentos em que todos são formados e já houve um funcionário que fez supletivo de primeiro e segundo graus, cursinho, faculdade e se formou, tudo com auxílio da empresa. Cerca de 50% dos funcionários administrativos são formados ou estão cursando faculdade. Estamos preparando nosso futuro. Uma empresa sem cérebros não é nada (Américo Pereira, Presidente do Rapidão Cometa, TECNOLOGISTICA, 2004).

Dentre as diversas ações voltadas para o desenvolvimento do capital intelectual da empresa, algumas de destaques são: o Projeto “Educar” e Treinamento de Líderes Operacionais.

Em relação ao projeto “Educar” a empresa procurou melhorar o nível de escolaridade e qualificação dos seus funcionários, principalmente da base operacional. A seguir, alguns trechos da reportagem do Rapidão Cometa disponibilizada pela NetMarinha, na comemoração de 5 anos do projeto em 2002:

Apenas nesse período, cerca de 500 funcionários foram atendidos em programas de alfabetização e supletivos de primeiro e segundo graus. ...Os cursos são ministrados na própria empresa, por professores vinculados ao Sesi e ao CIEE, e visam corrigir distorções causadas pela falta de escolaridade. A meta é atingir 100% dos funcionários que estejam dentro deste perfil, em todas as filiais do país. Além, do projeto Educar, a transportadora investe em uma série de ações no sentido de aprimorar a formação de seus funcionários ou aproveitá-los em cargos mais elevados, sempre dando prioridade aos recursos internos da empresa. Metade dos recursos destinados ao setor de pessoal são aplicados em projetos e programas dirigidos à área operacional, registrando um índice de rotatividade próximo a zero. Entre os benefícios está a concessão de bolsas de estudo universitário, de cursos pré-vestibulares e de outros cursos de especialização que sejam importantes para a formação do funcionário (NETMARINHA, 2002).

Com relação ao Programa de Treinamento de Líderes Operacionais: pessoas previamente selecionadas (da empresa ou não) e identificadas com potencial de desenvolvimento são escolhidos para receber um treinamento específico sobre o negócio/operação da empresa. Com relação a este programa foi possível ter acesso a documentos e apostilas específicas dos treinamentos, uma vez que este pesquisador fez parte da equipe de instrutores da última turma de líderes em 2004. Neste treinamento de líderes, o qual possui uma carga horária total prevista de 230 horas, os funcionários recebem informações sobre comportamento, informação, atendimento a clientes, tipos de veículos, documentações fiscais, procedimentos de arrumação, embalagens, simbologias e operações dos principais serviços e segmentos atendidos pela empresa. Passaram por este programa diversos

funcionários, que hoje, são os principais executivos/gerentes das unidades da empresa espalhadas pelo Brasil.

Além dessas ações, a empresa tem levado alguns executivos para visitas à sede da empresa americana FEDEX, em *Memphis* (EUA), objetivando conhecer de perto a atuação de uma das principais empresas de transportes do mundo, bem como promover o crescimento/aprendizado dos seus profissionais.

c) Marca:

Uma característica importante do Rapidão Cometa durante o passar do tempo foi a mudança de sua marca e seu slogan, conforme pode ser observado na Figura 7:



Figura 7 (4) – Evolução da Marca do Rapidão Cometa

Fonte: adaptado de Rapidão Cometa, 2005.

Este fato demonstra uma evidência na mudança do seu posicionamento estratégico e na forma como a empresa desejava e deseja ser reconhecida pelos seus clientes. Por meio de um trabalho cuidadoso ela vem conseguindo conquistar um reconhecimento no mercado de grande valia às suas pretensões mercadológicas.

Um dos principais fatores do segmento é reputação/credibilidade, este é o diferencial para fechamento de negócios. Os clientes não fecham negócios devido à publicidade ou propaganda, isto apenas abre portas à empresa, o essencial é a credibilidade, o reconhecimento dos clientes e isto nós temos construído ao longo dos nossos 60 anos de história - comenta em entrevista o Diretor Comercial (FLORES, LUCENA e PRIMO 2004).

d) Tecnologia

Outro fator importante para o sucesso do Rapidão Cometa tem sido o seu pioneirismo no investimento em tecnologia, entre as empresas brasileiras. A preocupação com o processo de inovação tecnológica é encarada como primordial. Neste sentido, destaque-se o pioneirismo do Rapidão Cometa na utilização de equipamento de rastreamento de carga/veículo via satélite, em qualquer ponto do Brasil.

Outros investimentos na área podem ser mencionados: a implantação do Sistema de Gestão Integrada – *ERP-Oracle*. A empresa está entre as primeiras transportadoras a realizar este tipo de investimento; a criação do Arquivo Digital destinado à centralização/digitalização de CTRC (Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas) e canhotos de entrega da empresa em 2004 e o investimento na utilização da tecnologia de Baixa de Informação de Entrega das Cargas Via Celular (implantado, por enquanto, nas unidades de Recife e Rio de Janeiro). Este projeto batizado de M4U tem como principais objetivos: o aumento da velocidade das informações de entrega das mercadorias, possibilitando ao cliente o conhecimento em “tempo real” da entrega da mercadoria no ponto final da entrega, melhoria da qualidade da informação e a possibilidade de uma ação da filial no momento da entrega.

Atualmente, teve início um novo projeto chamado “Anjo da Carga”. Este projeto consiste na utilização de um equipamento de rastreamento que possibilita a localização de volumes até mesmo através de paredes, prédios e subsolos. Assim, caso haja algum roubo da mercadoria, a partir deste equipamento é possível rastrear e localizar a carga roubada, a fim de recuperá-la e identificar possíveis receptadores.

Porém, o Diretor Comercial, em entrevista, faz uma observação importante a respeito da percepção das evoluções tecnológicas da empresa, “A tecnologia na empresa são as pessoas.” (FLORES, LUCENA e PRIMO, 2004).

e) Relacionamento com Carreteiro

Uma característica importante observada na empresa é o relacionamento com os carreteiros (prestadores de serviços autônomos de transporte de carga). Um ponto de destaque é a confiabilidade no pagamento das viagens. Segundo alguns executivos da empresa era comum a reclamação de alguns carreteiros quanto ao recebimento no prazo estabelecido por parte de algumas empresas do setor. A respeito disso, o Diretor Comercial menciona em entrevista que “o pagamento do Carreteiro foi, e ainda é um dos diferenciais da empresa. O Carreteiro sabe que o cheque do Rapidão Cometa ele pode descontar em qualquer lugar, como em qualquer posto de combustível, por exemplo.” (FLORES, LUCENA e PRIMO, 2004).

f) Modelo Funcional e Auditoria Interna

O Rapidão Cometa verificou a necessidade de revisar todos os seus processos e procedimentos. Neste sentido, juntamente com uma empresa de consultoria definiu o que se chama internamente de Modelo Funcional. Este Modelo Funcional, de maneira geral, trata de como devem ser realizados todos os processos da empresa. Adicionalmente, foi criada uma Auditoria Interna realizada pelo menos 2 (duas) vezes ao ano. Um grupo de funcionários da empresa foi selecionado e treinado para verificar se todos os processos estão sendo feitos conforme o planejado, que a partir de então tem demonstrado uma maior estabilidade na realização dos processos.

g) Alianças Estratégicas

O Rapidão Cometa tem demonstrado muita habilidade em realizar alianças estratégicas com outras empresas. Estas alianças estratégicas, além de aumentar o seu campo de

atuação no mercado, seja no aumento da abrangência territorial, seja no tipo de serviço oferecido, tem possibilitado o desenvolvimento de recursos competitivos à empresa.

Em destaque, a empresa possui duas alianças estratégicas:

- o Aliança entre o Rapidão Cometa e a Fedex (a partir de 1996): no início, as operações eram simples, realizando apenas serviços de entrega aos clientes da Fedex. Após 2 anos, a empresa passou, então, a realizar tanto a parte de entrega como, também a etapa da coleta. Atualmente, a empresa em conjunto com mais duas transportadoras é responsável pelas operações da Fedex no Brasil, especificamente no Nordeste. Por meio desta parceria, destacam-se as seguintes vantagens para as empresa:

Tabela 8 (4) – Principais vantagens da parceria entre a Fedex e as Empresas Brasileiras

FEDEX	EMPRESAS BRASILEIRAS
• Penetração no mercado brasileiro; • Economia de custos; • Alinhamento à estratégia de expansão; • Aproveitamento da experiência de mercados das parceiras brasileiras.	• Utilização da marca Fedex; • Transferência da experiência internacional da Fedex; • Intercâmbio de tecnologia e procedimentos logísticos; • Acesso à clientes internacionais; • Possibilidade de atuação em novos segmentos de mercado.

Fonte: OLIVEIRA et al.(2004)

- o Aliança Brasil: aliança entre o Rapidão Cometa e as empresas de transportes Mercúrio e Expresso Araçatuba. Por meio desta aliança as empresas são capazes de oferecer serviços únicos de transporte para todo o Brasil. O destaque nesta parceria é a existência de acordo entre as empresas estabelecendo ajuda mútua tanto no campo tecnológico, administrativo e operacional.

h) Disponibilidade de Serviços Logísticos Especializados:

Um novo passo da empresa tem sido a disponibilidade de serviços logísticos especializados aos seus clientes. Embora no início isto tenha se apresentado de forma tímida e em alguns casos informal, hoje a empresa tem demonstrado destaque nacional neste tipo de operação. O Diretor Comercial faz um comentário a esse respeito:

Começamos a fazer logística a pedido de clientes. Iniciamos informalmente e daí vimos o potencial do negócio e decidimos profissionalizar. Hoje, não tenho dúvidas de que a logística é o negócio do próximo milênio, anima-se Pereira. A grande dificuldade para um operador logístico no Nordeste é justamente a distribuição e, nisso, nós somos especialistas. Temos estrutura, fluxo e movimento. Praticamente não temos concorrentes aqui e decidimos agregar mais um serviço para os clientes, completando nosso leque de opções (Diretor Comercial, TECNOLOGISTICA, 2004).

Vale destacar aqui, que no Rapidão Cometa os serviços mais especializados constituem uma área específica na empresa. Um exemplo deste caso é que na unidade Recife, por exemplo, existem as áreas chamadas de Logística I e Logística II. A Logística I refere-se aos serviços de armazenagem, controle de estoques, confecção de kits na prestação de serviços a OI Telecomunicações. A Logística II refere-se aos demais clientes que possuem também serviços logísticos especializados.

Percebe-se assim, que a palavra chave para a empresa é a sinergia entre as atividades de logística especializada e transporte, como uma de suas principais vantagens na área de serviços logísticos. A seguir, algumas palavras do Diretor de Logística do Rapidão Cometa, a respeito:

A idéia da empresa é ter todos os serviços funcionando de forma agregada. Nosso conceito é um pouco diferente do das outras transportadoras, que fazem questão de separar os negócios transporte e logística. Nossa intenção é ter tudo muito integrado, de forma a podermos oferecer uma solução para o problema de distribuição do cliente. Queremos ser cada vez mais gerenciadores de serviços com a qualidade Cometa (TECNOLOGISTICA, 2004).

O Diretor Comercial, Sr. Américo Filho, a respeito da divisão de logística menciona que “acredita que a divisão de logística vá deslanchar funcionando com administração

própria, mas de forma integrada com o restante da empresa. Fizemos isso no aéreo e deu muito certo” (TECNOLOGISTICA, 2004). Ainda neste aspecto ele afirma em entrevista:

O Rapidão Cometa não pretende concorrer com os grandes operadores logísticos, compostos principalmente por empresas multinacionais, nós não concorreremos pelos mercados deles. Estas empresas possuem operações prontas, muitas vezes padronizadas, possuem ganho de escala... O Rapidão Cometa trabalha em operações logísticas especializadas, se existir uma empresa que necessita de uma operação especializada, em qualquer lugar no Brasil, este é o nosso mercado (FLORES, LUCENA e PRIMO, 2004).

O Gerente de Logística faz algumas considerações importantes com relação à sinergia entre os serviços/operações logísticas:

A grande vantagem do Rapidão Cometa prestador de serviços logísticos, oferecendo serviços de transportes e o que chamamos de serviços logísticos (compondo: transporte, armazenagem, confecção de kit's, etc) é a sinergia entre esses “entes” na prestação de serviços logísticos. Nós temos muitos casos onde a sinergia foi importantíssima para a realização de um bom serviço e a logística tem essa facilidade de juntar todas as informações da operação realizada, até mesmo com outras empresas. Esta sinergia auxilia e muito em situações de extremo risco e situações graves, fica mais fácil de contornar.(Gerente de Logística, entrevista, 2005)

i) Carga Fracionada:

O Rapidão Cometa tem se caracterizado por atuar em um mercado de grandes volumes e no transporte de cargas entre empresas de médio e grande porte. Porém, atualmente, o Rapidão Cometa tem focado suas operações no varejo, na chamada entrega porta-a-porta (ou carga fracionada). Esta estratégia vem sendo trabalhada nos últimos dois anos e parte do *know-how* necessário para esta operação foi conquistada pela empresa, por meio da sua parceira com a FEDEX.

A empresa verificou, então, que a partir da segmentação da indústria era possível e necessário entender em maiores detalhes quais as necessidades de seus clientes, e efetivamente atender às expectativas dos mesmos, de forma consistente e superior às demais empresas do mercado. Neste aspecto, o Rapidão Cometa procurou entender melhor os segmentos escolhidos,

seja analisando as particularidades da sua operação, dos clientes já existentes, dos níveis de exigência destes segmentos, seja por meio de realização de pesquisas de mercado.

Para atuar nesses negócios, estudamos suas necessidades logísticas, produtos (valor, volume, peso, embalagem, resistência a choques, entre outros aspectos), cenários futuros, capacidade de investimento, expansão, concorrência, legislação, estrutura física, exigências técnicas, contratação de mão-de-obra e treinamento focado no atendimento aos modais", aponta o diretor de vendas da Rapidão Cometa, Edward Montarroyos.(LOG & MAN, 2005).

Assim, conforme mencionado anteriormente, com o objetivo de atender às exigências da segmentação escolhida a organização realizou algumas ações que vão desde o aumento do portfólio de serviços oferecidos, até à criação de programas/campanhas de capacitação de pessoal (a exemplo do Projeto Educar, do Programa de Líderes Operacionais e de visitas de executivos da empresa à Fedex). A segmentação, por sua vez, despertou uma maior atenção ao entendimento e atendimento das necessidades de clientes e segmentos escolhidos. Além disso, auxiliou a empresa no aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados, bem como no processo de recuperação de falhas. Alguns depoimentos a respeito do impacto da segmentação na empresa:

A partir do momento em que a empresa passou a segmentar o mercado o foco (o conhecimento do cliente, o conhecimento do mercado) mudou. Após esta segmentação, investiu-se no conhecimento destes mercados/segmentos, onde cada segmentação faz com que você se especialize e com isso você atenda às expectativas de cada segmento/cliente, (Diretor Regional do Nordeste, entrevista, 2005).

Quando você segmenta, você sabe que tipo de produto vai trabalhar, consequentemente, você conhece mais a operação do cliente. O carregamento fica mais fácil e os problemas diminuem. Exemplo: se eu vou transportar vidro junto com tecido, o carregamento fica praticamente impossível. Além disso, quando eu sei que aqueles produtos que eu estou carregando eu sempre vou estar carregando, a operação fica mais fácil, e com isso eu conheço um problema que poderia ocorrer no futuro. Neste aspecto, o que verificamos é que a falta e avaria, por exemplo, diminuíram muito, e o que agente percebeu é que parte das melhorias foi devido a isto, a esta segmentação, (Gerente de Gerenciamento de Seguros, entrevista, 2005).

A segmentação ocasionou uma melhora em toda a cadeia, isto porque atrelado à segmentação, com ela veio também uma certa padronização de procedimentos operacionais (...) isso foi uma coisa que foi "entrando" no íntimo da operação, que facilitou inclusive o processo de embarque, transferência e descarga. Isto

porque você já sabia o tipo de carga que ia chegar, ou pelo menos já tinha uma idéia.

... Na resolução de problemas especificamente, a segmentação facilitou devido a já se saber o tipo de carga, o tipo de operação. Atualmente, o que percebemos é que a maior frequência de problemas ocorre com cargas fora do perfil. Como os procedimentos são de certa forma padronizados por segmento de carga, então se resolve do mesmo jeito, a solução é mais rápida, mais automática...por exemplo. O volume de cargas operadas do ano de 2004 para 2005 aumentou aproximadamente 20%. É muita coisa. E o que vem acontecendo é uma melhora nos indicadores operacionais de qualidade: reclamação, ocorrência de entrega, resolução de problemas, tempo de resposta, falta e avaria, baixa, etc.

... A partir da segmentação, ao longo do tempo, até a forma de enxergarmos nossos procedimentos via sistemas ganharam foco. Hoje, o DTI está mais “folgado”, porque, a gente consegue utilizar/aproveitar sistemas desenvolvidos para alguns clientes em outros do mesmo tipo de operação ou segmento (EDI, sistemas, programas), isto porque esta dentro do mesmo segmento. Hoje, de certa forma, nós temos uma customização padronizada. Eu tenho um padrão que se adequa aos clientes, porque os clientes estão dentro do mesmo segmento.

... Um fato interessante é que quando existe carga fora do perfil e/ou segmentação, a gente percebe críticas e até mesmo não aceitação da operação com essas cargas. Isto em alguns casos resulta em conferentes e/ou operadores que ficam “jogando” a carga, o que exige então que o encarregado operacional determine/exiga que a equipe opere esta carga. O que acaba prejudicando a performance daquelas cargas, porque a turma só quer operar o que já é fácil (Gerente de Distribuição e Serviços, entrevista, 2005).

Assim, esta segmentação proporcionou uma diminuição na imprevisibilidade dos tipos de produtos e exigências no tratamento das cargas, permitindo assim ter um maior entendimento das particularidades no tratamento das cargas, bem como do processo de recuperação de falhas das mesmas. Em síntese, a segmentação da indústria foi um fator importantíssimo que auxiliou na diminuição e na resolução de problemas da empresa.

Além disso, o Rapidão Cometa, antes do processo de segmentação não tinha um acompanhamento do nível de serviço ao cliente bem definido. A partir do momento em que começou a entender melhor alguns aspectos desses segmentos e clientes, a organização deixou de realizar um tratamento/acompanhamento do nível de serviço aos clientes, bem como da recuperação das falhas, na maioria dos casos, apenas quando os clientes reclamavam, e passou a criar mecanismos de acompanhamento/controle a fim de garantir uma melhor qualidade dos serviços prestados, bem como atender as exigências/particularidades dos segmentos escolhidos. Conforme menciona o Diretor da Região Nordeste (entrevista, 2005): “Antes da segmentação o

nível de serviço era definido de forma geral, ou seja, tudo era uma coisa só. O acompanhamento acontecia só quando o cliente reclamava”. Este aspecto também é mencionado pelo Gerente de Distribuição e Serviço, conforme afirmação a seguir:

Com relação à determinação do nível de serviço ele mudou. Antigamente, sem a segmentação as coisas eram resolvidas no grito, o cliente reclamava, o cliente gritava; a customização, o número de procedimentos era muito variado. E a gente não conseguia fazer, agente só resolvia o problema, em qualquer área, quando o cliente gritava, e isto até mesmo porque a gente não tinha, de certa forma, uma medição bem definida. O PPE, por exemplo, tem cerca 2 anos e meio. E o que a gente media, pior ainda, era medido apenas o embarque e a entrega. Então quando você pegava 80% de um, 80% de outro, por exemplo, no final dava 60%. Porque? Devido ao fato de não analisarmos o processo, nós analisávamos a atividade. Eu não sei como a empresa sobreviveu. A “ficha esta caindo agora”. (...) A segmentação de certa forma facilitou a utilização do modelo funcional e de certa forma, também, a alocação de recursos, entre outras coisas. Ainda existem algumas cargas que necessitam melhorar a segmentação, ou seja, não estão dentro da segmentação. Eu tenho encontrado em algumas filiais, cargas fora da segmentação...(Gerente de Distribuição e Serviços, entrevista, 2005).

Assim, a partir da definição do Rapidão Cometa em atuar nos segmentos especificados (FIATCCCE) podemos destacar alguns aspectos que afetaram as suas ações, bem como a forma de atuação em determinadas áreas e/ou setores:

- Como os clientes agora eram empresas com produtos de alto valor agregado e com características e exigências específicas e bem maiores a empresa precisou desenvolver um conjunto de ações para que pudesse ter êxito no atendimento das exigências desses segmentos específicos. Foi então, que realizou alguns projetos como: Modelo Funcional, Capacitação dos Funcionários, Marca e investimento em tecnologias, principalmente no que concerne ao gerenciamento de riscos;
- A diminuição da variedade dos tipos de segmentos atendidos e conseqüentemente, dos tipos de produtos trabalhados pela empresa favoreceu enormemente a estabilidade na execução das suas atividades. Fato este que beneficiou o próprio desenvolvimento e realização do modelo funcional. Além disso, conforme foi mencionado, como a previsibilidade dos tipos de cargas a ser

trabalhada aumentou, o índice de problemas diminuiu. Isto porque possibilitou um maior conhecimento da operação e das particularidades dos produtos, o que beneficiou também o processo de aprendizagem dos procedimentos a serem seguidos, bem como os processos de recuperação de falhas.

4.2 Ações de recuperação de falhas

Durante uma reunião de planejamento estratégico do Rapidão Cometa realizada em 2005, o Diretor Comercial apresentou o resultado da pesquisa de satisfação dos clientes realizada com base em 285 empresas. Dentre os atributos avaliados foram destacados, na pesquisa, como de maior importância: rapidez na entrega, integridade da carga, cumprimento do prazo de entrega e solução de problemas. A partir de então, foram apresentadas as demais informações resultantes da pesquisa de satisfação e foi dada a continuidade ao planejamento estratégico da empresa.

Com base nessa observação, já se percebe que os atributos de maior importância relacionados pelos clientes do Rapidão Cometa vão de encontro aos atributos e ordem de importância dos mesmos, relacionados por Fleury e Silva (In Fleury et al, 2000, p.85): disponibilidade do produto, consistência no prazo de entrega, tempo do ciclo do pedido, frequência de entrega e sistema de remediação de falhas, apoio na entrega física, flexibilidade do sistema de distribuição, sistema de informação de apoio e apoio pós-entrega. Além disso, isto demonstra a importância do atributo de resolução de problemas, bem como da pesquisa de satisfação como direcionador das ações da empresa na determinação dos projetos a serem realizados. Dentre as diversas informações resultado da pesquisa de satisfação de clientes, o Diretor Regional Nordeste menciona um exemplo da utilização das mesmas no direcionamento das ações da empresa:

A pesquisa realizada junto aos clientes apontou dois pontos de reclamação: a) velocidade de informação e b) comprovantes de entrega. Para solucionar o problema de velocidade de informação foi criado o M4U. O que é M4U? Informação on-line. Eu tenho casos aqui, onde o cliente fez a ocorrência eu já estou informando o mesmo on-line, *just-in-time*, no exato momento da reclamação. O arquivo digital também é uma prova que agente trabalha com resultado de pesquisa, pois o cliente tem agora em questão de minutos o acesso aos comprovantes de entrega, (Diretor Regional Nordeste, entrevista, 2005).

De maneira geral, as ações de recuperação de falhas podem ser agrupadas em 2(duas) grandes áreas, sendo elas: comercial e operacional. Atualmente, a área comercial, especificamente a Diretoria Comercial do Rapidão Cometa está estruturada conforme Figura 8:

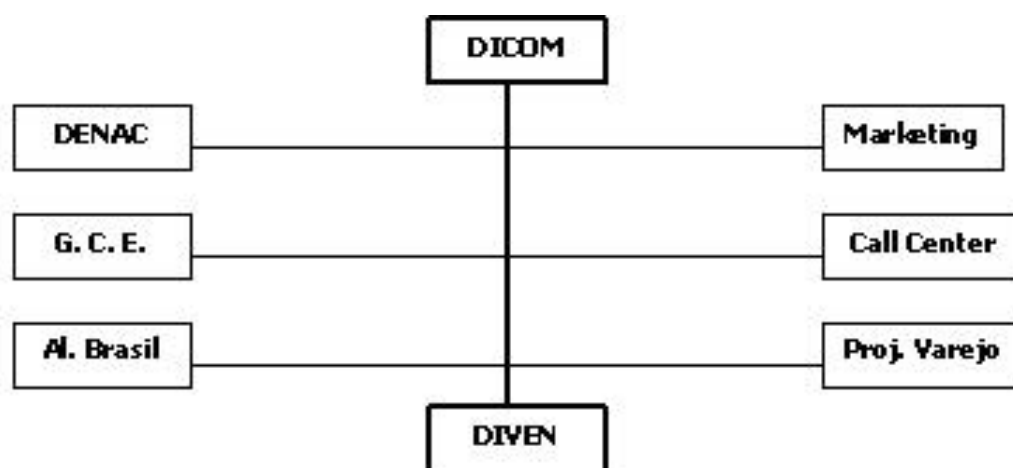


Figura 8 (4) – Estrutura Comercial do Rapidão Cometa
Fonte: Rapidão Cometa, 2005

A seguir uma breve descrição das principais áreas e/ou departamentos:

- a) DICOM (Diretoria Comercial) – responsável por toda estratégia comercial da empresa;
- b) DENAC (Departamento Nacional Comercial) – departamento que auxilia as áreas comerciais da filial, disponibilizando informações, autorizando descontos fora do limite permitido entre outros;
- c) Marketing – realiza pesquisas de mercado, divulgação da empresa em eventos jornais, revistas etc;

- d) G.C.E. (Gerentes de Contas Especiais) – são os funcionários que ficam responsáveis pelo acompanhamento de determinados clientes, realizado visitas, prospecção de novos negócios e em alguns casos interagindo junto a área operacional para a resolução de problemas;
- e) Call Center (Central de Atendimento ao Cliente) – área que funciona como principal elo de contato com o cliente. Efetuando registros de reclamação, cotação de fretes, pesquisas, entre outros;
- f) Al.Brasil (Aliança Brasil) – este departamento é responsável por fazer o acompanhamento das negociações, descontos, bem como garantir o cumprimento das resoluções contratuais entre as empresas integrantes da Aliança Brasil (Rapidão Cometa, Mercúrio e Araçatuba);
- g) Proj.Varejo (Projeto Varejo) – esta é uma área recente da empresa, na qual, a partir da definição estratégica de atuar no varejo, sentiu-se a necessidade de se criar uma estrutura específica;
- h) DIVEN (Diretoria de Vendas) – responsável pela vendas da empresa, bem como do acompanhamento de sua estrutura de vendas (Gerentes, Supervisores e Assessores Comerciais e Pós-vendas);

Destacam-se na estrutura comercial e de vendas da empresa, em relação ao processo de recuperação de falhas as seguintes áreas: Call Center, Pós-venda ou Gerente de Contas Especiais. A partir da investigação dos documentos destas áreas e/ou de sua estrutura foi possível verificar, em maiores detalhes, como a empresa vem definindo os papéis e/ou responsabilidades de cada uma. Assim, a respeito dessas principais áreas de contato com o cliente e recuperação de falhas destacam-se como principais atribuições:

- G.C.E. - Gerentes de Contas Especiais: para clientes considerados estratégicos ou especiais a empresa definiu alguns funcionários específicos para o acompanhamento de alguns deles. Estes funcionários devem manter um bom relacionamento entre as partes, buscando aumentar as vendas, garantindo a satisfação do cliente e, conforme mencionado anteriormente, identificando problemas nos serviços oferecidos e acionando outras áreas da empresa para a resolução dos mesmos, quando necessário;
- Pós-Vendas: subordinada aos gerentes comerciais, esta área é responsável pelo acompanhamento das operações dos clientes, identificando problemas ocorridos com o cliente, novas oportunidades de receitas/faturamento, etc;

...o profissional de pós-venda tem, como fundamento básico para sua atuação, ser o representante do embarcador (cliente) junto aos destinatários, para verificação e monitoramento constante da qualidade dos serviços prestados, fornecendo subsídios ao primeiro e à transportadora, visando à melhoria ou manutenção do nível de atendimento aos clientes, (Supervisor Comercial, 2005).

A seguir, uma descrição mais detalha das principais atribuições dos profissionais de pós-venda colhidas/identificadas nos documentos/políticas da área comercial:

- o Visitas aos representantes dos 50 maiores clientes da empresa com o acompanhamento do supervisor nacional de representantes para diagnosticar problemas e não-conformidades referentes aos requisitos exigidos pelos clientes, identificando suas prováveis causas e propondo soluções; enviar relatório (Visita Pós-Venda ou RAC) para os setores responsáveis (RAC também para o Setor de Qualidade e Desenvolvimento na Matriz) incluindo as filiais embarcadoras, para que os mesmos definam ações corretivas e preventivas num prazo de 24 a 48 horas, com

obrigatoriedade de retorno. Não havendo resolução definitiva dos problemas identificados, o assessor pós-venda poderá acionar níveis hierárquicos superiores (gerências e diretorias);

- o Identificação das necessidades dos destinatários como forma de atender às necessidades dos clientes CIF's;
 - o Realização de visitas de manutenção de clientes, levantando informações sobre a qualidade dos serviços prestados, identificando disfunções, pontos críticos e problemas operacionais, efetuando registros e controles para orientar medidas preventivas de qualidade, rapidez e objetividade nos serviços prestados;
 - o Identificação de clientes inativos, planejando e efetuando visitas de recuperação, avaliando situações de afastamento, tipo: dificuldades financeiras, problemas de operação, concorrências e outros fatos com a finalidade de reativar negócios e recuperar metas de vendas;
 - o Participação em reuniões semanais junto à área operacional, identificando pontos críticos, avaliando a natureza dos problemas, debatendo questões e dificuldades de operação, sugerindo e acompanhando medidas corretivas para solucionar e evitar erros de atendimento, coleta e entrega de mercadorias.
- Serviço de Atendimento ao Cliente: caracterizado principalmente pelo *Call Center* (Central de Atendimento), este serviço iniciado em 2003, possui dois núcleos de atuação: um em São Paulo, que atende a região Sul e Sudeste, e outro em Recife, que é responsável pelo Norte e Nordeste.

Os principais serviços oferecidos pelo Call Center são: registro das solicitações de coleta, cotação de fretes, cadastro de clientes, informações a clientes especiais, informações gerais, registros de reclamações, envio de comprovantes de entrega, E.D.I.(*Electronic Data Interchange*, intercâmbio eletrônico de dados), células de atendimento específicas e manutenção dos e-mails automáticos (com informações como: previsões de entrega, problemas ocorridos na prestação dos serviços e fechamento e/ou término da solução dos problemas).

Além dessas atividades, são realizadas pesquisas de satisfação de clientes, de acordo com os seguintes conceitos: pesquisa com cliente padrão (realizada pelo Call Center), pesquisa com clientes especiais (realizada através de entrevistas individuais com cada cliente pela gerência de atendimento a cliente), pesquisa na Internet (onde o próprio cliente pode realizar o preenchimento através do site na internet). A seguir, a Gerente de Atendimento a Cliente presta um depoimento sobre alguns dos principais pontos/características do Call Center:

O atendimento a clientes é diferenciado pelo tipo de segmento, grau de exigência e também pelo tamanho do cliente. Por exemplo um cliente que embarca produtos perecíveis requer um acompanhamento mais intenso, devido à criticidade de seu produto, mesmo que não seja um cliente de grande porte ... pois cada mercado tem um nível de exigência específico e com a segmentação temos uma melhor visualização destas exigências e consequentemente melhores condições de estabelecer níveis de serviço diferenciado.

... O cliente exerce uma grande influência no processo de atendimento, pois é ele quem dita as regras do atendimento; claro que procuramos adequar um atendimento padrão, mas em nosso negócio ainda temos muitas customizações.

... em linhas gerais, são feitos acompanhamentos de embarque, entrega, pendências, relatórios de entrega e de pendências, bem como acompanhamentos de alimentação de nosso sistema p/ que as informações possam ser enviadas via EDI e também alimentadas no site.

... existe uma diferenciação no atendimento/tratamento dos clientes estratégicos, corporativos e empresariais. Estratégicos todos têm acompanhamento através do CC(*Call Center*), corporativos depende de seu faturamento e necessidades de informação e empresarias não tem um atendimento diferenciado.

... nos casos mais críticos de reclamações, fazemos a comunicação dos problemas ao Assessor comercial que interage com o cliente. Normalmente, as pessoas que reclamam são as pessoas responsáveis pelo acompanhamento de mercadorias nas empresas, nossas operadoras também detectam problemas que estão se tornando freqüentes e registram reclamações a fim de garantir a satisfação do cliente, As reclamações são retornadas pelas filiais causadoras do

problema e os mesmos são solucionados através da interação do CC com operações, pendências e demais áreas necessárias (Gerente de Atendimento ao Cliente, entrevista, 2005).

Com relação ao Call Center e o Pós-venda, o Diretor da Região Nordeste menciona:

O Call Center da empresa é muito passivo; recebe. Já o pós-venda é ativo. O pós-venda tem uma programação de atendimento a clientes que é segmentada, por exemplo: uma semana de eletro-eletrônico, uma semana de cosmético, em cima do FIATCCCE. E então, ela verifica o que tem de ocorrência para ser resolvido e resolve, e então realiza o registro no sistema de registro de reclamação, inclusive no relatório de visitas (Diretor da Região Nordeste, entrevista, 2005).

Assim, percebe-se que uma das vantagens da estrutura do pós-venda é justamente esta atitude/relacionamento mais pró-ativo em relação ao cliente. Durante os períodos de observações realizados na empresa, uma funcionária do pós-venda discorreu sobre um exemplo da vantagem deste relacionamento. A funcionária mencionou que durante a entrega de um produto havia ocorrido um equívoco e foi trocada uma via da nota fiscal do cliente (origem) no destinatário. A empresa que havia ficado com a nota fiscal, então ligou para ela (pós-venda) mencionando o ocorrido. A mesma prontamente informou que estava perto da região e que iria lá para resolver o mal entendido. Um ponto interessante, neste caso, é que o cliente efetivamente (pagador pelo frete) não soube do ocorrido, fato este que poderia ter gerado algum tipo de transtorno ao Rapidão Cometa. Isto vem demonstrar a importância desta área no seu relacionamento junto aos destinatários, que pode muitas vezes evitar um desgaste maior junto ao cliente no caso de uma ocorrência de falha.

Adicionalmente, o Rapidão Cometa, a fim de manter o controle, bem como acompanhar as reclamações dos clientes realizou investimento em um sistema de registro de reclamações, acompanhamento e resolução das reclamações de clientes. Para garantir a eficácia do sistema existe uma orientação formal aos assessores e gerentes comerciais para o registro das reclamações, conforme pode ser observado no trecho a seguir:

Para eficácia desse sistema, é preciso que os assessores e gerentes comerciais orientem aos seus clientes que todas as reclamações acerca de qualquer eventualidade que tenha surgido durante o serviço, seja feita diretamente ao Call Center, pois além de (com este mecanismo) poder medir a quantidade de reclamações recebidas em um determinado período, a empresa precisa saber onde estão seus pontos falhos e trabalhá-los para corrigi-los (Guia de Serviços, Rapidão Cometa, pág. 15, volume II, Maio de 2004).

Assim, a empresa espera fazer um melhor acompanhamento das reclamações e/ou problemas com os clientes de forma a solucioná-los, ou impedir que aconteçam repetidamente. A partir desse sistema, a empresa possui um banco de dados com todas as reclamações, evoluções, acompanhamentos etc, que lhe permite verificar se esses problemas são eventuais ou não e se os mesmos são críticos e específicos de algum processo da empresa. Adicionalmente, foi mencionado pelo Diretor Regional Nordeste que: “A empresa possui, pelo registro de reclamações, alguns grupos de problemas por meio dos quais o gerente realiza um acompanhamento dos planos de ações a serem executados para resolução, onde o cliente é informado apenas quando da resolução do mesmo.”

Outro aspecto importante no processo de recuperação de falhas é a entidade ou empresa que efetivamente entra em contato com o prestador de serviços logísticos para a realização de reclamações, conforme pode ser observado nos depoimentos na seqüência:

As reclamações, na grande maioria dos casos, são feitas pelo destinatário ao seu fornecedor e o fornecedor (que é nosso cliente) realiza a reclamação junto a gente, é sempre o pagador do frete.

... Toda indenização é paga para quem é responsável financeiramente pelo frete, que é o nosso cliente, isto só não ocorre se já for negociado antecipadamente. Por exemplo, o cliente X eu já sei que posso realizar o pagamento ao destinatário, a área de solução já realiza o pagamento para sanar o problema. (Gerente de Seguros, entrevista, 2005).

No processo de reclamação dos clientes, da Logística, o que ocorre é que geralmente a empresa onde se está entregando a carga não reclama direto à Transportadora, e sim ela realiza a reclamação à empresa detentora do produto. Por exemplo, um problema de distribuição a uma revendedora/loja da OI, a recebedora desta carga vai entrar em contato com o vendedor da OI e a OI vai ligar para a Logística, pois a logística lá é cliente. A logística é diferente dos demais processos, para os demais os registros são realizados pelo 0800 (Diretor Regional Nordeste, entrevista, 2005).

A partir de observações realizadas na empresa foi possível verificar alguns casos em que o destinatário (não pagador do frete) da prestação de serviços de transporte de carga, ligava para a unidade da empresa, a fim de fazer algum tipo de reclamação. Isto não foi verificado com relação aos clientes da área da logística, principalmente pelo fato da maioria desses clientes possuírem um “ponto de apoio” de sua empresa na própria unidade do Rapidão Cometa ou vice-versa.

Além disso, foi possível verificar também que este direcionamento das reclamações ao Call Center leva um certo tempo, tanto para a empresa quanto para o cliente, principalmente, no aspecto cultural. Durante observações e entrevistas foi possível verificar casos em que o cliente faz questão de entrar em contato diretamente com o gerente e/ou responsável da unidade. Em alguns casos, é feito o contato diretamente com diretores. Este fato foi inclusive comentado por um dos gerentes de unidade da empresa, em contato informal. Na ocasião, o gerente informou que devido à proximidade com determinado cliente, o mesmo ligava diretamente a ele quando da ocorrência de algum problema. Isto também foi possível observar durante o período em que o pesquisador esteve na unidade de PNZ (Petrolina) atuando como gerente. Outro fato observado, neste sentido, foi o depoimento do Diretor Comercial da empresa, durante uma reunião, comentando que os clientes de maior porte possuem os telefones dos diretores e até mesmo do presidente e que em alguns casos, clientes ligam diretamente a eles quando ocorre alguma eventualidade ou falhas na prestação dos serviços.

Neste sentido foi mencionado por alguns funcionários que eventualmente o Call Center liga para algumas pessoas se passando pelo cliente para fazer algum tipo de reclamação. Assim, o Call Center verifica se algumas pessoas não têm cumprido o procedimento e desta forma vem “educando” funcionários, para que os clientes entrem em contato diretamente com o Call Center. Este tipo de ação também pôde ser evidenciado a partir da análise de um documento da área do

Call Center, o qual apresenta como as unidades estavam atendendo os clientes, conforme pode ser verificado num trecho retirado deste relatório como segue:

Tabela 9 (4) – Auditoria de Atendimento dos Clientes

Unidade	Contato	Histórico
Recife	Telefonista	Transferiu p/ Call Center apesar da insistência em falar c/ Evaldo.
São Paulo	Telefonista	Transferiu p/ o Setor de Importação e o Fernando informou sobre a nota fiscal.
Juazeiro do Norte	Barbosa	Transferiu p/ a Expedição e fui informada sobre a nota fiscal.
Feira de Santana	Simone	Transferiu p/ o Renato que informou a posição da nota fiscal.
Rio de Janeiro	Sarita	Transferiu p/ Alcione que passou informações sobre a nota fiscal.
Salvador	Telefonista	Informou o nr. do 0800

Fonte: trecho da Apresentação da Auditoria de Atendimento das Unidades, 2004.

Outro fator importante do atendimento ao cliente e conseqüentemente do processo de recuperação de falhas são as políticas de atendimento realizadas pelo Call Center, as quais são descritas na Tabela 10:

Tabela 10 (4) – Atividades e políticas de atuação do Call Center

Atividades	Políticas
Tempo máximo de Retorno de informação ao cliente	• 12 horas
Tempo máximo de retorno para reclamação de clientes	• 24 horas
Tempo máximo de ressarcimento de Falta	• 15 dias úteis do recebimento da NF.
Tempo máximo de ressarcimento de Sinistro	• De acordo com o vencimento da NF, se for a vista 08 dias úteis.
Tempo máximo de resposta a e-mail ou carta	• 24 horas
Tempo de retorno de comprovante de entrega	• Prazo de entrega + 5 dias

Fonte: adaptado do Guia de Serviços – Rapidão Cometa, pág. 15, volume II, Maio de 2004

Além disso, a empresa prevê um atendimento especial a determinados clientes, onde é definida uma estrutura exclusiva para estes, com base em alguns critérios, sendo eles:

- Faturamento potencial de no mínimo R\$ XX.XXX/mês;
- Figurar, no mínimo, entre os XXX maiores clientes da empresa;
- Mínimo de 80% do Frete quilo definido no PAV(Plano Anual de Vendas);

- Ser cliente do segmento alvo (FIATCCCE).

Assim, mais uma vez é possível identificar a priorização do atendimento aos clientes do segmento alvo da empresa, bem como o seu reflexo nos processos de recuperação de falhas. Nos critérios apresentados acima, nota-se que para se ter um atendimento especial da empresa é avaliado se o cliente faz parte do segmento alvo definido pela empresa.

Adicionalmente, a partir da investigação dos registros de reclamações da base de dados da empresa foi possível verificar que comparando o tempo médio de atendimento das reclamações da empresa de 2005 em relação a 2004 foi muito menor, demonstrando uma melhora significativa. Já com relação à quantidade de reclamações este número aumentou. Estes dados, porém, tem sua análise prejudicada para comparação devido ao sistema de reclamações ter o seu início em meados de 2004. Com isso sentiu-se a necessidade de adequação/aprendizagem dos funcionários e clientes a respeito da utilização deste sistema, bem como do modelo de atendimento.

A seguir, o gráfico comparativo do tempo médio de resposta de reclamações e quantidade de reclamações de 2004 versus 2005:

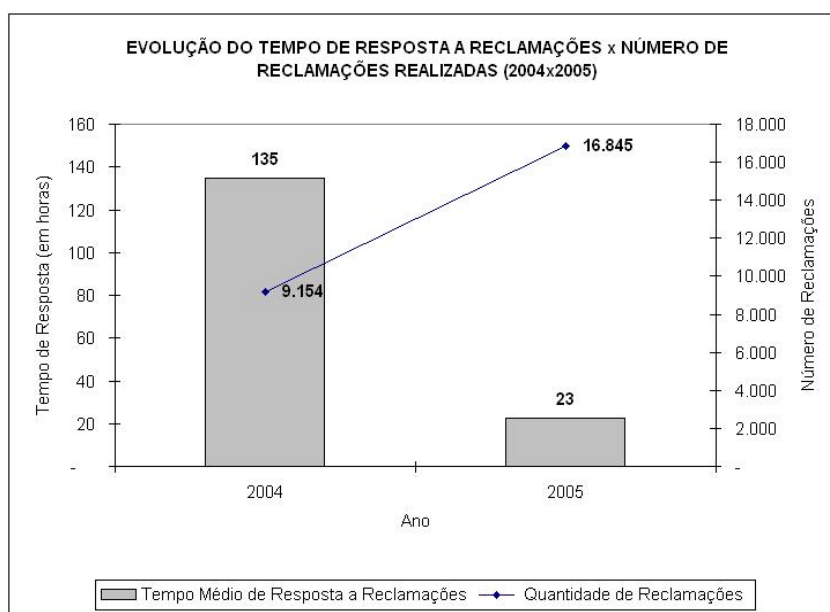


Gráfico 1 (4) - Evolução do Tempo de Resposta a Reclamações x Quantidade de Reclamações
Fonte: Base de Dados do Sistema de Registro de Reclamações

Esta evolução do desempenho do tempo de atendimento aos clientes, também fica evidente se analisado este número com a quantidade de reclamações comparado pelo tipo de reclamações registradas, conforme tabela a seguir:

Tabela 11 (4) – Evolução do Atendimento a Reclamações de 2004 a 2005 (tipo de reclamação x tempo de resposta a reclamação x quantidade de reclamações)

	2004		2005	
Tipo de Reclamação	Tempo Médio de Resposta a Reclamações	Quantidade de Reclamações	Tempo Médio de Resposta a Reclamações	Quantidade de Reclamações
ATENDIMENTO	120	78	23	127
COLETA	113	1.332	26	2.010
COMPROV.ENTREGA	63	77	17	153
COTACAO	68	13	17	2
DIVERSOS	78	1.341	29	1.601
EMBARQUE	163	1.926	20	4.687
ENTREGA	161	3.206	22	6.383
FINANCEIRO	90	81	25	43
INFORMACAO	98	453	24	846
PENDENCIA	129	551	23	782
REEMBARQUE	80	96	16	211
TOTAL GERAL	135	9.154	23	16.845

Fonte: desenvolvido a partir da Base de Dados do Sistema de Registro de Reclamações, 2006.

O Sistema de Registro de Reclamações também distingue as informações por tipo de serviço prestado (rodoviário, aéreo e logística). Porém, esta análise ficou prejudicada devido à identificação de registros trocados nos números de 2004.

Fica evidente a melhora significativa do tempo de resposta a uma reclamação. Adicionalmente, foi possível verificar por meio da pesquisa da satisfação de clientes (realizada com uma amostra de 285 clientes) que houve uma melhoria, na percepção dos clientes, a respeito do atributo de resolução de problemas, que apresenta um aumento de 3% (três por cento) comparando 2005 com 2004. Vale ressaltar, no entanto, que não foi apenas o registro das reclamações que resultou nesta diminuição significativa do tempo médio de resposta às reclamações. Esta ação, talvez seja uma das principais que permitiram primeiro conhecer e agir

melhor nos principais tipos de reclamações. Assim, percebe-se que os próprios clientes/empresas demonstram a necessidade de se realizar um bom gerenciamento da recuperação de falhas, o que de certa maneira demonstra que os erros ou imprevistos acontecem e são levados em consideração pelas empresas ao longo da prestação dos serviços. Assim, independente da grande maioria dos contratos de prestação de serviços possuírem níveis de serviços pré-estabelecidos, deve-se ter ações de recuperação bem delineadas para as falhas ocorridas. Adicionalmente, conforme poderá ser verificado mais adiante, outras ações na área operacional, em conjunto com o registro de reclamações e a criação do Call Center formam o conjunto de ações que fez com que esse tempo diminuísse significativamente.

Desta forma, na área operacional, como na área comercial, também foram desenvolvidas ações que contribuíram para o aprimoramento e o conhecimento das características dos segmentos e clientes escolhidos, com a finalidade de realizar um acompanhamento mais efetivo, bem como melhor comunicar os seus principais processos e objetivos a todos os funcionários. Investimentos de tecnologia na área operacional demonstraram representar ações importantes no processo de recuperação de falhas. Isto porque este tipo ação, além de diminuir a possibilidade de erro humano, em alguns casos pode eliminar a possibilidade de reincidência de uma falha. Dentre os projetos desenvolvidos destacam-se: Equipamentos de Rastreamento Via Satélite, M4U, Arquivo Digital e Anjo da Carga.

Adicionalmente, por meio do desenvolvimento/criação de determinados indicadores de desempenho foi possível obter uma melhor comunicação, entendimento, bem como acompanhamento de determinadas atividades operacionais. É claro que a empresa, independente da segmentação, deve ter indicadores de acompanhamento/controle da qualidade dos serviços aos clientes. Um aspecto importante da empresa, no entanto, é que muitos desses indicadores fazem parte da bonificação concedida às principais lideranças da empresa. A partir de algumas evidências, como análise de documentos (relatórios de sistemas de indicadores de desempenho –

Cockpit) e observações (participação das reuniões mensais de diretoria) foi possível verificar no modelo de remuneração variável e/ou bonificação, no ano de 2005, que dentre os 17 (dezesesseis) indicadores utilizados para efeito de bonificação pelo menos 8 estão diretamente relacionados à qualidade dos serviços, sendo eles:

- PPE (Prazo Previsto de Entrega) – é medido o percentual de entregas realizadas dentro do prazo. Neste é avaliado o número geral da empresa, bem como das classificações de clientes: estratégicos, corporativos e empresariais;
- % de Resolução de Problemas – refere-se ao percentual de problemas solucionados em um determinado período;
- Tempo de Resposta à Solicitação – neste indicador é medido o tempo médio de atendimento da filial a uma informação solicitada pelo cliente e/ou pelo próprio Call Center (células de informação ou atendentes especiais);
- Tempo de Resposta a Reclamação – de forma parecida ao anterior refere-se ao tempo médio de resposta a uma reclamação;
- Performance de Baixa – é medido o percentual de baixa de informação de entrega da mercadoria em um determinado período (por exemplo: 0(zero) dia, 1(um) dia, etc);
- % de Ocorrência de Entrega por culpa Cometa – número de ocorrências e/ou problemas na entrega ocorridos por culpa da Cometa;
- % de Ocorrências de Faltas – mede-se o percentual de ocorrências de faltas de mercadorias;
- % de Ocorrências de Avarias – mede-se o percentual de ocorrências de avarias de mercadorias.

Com relação ao tempo de resposta a reclamações e informações pode-se verificar que o desenvolvimento de uma base de dados de registro de reclamações, juntamente com a criação da estrutura de Call Center, bem como o desenvolvimento de indicadores de acompanhamento/avaliação, e sua utilização para composição da bonificação dos funcionários levaram à melhoria na velocidade de resposta da empresa às reclamações ou informações dos clientes.

Um aspecto importante na maneira de avaliação destes indicadores é que alguns deles são avaliados corporativamente. A empresa acredita que, em um primeiro momento, é mais vantajoso que as unidades trabalhem coletivamente para a melhora do desempenho, por exemplo, o PPE. Para efeito de remuneração, este é medido corporativamente, ou seja, independentemente do desempenho da unidade (origem ou destino) este indicador é avaliado a partir do resultado geral da empresa (PPE-Geral). Porém, operacionalmente, a empresa faz também uma avaliação do PPE por destino e origem para que sejam tomadas as devidas correções e melhora no desempenho do mesmo.

O indicador de PPE tem uma importância tão fundamental para a empresa que este é definido como pré-requisito para o pagamento de bônus e/ou remuneração variável dentro da organização. Ou seja, caso todos os outros indicadores atinjam as metas estabelecidas, se o mesmo não acontecer com o PPE, o pagamento do bônus/remuneração variável na empresa não é realizado. Neste sentido, esta definição vai ao encontro à afirmação de Christopher (2002, p.28) que afirma: “...não existe qualquer valor no produto ou serviço, até que ele esteja nas mãos do cliente ou consumidor.”

A partir de observações em reuniões, e-mails e sistemas de acompanhamento de indicadores de desempenho foi observado que uma ação muito positiva no sentido de melhorar o nível de acompanhamento dos serviços aos clientes, permitindo um tratamento diferenciado a eles, foi a classificação dos clientes em três grupos distintos: estratégicos, corporativos e

empresariais. Baseada principalmente no faturamento e importância do cliente para a empresa, esta classificação é estendida ao acompanhamento do PPE, sendo este analisado separadamente dos grupos: estratégicos, corporativos e empresariais. A ideia desta classificação, é que os esforços da empresa com relação ao atendimento do cliente sejam direcionados a partir dela; conseqüentemente, todos os processos e atividades sejam priorizados aos clientes dos grupos mais importantes: Estratégicos e Corporativos. Isto fica evidente no depoimento da Gerente de Seguros:

Os prazos para a solução de problemas são os mesmos, para os estratégicos e corporativos.

... Com relação à classificação da empresa, em identificar os clientes em estratégicos, corporativos e empresariais, os procedimentos de resolução de problemas são os mesmos. A diferença é a priorização das ações de resolução dos problemas, onde é priorizado o estratégico, depois o corporativo, depois o empresarial. Por exemplo: se eu for visitar um cliente, eu vou dar preferência a um estratégico ao invés do corporativo (eu vou deixar o cliente corporativo para o assessor), a mesma situação, no caso de se eu tiver R\$X.XXX,XX para pagar de indenização, e nesses R\$X.XXX,XX eu tenho um cliente estratégico e outro corporativo, eu pago hoje o estratégico e amanhã o corporativo. É a estratégia da empresa e a gente faz isso (Gerente de Seguros, entrevista, 2005).

A partir desta classificação de clientes, a empresa determinou metas de PPE ou níveis de serviços diferenciados para cada grupo de clientes, as quais devem servir de orientação para a tomada de decisão, em caso de uma necessidade de priorização de algum cliente. Isto também foi possível ser evidenciado a partir de observações realizadas na empresa, como por exemplo, na Unidade de Petrolina, onde devido à urgência e importância de um determinado cliente (estratégico) foi priorizada a entrega deste cliente, ficando as outras mercadorias para uma entrega posterior, pois não existiam veículos disponíveis.

Como os “direcionadores” principais para esta classificação foram o faturamento e importância do cliente à empresa, podem existir casos onde os clientes empresariais, por exemplo, mesmo não tendo um faturamento expressivo, podem possuir uma rentabilidade acima da média dos demais clientes. Assim, a empresa pode estar comunicando a priorização ao atendimento ao cliente deixando de lado clientes com rentabilidade acima da média. Além disso,

fica evidente que a maioria dos indicadores utilizados pela empresa em relação à remuneração variável está mais relacionada à execução das atividades de transporte. Isto se deve, também, possivelmente ao fato da empresa ter suas origens na execução de serviços de transportes e a participação do faturamento do serviço logístico ser menor.

Com relação à determinação do nível de serviço ao cliente, o Gerente de Serviços e Distribuição fez um depoimento interessante:

Existe uma diferença entre os níveis de serviço para clientes dentro do mesmo segmento. De fato, o que temos é cada caso é um caso. Por exemplo, a Natura é cosmético, mas a Natura é muito diferente da operação da Nazca, por exemplo. Então os clientes podem possuir operações diferentes, mesmo dentro do mesmo segmento, ou pelos menos pontos diferentes no que concerne a convergência ou divergência de coleta e/ou distribuição.

... O perfil das cargas tem uma característica comum, mas a operação muitas vezes não é igual. Diverge inclusive no procedimento de conferência. Por exemplo, na Azaléia, a conferência é feita pelo pedido, já um outro cliente de Campinas, é pela nota fiscal (Gerente de Distribuição e Serviços, entrevista, 2005).

Aliás, este procedimento diferenciado de conferência é também um complicador para a prestação dos serviços logísticos, uma vez que impede o uso de um procedimento padrão.

Ainda na área operacional, existe em todas as unidades da empresa uma área ou setor reservado para a solução de problemas, seja ele de transporte, seja ele de serviços logísticos especializados. Esta área, chamada de “Soluções”, antiga “Pendência”, é responsável por resolver os problemas e/ou interagir com os clientes nos casos de: falta, sobra, avaria, carga retida por ICMS, devolução/retorno, procedimento especial do cliente, sinistro etc. Caso haja algum problema na prestação de um serviço, por exemplo, a mercadoria foi retida pela SEFAZ (Secretaria da Fazenda) ou quando é constatada falta ou avaria no momento da descarga ou carregamento da mercadoria, esta é segregada em um espaço específico e a área de Soluções de cada unidade interage com as outras ou mesmo com o cliente para a solução do problema..

Em caso, por exemplo, de ocorrer algum problema e que a causa desse problema esteja no carregamento da mercadoria, a área de Pendência entra em contato com a unidade de origem para a solução do problema. E nestes casos, a unidade é orientada a tirar uma foto de como a mercadoria está chegando na

unidade destino, para que seja verificado e solucionado o(s) problema(s). Independente se ocasionou prejuízo ou não para a empresa (Gerente de Seguros, 2005).

Segundo a Gerente de Seguros o procedimento ou maneira de tratar os problemas é praticamente o mesmo. Além disso, nem sempre o cliente que paga efetivamente pelo serviço é avisado sobre algum tipo de ocorrência, conforme pode ser observado no seu depoimento na sequência:

As formas de tratar as pendências são praticamente as mesmas, principalmente, pendências que não são faltas e avarias (devolução, pedido cancelado, etc). Em cerca de 99% as formas de tratar são as mesmas. Comunica-se o remetente, o remetente vai acionar a área de vendas deles e a área de vendas passa um e-mail ou nos comunica sobre o que fazer.

... Com relação ao nível de exigência para a resolução de problemas é praticamente o mesmo. As empresas estão tão especializadas com relação aos seus produtos que elas têm um controle muito grande. Assim, as grandes empresas, sejam de vidro ou de eletro-eletrônico, têm o mesmo controle praticamente.

... A Pendência/Solução pode ou não informar ao cliente da falha ocorrida, isto vai depender do cliente. Isto ocorre porque dependo do cliente e da avaria o destinatário pode receber a mercadoria, porque algumas vezes você pode ter apenas a embalagem amassada, não comprometendo o produto em si. Nesses casos, o cliente não é informado. O que é feito é orientado ao entregador que vá entregar a mercadoria e avise que existe mercadoria avariada e que seja feita uma análise, para saber se vai ser recebido ou não o produto. Caso não seja recebido, é retornada a mercadoria para a empresa e dado início ao processo de avaliação e indenização do cliente.

... O procedimento de informação e solução de problemas é padrão, porém existem clientes especiais, com alguns procedimentos específicos. Depende muito do cliente, existe cliente que a gente só avisa depois da realização da entrega. Para evitar o envio de muita informação ao cliente, de mercadorias que não irão ter prejuízos, a avaria só é informada quando da avaliação do destinatário e confirmação do prejuízo (Gerente de Seguros, entrevista, 2005).

A área de Solução também possui como parte de suas atribuições autorizar indenizações, bem como definir os procedimentos de recuperação de falhas, treinamentos, etc, conforme menciona a Gerente de Seguros:

A autonomia de ressarcimento ao cliente na filial é definida pelo valor da indenização, e o processo de solução é composto de 3 etapas:

1. Ctrc's com prejuízos de até R\$XX,XX Reais – nesses as filiais podem pagar diretamente pelo fundo fixo;
2. Ctrc's com prejuízos de R\$XXX,XX a XXX,XX reais – filial deve implantar no ERP. Ela implanta e a gente só paga em banco;

3. Prejuízos acima de R\$XXX,XX Reais – apenas a MTZ(Matriz do Rapidão Cometa) realiza a indenização. A filial deve montar o processo, enviar à MTZ e a MTZ realizar o pagamento.

Isto independe de cliente, esta definição é para todo mundo.

... O processo de disseminação dos procedimentos é feito, principalmente, através de treinamentos que realizamos anualmente, quando são reunidas todas as pessoas da área de Pendência de toda a empresa (Gerente de Seguros, entrevista, 2005).

Outro aspecto abordado por ela diz respeito à diferença entre os clientes empresariais, corporativos e estratégicos no processo de solução de problemas para a área de Soluções, de acordo com a quantidade e valor da mercadoria operada:

Nos clientes empresariais o índice de problemas é menor. De fato, quanto mais a gente transporta (em quantidade de mercadoria) para um determinado cliente, maior a probabilidade e quantidade de problemas. Nos empresariais quando se tem algum tipo de problema a gente resolve na própria filial. Por exemplo: uma avaria de R\$ XXX,xx, a gente paga direto pela filial e resolve logo. Já nos clientes corporativos ou estratégicos, como o valor da mercadoria é maior, o processo acaba sendo mais burocrático. Ele vem para a MTZ para fechar o processo e depois pagar, até porque o próprio cliente tem um processo mais burocrático, o que em alguns casos torna a resolução mais lenta. Ele só quer que a gente pague quando se emite uma nota de débito, por exemplo. Mas isso não quer dizer que não damos prioridade a ele, se tiver que escolher entre um cliente ou outro, a prioridade é sempre do estratégico (Gerente de Seguros, entrevista, 2005).

É possível verificar que as ações e o processo de solução de problemas realizados pela empresa devem ser direcionados pelo tipo de classificação do cliente: estratégico, corporativo ou empresarial.

De maneira geral, quando ocorre algum tipo de problema, cuja solução é mais demorada ou exige um processo específico para a sua resolução existe um processo/procedimento dentro da empresa definido apenas para o seu gerenciamento, conforme pode ser observado no fluxo a seguir (Modelo Funcional: recurso mercadoria, 2004, pág 95):

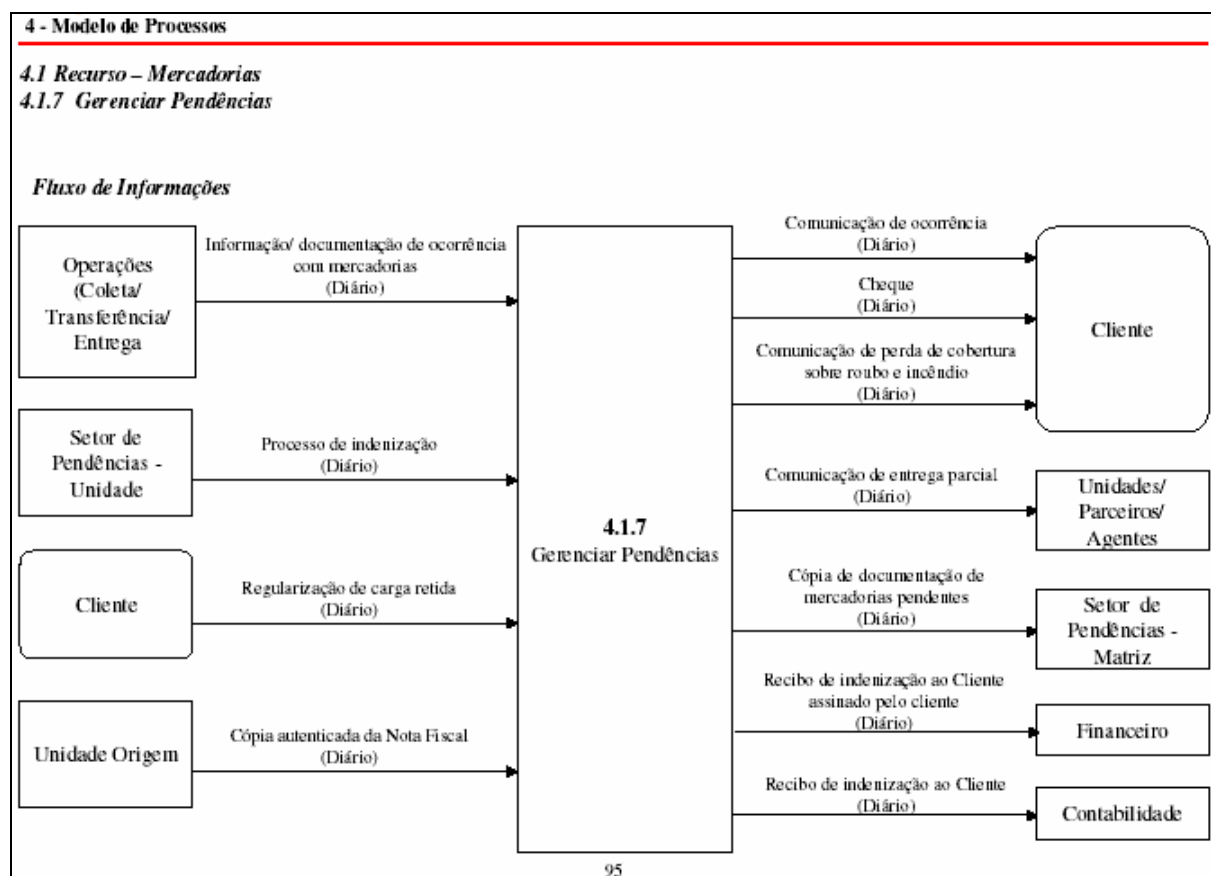


Figura 9 (4) – Fluxo de Informações do Gerenciamento de Pendências

Fonte: Modelo Funcional, Rapidão Cometa, 2005, p.95

Assim, uma parte dos procedimentos de recuperação de falhas da empresa é de responsabilidade da área de Soluções, que juntamente com o Call Center, a área comercial e o gerente representam elos importantes, principalmente na prestação de serviços de transportes, de contato com os clientes para a resolução dos problemas. As falhas que por ventura ocorram nas atividades de distribuição ou logística, que possibilitam e exigem uma resolução mais imediata não chegam à área de Soluções, conforme mencionado pela Gerente de Seguros:

Saiu da “logística” a “responsabilidade” pela resolução do problema é da área de Solução. Por exemplo, devolução de mercadoria: a Solução pega a devolução, realiza uma triagem e verifica se está tudo certo e aí é repassado para a logística. A partir daí, cabe à logística fazer todo o tratamento interno para esses casos. Porém, todo o processo de autorização de devolução, de emissão de nota e verificação de CTRC, tudo é feito pela área de Solução (Gerente de Seguros, entrevista, 2005).

O mesmo tipo de ação é feito para a prestação de serviços apenas de transportes. Desta forma, a área de Soluções juntamente com o Call Center serve de elo principal entre a empresa e os clientes na resolução dos problemas mencionados anteriormente. Assim, é possível verificar que o processo de gerenciamento de pendências exige um contato com as mais diversas áreas dentro da empresa ou mesmo fora dela, por exemplo, clientes e Secretaria da Fazenda. E como se pode verificar do fluxo, apresentado na Figura 9, as informações têm que ser repassadas quase que de imediato, ou seja, diariamente todos os entes da prestação de serviços devem ser informados a respeito do problema, bem como do processo de resolução do mesmo, salvo o caso informado anteriormente de avarias que pode ser recebido no destino caso a carga não fique comprometida. A Gerente de Seguros, à qual a área de Pendência/Soluções é subordinada faz algumas considerações importantes quanto ao processo de recuperação de falhas:

O acompanhamento das ocorrências é realizado através de indicadores e do SIP (Sistema de Informação de Pendência), que tem todo o status e acompanhamento da solução das ocorrências... A partir do momento em que é identificado um problema e registrado no sistema, este envia automaticamente um e-mail ao cliente (Gerente de Seguros, entrevista, 2005).

Outro ponto verificado é a similaridade na solução dos problemas nos mais diferentes tipos de empresas, claro excluindo os produtos que exigem especificidades exclusivas, oriundas de sua natureza, por exemplo: químico e farmacêutico. A respeito desta similaridade no processo de solução de problemas na área de Soluções, a Gerente de Seguros afirma:

Os procedimentos dos clientes são os mesmos. Teve falta ou avaria, comunica-se o cliente, repõe o produto ou realiza a indenização (Gerente de Seguros, 2005).

... Os clientes que possuem um valor de mercadoria maior possuem um departamento de resolução de problemas bem mais estruturado, pois eles querem que a solução seja mais rápida. Já os clientes que possuem um valor de mercadoria menor se preocupam mais em vender do que solucionar os problemas que tem, então o negócio deles é: entregar o que está bom e o problema depois a gente resolve. E essa resolução pode durar um mês ou dois meses, isto vai depender dos procedimentos deles. Os clientes de maior valor, não. Eles querem que entreguem tudo e em perfeito estado. Caso isto não ocorra a solução tem que ser mais rápida (Gerente de Seguros, entrevista, 2005).

Por meio de observações de alguns funcionários e/ou clientes foi possível verificar que os clientes solicitam para que sejam informados o quanto antes sobre alguma eventualidade que possa ocorrer durante a prestação de serviço. Esta comunicação pronta e imediata procura assim atender aos anseios e pedidos dos clientes que assim terão tempo para se reprogramarem, caso o produto não chegue no tempo previsto.

Outro aspecto importante é mencionado pela Gerente de Seguros no que se refere à frequência com que o cliente realiza uma reclamação junto à empresa.

Hoje em dia, o cliente só chega ao ponto de fazer uma reclamação mais específica ou formal à Matriz e/ou Diretoria quando o volume de problemas/ocorrência em um mês foi relativamente grande. Ele não vai reclamar se aquela nota, ou ctrc teve algum problema, ele vai reclamar que no período de um mês ele teve X quantidades ou X% de problemas ocorridos. O que tenho que monitorar sempre é quanto de ocorrência esta acontecendo para cada cliente. Pois falta e avaria, por exemplo, são coisas inerentes às atividades de transporte e vão diminuir muito, tem que diminuir mas nunca vão deixar de existir. Isto ocorre desde que os problemas não estejam afetando nenhum cliente dele, por exemplo: caso uma determinada empresa comece a reclamar para ele do volume/quantidade de ocorrências durante um determinado período, aí sim o cliente entra em contato com o Rapidão Cometa para reclamar os problemas ocorridos (Gerente de Seguros, entrevista, 2005).

Assim, verifica-se uma distinção no que concerne ao modo de relacionamento da prestação de serviços entre empresas e entre clientes, os quais de maneira geral, após o primeiro problema já muda e/ou recorre a outras empresas/produtos. Até mesmo, porque na prestação de serviços logísticos foi possível verificar que entre o Rapidão Cometa e os seus clientes existem níveis de serviços pré-estabelecidos, ficando estes de maneira geral entre 95% a 98% de eficiência para os serviços de transportes e 99% para a acuracidade de estoques, por exemplo, nos serviços logísticos especializados (armazenagem, produção de kits etc). Isto demonstra que de certa forma há uma compreensão dos clientes a respeito de algumas falhas e/ou do nível de serviço exigido pelo mesmo.

O Gerente de Logística também faz algumas considerações a este respeito:

Uma relação gerada entre um operador logístico e um cliente é muito mais profunda que uma relação de compra e venda simples, vamos chamar assim.

... Na prestação de serviços logísticos existe uma relação muito maior se comparada a uma relação de compra/venda de produtos e serviços ao consumidor. Porque, primeiro, para eu fazer uma compra em um supermercado ou mesmo em uma concessionária é uma opção muito instantânea, eu vou comprar ou não, acaba sendo uma decisão relativamente binária. Já quando uma empresa está comprando um serviço logístico existe um tempo de relacionamento antes mesmo da efetivação do contrato, onde normalmente, se têm licitações, documentos preliminares de avaliação, regiões de atendimento, visitas, apresentações, ou seja, existe uma série de processos que leva em média 6 meses de negociação. É como um casamento mesmo, assim para uma empresa sair daqui é porque a gente errou muito, tem que ter pisado muito na bola. Além disso, existem as cláusulas contratuais, que prevêm geralmente no caso de quebra de contrato avisar pelo menos com um mês de antecedência, entre outras coisas.

... Eu não lembro de nenhum contrato que tenha tido uma quebra abrupta. Todos tiveram um aviso prévio, formalizado, etc. Tivemos um exemplo quando um cliente saiu da empresa e nós tivemos pelo menos 3 reuniões de negociação. Até que o cliente em resumo estava querendo uma prestação de serviço logístico de frios, com preço de carga seca. Em lugar nenhum no mundo existe isso, então o que transparece é que eles estavam querendo romper e usaram para isto o argumento do preço (Gerente de Logística, entrevista, 2005).

Um procedimento existente entre o Rapidão Cometa e os seus clientes para melhorar o processo de recuperação de falhas, especificamente na prestação de serviços de transportes (entrega) é a utilização da “senha retorno”. Esta senha é utilizada quando no ato da entrega a equipe não consegue, por algum motivo, realizar a entrega. Assim, a equipe deverá entrar em contato com a filial para informar o motivo pelo qual o cliente recusou o recebimento, e neste momento, a filial tentará resolver o problema junto ao cliente para a realização da entrega. Caso não consiga resolver o problema, a pessoa responsável pela geração da senha, obterá a senha retorno e informará à equipe de entrega da mesma, para que possa voltar com a mercadoria. Em alguns casos, somente assim, o prestador de serviços logísticos é capaz de cobrar a receita referente à reentrega desta mercadoria.

Outra característica verificada na prestação de serviços de transportes é a distinção entre as falhas por responsabilidade, podendo estas ser: do cliente, do Rapidão Cometa ou de ambos. Quando ocorre algum tipo de problema por responsabilidade do cliente é feita a cobrança da reentrega e/ou da armazenagem, conforme depoimento do Gerente de Distribuição e Serviços:

“Quando acontece algum problema de responsabilidade do cliente a gente cobra reentrega e/ou armazenagem.”

A seguir, o Sr. Eliel Amorim também menciona a respeito dos principais problemas, seja por responsabilidade do cliente ou do Rapidão Cometa na prestação de serviços de transportes:

Os principais problemas por culpa do cliente são: mercadoria sem pedido ou pedido cancelado e ICMS antecipado. Nestes casos entra-se em contato com o cliente (no caso de ICMS entra-se em contato com o destinatário – quer ele seja o pagador do frete ou não) e muitas vezes a gente faz o papel da SEFAZ, e aí ele paga o imposto e a gente entrega a carga. Nos demais outros casos, em 100% deles, o contato é feito com o responsável pelo frete ou o seu representante local. Todos os casos são registrados por e-mail automático e em seguida é feito o contato para a resolução do mesmo.

... Os principais problemas por culpa do Rapidão Cometa são: ctrc's retidos, pois a gente ainda tem com alguns, poucos clientes, uma imagem (do passado) negativa com relação ao pagamento de avarias. Além disso, temos a ocorrência de entrega prejudicada por hora (na maioria dos casos o cliente não é avisado, é colocada a informação no site e EDI, porém não é informado instantaneamente e nem a todos).

... Um problema que nós tínhamos era o canhoto da entrega das mercadorias, pois o canhoto é a comprovação fiscal e sem eles a gente não fatura e a gente já assumiu alguns processo altos desse tipo. Uma alternativa encontrada para a empresa foi a criação do arquivo digital, onde são digitalizados todos os nossos ctrc's.

... Tivemos um caso, por exemplo, onde era emitido o ctrc no próprio local de coleta, onde a partir da emissão do ctrc o prazo de entrega já começa a contar. Só que, muitas vezes, eu ficava aguardando alguns volumes, o resto do lote (pois o cliente libera por lote) e às vezes o lote era liberado com falta, entre outras situações e o que tínhamos era um problema da fábrica que estava impactando o nosso negócio que é PPE. De modo que a gente combinou com o cliente que a gente ia colocar um ponto de corte: ctrc's emitido após as 18h, o prazo começa a contar como dia seguinte (neste caso quem paga o frete é ele) (Gerente de Distribuição e Serviços, entrevista, 2005).

Neste sentido, percebe-se mais uma vez que existe a necessidade de relacionamento não só entre as duas empresas, mas também com algumas entidades além delas duas, como é o caso da SEFAZ (Secretaria da Fazenda), onde é necessária a utilização de mecanismos de controle unificados. Outro ponto a ser observado é que nem todas as falhas de responsabilidade do Rapidão Cometa são informadas aos clientes, conforme pôde ser observado no depoimento da funcionária de pós-venda mencionado anteriormente.

Com relação à prestação de serviços de transporte aéreo foi possível verificar que a resolução das principais falhas ocorre conforme pode ser verificado no depoimento do Supervisor Nacional do Aéreo:

Principais problemas: Corte de carga pela companhia aérea, instabilidade de horários das companhias aéreas e clientes. Por exemplo, um determinado cliente repassava a carga para o Rapidão Cometa e exigia o cumprimento do prazo, por exemplo, de 24 horas, se tivesse vôo ou não. Ou seja, se eu tivesse vôo apenas de 15:00h e o cliente entregasse a carga de 15:10h essa carga só iria sair às 15:00h do dia seguinte para ser entregue efetivamente por volta das 13:00h, ou seja, atraso de entrega.

... Nesses casos, o que se tem feito: é realizada uma conversa/reunião junto ao cliente e estabelecido horários de corte para a entrega da carga junto ao Rapidão Cometa. Por exemplo, toda a produção entregue até as 14:00h eu tenho a obrigação de entregar no outro dia, ou seja, é feito um planejamento junto ao cliente e feito uma programação dos horários de disponibilização da mercadoria a transportadora. Agora, isto é geralmente realizado para os grandes volumes/clientes. Sendo assim, um dos grandes problemas nossos é que isto muitas vezes não é bem definido junto aos clientes de menor porte.

... Corte de carga: se eu não pagar o preço expresso a carga não é priorizada. Para as companhias aéreas a regra de priorização é: primeiro a carga dela, depois a carga dela... e depois a carga dos outros agentes.

Instabilidade de horário: devido à escassez de cargueiros no Brasil a companhia aérea pode chegar a qualquer momento e dizer: hoje eu não vou ter esse vôo, só amanhã.

... Existem problemas que são culpa da Cometa, como: não definir horários junto aos clientes (melhor ação comercial), definição de corte de operação em algumas de nossas unidades para conseguir mandar para as companhias aéreas (Supervisor Nacional do Aéreo, entrevista, 2005).

A respeito da forma de comunicação das falhas ocorridas, a qual de maneira geral é feita via sistema e para os clientes especiais é feito um contato adicional via Call Center, o Supervisor do Aéreo esclarece:

De maneira geral, quando acontece um problema de corte de carga, por exemplo, nós alimentamos o sistema com as informações da carga. Em casos específicos para clientes especiais, nós entramos em contato com o cliente e o informamos, mesmo com a informação disponível no sistema.

...Para os clientes especiais existe um tratamento diferenciado, em que os mesmos são informados de qualquer problema e/ou eventualidade ocorrida. Isto é feito através de atendentes do call center exclusivas para o acompanhamento e repasse de informações a estes clientes (Supervisor Nacional do Aéreo, entrevista, 2005).

Mais uma vez, é mencionado como principal forma de resolver os problemas a realização de treinamentos junto aos funcionários da área: “Uma das formas mais utilizadas para resolver

os problemas hoje em dia é a realização de treinamentos”(Supervisor Nacional do Aéreo, entrevista, 2005).

Já com relação à prestação de serviços logísticos especializados (confeção de kits, armazenagem, controle de estoques etc), os clientes e/ou empresas também possuem algumas particularidades. Por exemplo: a empresa contratante, em sua grande maioria, possui funcionários próprios dentro da empresa contratada. Em outros casos, é a empresa contratada que fica localizada dentro da empresa contratante. Assim, na maioria dos casos a própria empresa contratante pode visualizar/verificar diretamente a execução dos serviços prestados. Neste aspecto, o Gerente de Logística faz algumas considerações importantes, diferenciando a forma/intensidade de relacionamento entre os clientes da logística:

Existe uma grande diferença no Rapidão Cometa na sua execução dos serviços quando ela atua principalmente como transportadora e quando ela atua principalmente como operador logístico. De fato, a única semelhança, e neste caso é semelhança mesmo, não igualdade, é no relacionamento com o cliente. Assim, o operador logístico tem um relacionamento muito mais profundo do que a transportadora. Os dois dependem muito de relacionamento, porém na operação logística esse relacionamento é muito maior.

... Uma das principais diferenças na execução das atividades de logística e transporte é que na logística você tem, de maneira geral, uma execução muito mais planejada, você tem trabalhos mais parecidos com fábrica, por exemplo, trabalhos mais cadenciados, rotineiros, enquanto que na transportadora não é muito na hora, se vira (Gerente de Logística, entrevista, 2005).

Além disso, como o Rapidão Cometa possui sua origem na prestação de serviços de transportes, a integração dos serviços de transportes é quase que inevitável. E neste aspecto, em alguns casos a empresa contratante dos serviços logísticos pode por ventura estar inserida, também, nas situações apresentadas anteriormente aos serviços prestados de transportes.

Um ponto importante do processo de gestão de recuperação de falhas da logística é o acompanhamento das atividades de transporte relacionadas a seus clientes. Para os clientes de responsabilidade da área de logística como por exemplo, OI Telecomunicações, Diageo, Calamo, Nutrimental, e B.Braun, existe uma estrutura específica (uma ou mais pessoas) para acompanhamento da carga ao longo das atividades de transporte (da expedição até a entrega

efetiva do produto). Dependendo do volume, bem como da importância do cliente, existe um departamento apenas para realizar o acompanhamento da carga.

Uma coisa que deu muito certo foi a criação de uma célula de informação à parte, para os clientes da logística. E a função desta célula de informação, que fica dentro da logística, é monitorar toda a informação desde o pedido até a entrega.

Quando ocorre algum problema, a célula de informação atua da seguinte forma:

- Problemas internos (na logística): ela vai acionar o gestor da produção, do estoque, dependendo onde estiver o problema do pedido. E caso a logística tenha algum problema “interno” e que deva ser feita alguma indenização aos clientes, esta deverá levantar todo o processo e encaminhar para a área de solução fazer o devido pagamento.

- Problemas externos (transporte): dependendo do nível do problema, ou ela acessa o gerente da unidade, ou *Hub* ou encarregado do aéreo, ou ela interage com o supervisor de logística para ele tomar as devidas providências.

... No modelo funcional está previsto ser um apêndice do call center – como se fosse um call center avançado e específico). A diferença básica é que a célula de informação tem toda a informação do pedido, enquanto que o call center tem apenas a partir da emissão do ctrc (Gerente de Logística, entrevista, 2005).

A Gerente Nacional do Call Center traz um depoimento interessante a respeito do Call Center e a área de logística:

Todos os clientes de logística dispõem de uma célula exclusiva de informação. Os clientes de aéreo dependendo do porte e da quantidade de embarques/exigências têm uma operadora que lhe dá atendimento, porém não é exclusiva. O rodoviário da mesma forma, claro que entre rodo e aéreo existe o prazo de entrega que é diferenciado por isso o atendimento também tem que ser mais ágil nestes casos, as planilhas são diárias, o acompanhamento, solicitação de prioridades, etc. também para o aéreo (Gerente Nacional do Call Center, entrevista, 2005).

A OI Telecomunicações, por exemplo, possui uma “Célula de Informação” que é responsável por todo o acompanhamento da carga a ser entregue, bem como pelo fornecimento de informação aos clientes. A assistente de atendimento, responsável pela célula de informação da OI descreve alguns objetivos, atividades e responsabilidade da célula:

A Célula de Informação representa o cliente dentro da transportadora. Solicitando comprovante de entrega, verificando se tudo está acontecendo de acordo com os procedimentos e o acompanhamento geral, só até a entrega. A partir do momento em que a mercadoria vai para a transportadora inicia o trabalho da célula de informação, onde é realizado todo o acompanhamento, de forma preventiva, pois a responsabilidade é da transportadora. Quando acontece algum tipo de problema é realizado o registro de reclamação no sistema do

Rapidão Cometa e o cliente é informado sobre o acontecido e providências que estão sendo tomada.

... A Célula de Informação ainda possui uma “subdivisão” interna, sendo estas definidas como: Corporativo e Varejo. Esta divisão ocorre com base no volume e importância dos clientes. Como as entregas feitas ao varejo são de maiores volumes a estrutura definida é composta por atendentes que são responsáveis pelo acompanhamento das mercadorias por filial ou unidade Rapidão Cometa. Com isso, é possível ter maior conhecimento dos procedimentos e pessoas de cada unidade acompanhada. Já as atendentes do corporativo, devido ao volume e importância acompanham todo o processo de entrega, independente da filial a que a mercadoria está destinada (Assistente de Atendimento, entrevista, 2005).

Além disso, foi possível observar que em alguns casos o próprio supervisor de logística entra em contato com os gerentes e/ou responsáveis pela operação nas unidades elaborando com eles planos de ações para correções de problemas nas unidades que estejam ocasionando falhas nas entregas dos produtos. Dependendo do cliente e do relacionamento do mesmo com a empresa, esses problemas chegam diretamente ao Diretor Operacional, que participa e acompanha todas as ações definidas para a resolução dos problemas. Isto acontece também nos serviços de transportes de carga.

A seguir o Gerente de Logística discorre sobre os principais problemas encontrados na logística, bem como a forma de resolução dos mesmos:

Os principais problemas que ocorrem devido ao cliente são: falta de planejamento (onde tem muitos pedidos emergenciais), ao ponto de dimensionar a meta 3 vezes dentro do mês. Gera um custo para nós, um retrabalho, uma série de ações e/ou atividades que muitas vezes não estão previstas em contrato e que eu não posso cobrar.

... Nesses casos e mesmo nos casos onde o problema é da Cometa a solução para estes imprevistos é, na verdade, sentar para conversar. Já que a parceria existe, a gente se reúne, expõe o problema e propõe aos clientes que ou nós iremos cobrar pelos custos que nós estamos tendo devido a esses problemas ou o cliente para de fazer essas ações ou erros que estão ocasionando estes custos adicionais. Independente de qualquer coisa, nós tomamos a seguinte atitude: de que forma nós podemos te ajudar (cliente) para que este problema não ocorra? Ou seja, é puro relacionamento. A chave para a solução desses entraves é relacionamento puro e simplesmente.

... Embora seja raro, acontecem casos esporádicos onde nós fazemos o serviço e depois cobramos pelos serviços. Estes casos nós evitamos acontecer, pois nós corremos o risco de cair no esquecimento e aí nós perdemos a receita. Porém, dependendo do nível de confiança isto ocorre; eu com o responsável de determinada empresa cliente nossa, tenho esse tipo de confiança. A partir disso, eu faço apenas um registro do fato ocorrido por e-mail, para que o mesmo lembre do caso em específico e que saiba que será cobrado na data tal e no

valor tal (ele mesmo solicita que seja enviado um e-mail para que ele não esqueça) e no período previsto nós cobramos sem problemas.

... Alguns problemas da logística: produto vencido, espaço em armazém (que eu tinha, mas já foi resolvido). De maneira geral, eu posso te dizer que todos os clientes estão satisfeitos com a operação *indoor*. O maior problema é o transporte.

E quando ocorre algum problema junto a transportadora o que geralmente é feito é interagir mais forte com os funcionários da transportadora. E esta é uma ação que tem trazido resultado. E a solução definitiva é a logística ter autonomia e ser tratada como cliente, para poder bonificar e penalizar as transportadoras. Então a logística precisa ter autonomia.

... De forma geral têm-se: detectado o problema, chama-se o prestador de serviço, monta-se um plano de ação com responsabilidade de ambas as partes (as vezes é preciso mudar algumas coisas como horário de corte, forma como se passa a mercadoria, etc) que é o caminho mais normal (Gerente de Logística, entrevista, 2005).

Com relação ao processo de comunicação junto ao cliente foi mencionado que nem todos os casos são informados para os clientes, embora estes sejam exceções, conforme depoimento do Gerente de Logística:

Quando ocorre algum problema ou falha na prestação do serviço, via de regra nós sempre avisamos ao cliente. Por exemplo, se tombar uma carreta o cliente é informado. Porém, antes de tudo o que fazemos: avisamos ao diretor operacional, acionamos a gerente de seguros, que aciona a seguradora, onde são tomadas imediatamente todas as providências. Então, avisamos ao cliente, informando o ocorrido, as medidas/providências tomadas, o valor da mercadoria, os produtos que podem ser aproveitados o que não pode, a atual situação e os próximos passos a realizar; para não chegar para o cliente e dizer apenas tombou! ... Então, por regra, nós avisamos ao cliente, pois um dos motivos desse relacionamento ser muito forte é a transparência. E olhe que nem tudo a gente passa é claro, pois aquilo que só vai gerar stress, não vai agregar nada para a relação é preferível omitir. Além disso, pelo fato dos nossos clientes, na grande maioria dos casos, estarem dentro da nossa empresa/operação a gente tem que dizer a verdade (Gerente de Logística, entrevistas, 2005).

Outro fator de destaque no depoimento do Gerente de Logística é o fato da empresa induzir a prestação de serviços da logística simultaneamente aos serviços de transportes, ou seja: caso uma empresa deseje contratar os serviços logísticos especializados, esta praticamente deverá fazer juntamente com os serviços de transportes. A seguir são mencionadas algumas vantagens e desvantagens:

O fato da empresa prestar serviços distintos, embora unificados de transporte e logística lhe permite uma maior flexibilidade para solucionar os problemas que

por ventura ocorram. ... Com relação à resolução de problemas, na grande maioria dos casos é melhor essa sinergia entre a transportadora e a logística. Digamos que por volta de 97% dos casos é melhor desta forma.

... Porém isto também traz uma certa inflexibilidade ou perda de poder para tomar certo tipo de atitudes. Por exemplo, se em uma determinada unidade nós tivermos com um problema muito sério com a área de transporte, o cliente pode acabar solicitando a troca da transportadora local. Eu não perderia o frete mesmo? Porém, não seria melhor que eu (logística) tomasse essa atitude? Mas eu não posso, eu estou amarrado. Eu perderia o dinheiro mas ganharia a confiança. Uma vantagem do operador logístico ter uma autonomia em relação à transportadora é que ele ganha mais credibilidade junto ao cliente, pois atualmente, a maioria dos contratos induzem à utilização da nossa transportadora, e em alguns casos até exclusividade. (Gerente de Logística, entrevista, 2005)

Isto também foi possível ser observado na empresa, pois no momento da ocorrência de uma falha a própria funcionária da logística foi à área da transportadora para verificar o ocorrido, e em alguns casos até resolver o problema ou pedir prioridade na resolução de problema.

4.3 A influência do cliente na determinação dos processos/ações de recuperação de falhas.

Um aspecto importante no processo de prestação de serviços observado no Rapidão Cometa é que pelo fato da empresa trabalhar majoritariamente com empresas (pessoas jurídicas), ao invés de “consumidores finais”, existe uma diferenciação no processo de comunicação, contato e reclamação/avaliação dos serviços prestados se comparado aos relacionamentos B2C.

O que se percebe é que esta diferenciação afeta diretamente o modo como são realizadas as reclamações e conseqüentemente, os processos de recuperação de falhas. Tome-se o exemplo a seguir:

- De maneira geral, os serviços de transportes são caracterizados por 3 atividades básicas: coleta, transferência e entrega.

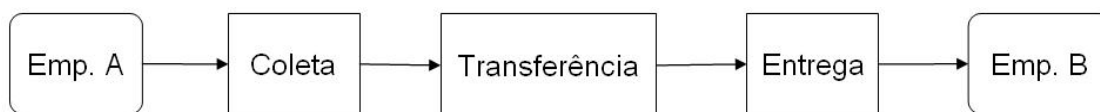


Figura 10 (4) – Atividades Básicas do Transporte
Fonte: criado pelo autor.

Na ponta dessas atividades há duas entidades e/ou “clientes” da empresa prestadora do serviço: Empresa A e Empresa B. Um primeiro ponto a ser observado é: Quem é o cliente da empresa prestadora do serviço? De maneira geral, esta pergunta é facilmente respondida sabendo qual desses agentes e/ou entidades paga efetivamente pelo serviço. Porém, será que os prestadores de serviços devem considerar para avaliação e acompanhamento de suas ações, apenas as empresas que realizam os pagamentos pelos serviços?

A partir do exposto, considerem-se as seguintes situações:

Situação (A)

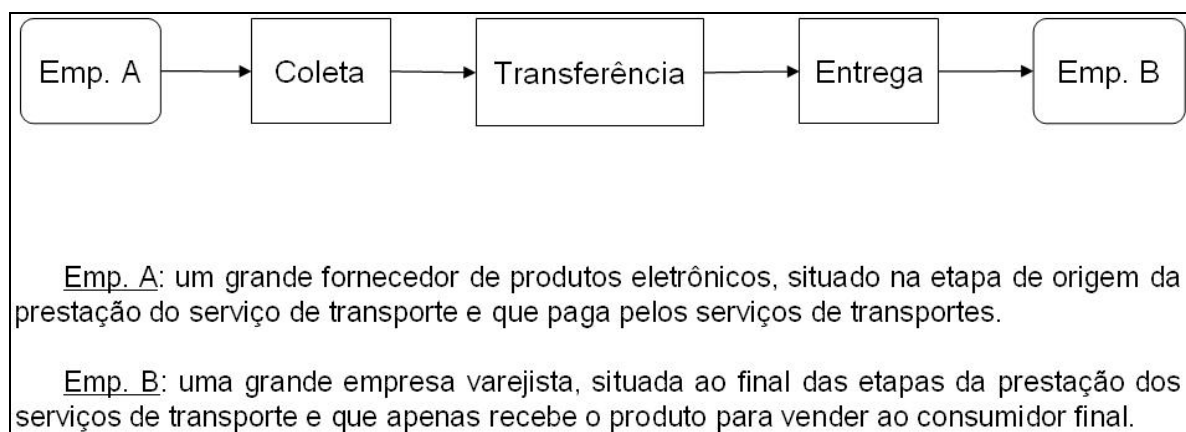


Figura 11 (4) – Situação A na prestação de serviços de transportes
Fonte: criado pelo autor

Nesta situação, o que se percebe é que se o foco for apenas a empresa que paga efetivamente pelos serviços, pode-se cometer algumas ineficiências nas ações ou pelo menos perder algumas oportunidades valiosas para adquirir novos clientes. Isto porque, em alguns

casos, se não na grande maioria, os grandes varejistas possuem regras/procedimentos bem específicos para a entrega dos produtos em suas lojas e/ou centros de distribuição, como por exemplo: padrões de palletização, “janelas” de entrega (agendamento), entre outros. Assim, em alguns casos ocorre que quem decide pela escolha da transportadora pode não ser a empresa que paga e sim outra empresa da cadeia de suprimentos.

Um grande varejista muitas vezes se relaciona com diversas outras empresas, do mesmo segmento ou não (possivelmente empresas almeçadas pela empresa prestadora do serviço de transporte e/ou logística) e pode influenciar os seus clientes com relação à escolha do prestador de serviços logísticos. Mesmo que a empresa varejista não seja efetivamente quem pague pelos serviços, devido à sua importância na cadeia de suprimentos muitas vezes é ela quem decide qual empresa irá ou não prestar os serviços.

Diante disso, a empresa prestadora do serviço deve estar atenta para o papel/influência que a empresa que não paga efetivamente pelo serviço exerce ao longo da cadeia, considerando este aspecto na definição do modelo de gestão de recuperação de falhas.

Agora, uma situação inversa à apresentada anteriormente:

Situação (B)

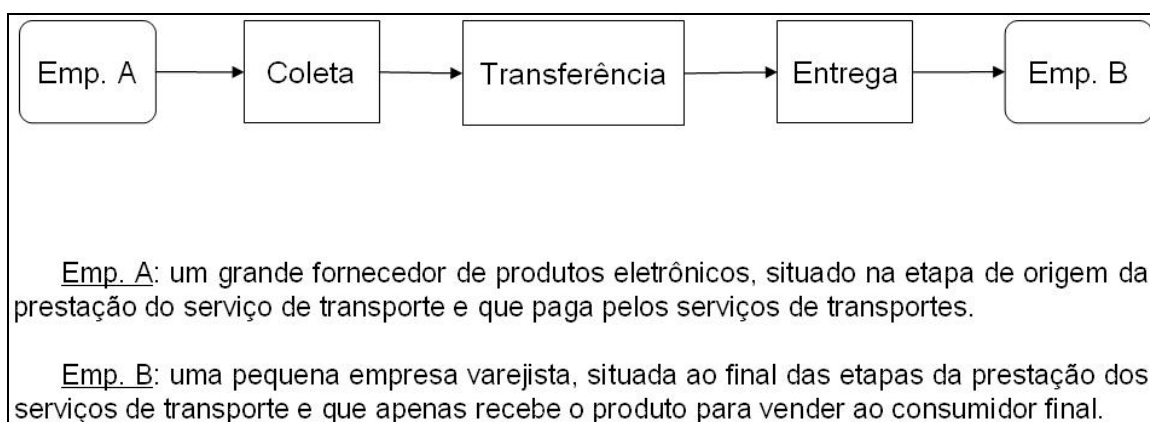


Figura 12 (4) - Situação B na prestação de serviços de transportes

Fonte: criado pelo autor

Neste caso, muitas vezes a empresa recebedora do produto (pequeno varejista) não tem maiores exigências para a realização da entrega do produto. E como não é ela a pagadora do serviço propriamente dito, quando ocorre algum problema ou falha na prestação dos serviços, geralmente, o pequeno varejista entra em contato com o fornecedor e este por sua vez realiza oficialmente a reclamação junto a transportadora.

É importante que isto seja analisado, principalmente pelo fato da empresa transportadora fazer uso da subcontratação de algumas das suas atividades ao longo da prestação de serviço. Assim, se a empresa transportadora subcontratou a distribuição/entrega de algum produto, ela pode não ter a oportunidade de vivenciar um dos “momentos da verdade” da prestação dos seus serviços.

Assim, observa-se que a prestação de serviços de transportes no relacionamento B2B envolve algumas situações bem diferentes em comparação ao relacionamento B2C, que tornam-se extremamente relevantes para a definição dos processos e/ou procedimentos realizados pelas transportadoras. Uma avaliação das “entidades” pertencentes à Cadeia de Suprimentos, bem como da utilização ou não da subcontratação de algumas etapas da prestação de serviços devem ser levadas em consideração quando da definição dos processos e formas da gestão de recuperação de falhas.

Neste sentido, o Rapidão Cometa realizou a análise de algumas empresas pertencentes à cadeia de suprimentos e montou uma estrutura nas principais filiais onde existem grandes varejistas, mesmo que não sejam seus clientes, para que seja feito um trabalho de acompanhamento e relacionamento junto aos mesmos. Isto fica evidente no depoimento do Diretor Regional Nordeste, conforme pode ser verificado na seqüência:

A maior parte dos clientes da empresa é composta pelos clientes chamados CIF (quem paga é a origem), algo em torno de 80%; mas existem destinatários que são formadores de opinião e que por isto determinam a regra do jogo. Então, é preciso ter um trabalho muito focado neles. Na unidade Recife, por exemplo, eu tenho uma sala apenas para acompanhamento do Bompreço, Lojas Americanas e Carrefour, porque ao fazer um bom trabalho para eles, eu consigo formar a opinião deles para mercadorias da mesma segmentação em que eu atuo. E eles

assim começam a indicar o Rapidão Cometa. É o caso agora de uma determinada empresa, onde o Bompreço está pedindo a utilização do Rapidão Cometa. As Lojas Americanas, também indicam a Cometa, pelo trabalho focado e segmentado em cima dela...O acompanhamento da solução de problemas desses clientes, também é realizada por esta estrutura, pois existe um outro “serviço”, com agendamento, palletização... tem toda uma customização (Diretor Regional Nordeste, entrevista, 2005).

O Gerente de Distribuição e Serviços também menciona a importância desta “proximidade”, bem como relacionamento com os grandes varejistas, especificamente o Bompreço (um dos maiores supermercadistas do Nordeste):

Para os clientes recebedores representativos, a gente tem um relacionamento fortíssimo. Isto independente se é ele que paga ou não o frete. Por exemplo, o Bompreço estava querendo receber 5 carretas da Cometa, enquanto a gente tinha demanda para 10. Então eu fui até o Bompreço e chegamos ao acordo que iriam receber as nossas 10 carretas. Um outro tipo de problema é a gente perder a agenda. Era para entregar hoje e por algum motivo não pode ir. Para o cliente fornecedor pagador do frete o pedido está cancelado, mas aí eu vou conversar com o Bompreço ver o que pode ser feito. E pela forma de relacionamento, a gente consegue negociar um novo agendamento até para o mesmo dia.

... O relacionamento é importante para a resolução de problema, para o planejamento da operação porque agenda manda toda semana um relatório para o Bompreço do que tem chegando por fornecedor. Listo o relatório 15, toda vez, para o CNPJ do Bompreço e eu listo tudo que está chegando para ele, mesmo se não é ele que paga o frete. Ele fica sabendo o que vai chegar, qual o peso, qual o volume, qual a previsão de entrega, tudo. Para ele planejar lá, a janela dele e o estoque dele. Além disso, aonde existe algum CD nós temos uma estrutura (uma pessoa apenas ou mais) para fazer o acompanhamento, bem como relacionamento com essas empresas, por exemplo: Recife, Salvador, São Paulo.

... Nós temos em todas as unidades um funcionário para os principais distribuidores e recebedores de produtos farmacêuticos, por exemplo.

... Quando o cliente tem um processo diferenciado, a gente tem que procurar atendê-lo para evitar problema. Por exemplo, o Bompreço eu tenho que fazer os palletes na altura que ele determinar, porque é o espaço adequado para ele colocar dentro do espaço dele, e aí cada carga tem o seu padrão. A gente tem uma tabela por fornecedor com o padrão de arrumação do pallet, para atender ao padrão de arrumação de pallet e de espaço do estoque dele (Gerente de Distribuição e Serviços, entrevista, 2005).

Assim, uma característica interessante observada na prestação de serviços, principalmente, na atividade de transporte é o tratamento que o Rapidão Cometa dá, em alguns casos, às empresas que efetivamente não pagam pelos serviços. Isto também foi possível verificar por meio de observações realizadas na empresa, em especial na unidade Recife, em que

existe uma estrutura específica (sala, funcionários etc) para acompanhamento destes clientes.

Esta observação vem a encontro com as afirmações de Bowersox e Closs que mencionam:

...os prestadores de serviços logísticos reconhecem que as empresas contratantes são dominantes da determinação da direção gerencial de um relacionamento na cadeia de suprimento. Embora possam ocorrer importantes conflitos pelo poder entre instituições dominantes em um canal, poucos, ou nenhum, desses confrontos, e conflitos afetam diretamente os prestadores de serviço. Essa clareza de poder tende a concentrar a atenção dos prestadores de serviço na execução das tarefas que são confiadas (BOWERSOX e CLOSS, p.106, 2001).

A líder operacional, lotada na Matriz, especificamente no SESEGI (Setor de Seguros e Indenizações) também comenta a respeito da análise não apenas de quem paga o frete:

Embora os clientes CIF representem a maior parcela do faturamento de nossa empresa, consideramos os FOB's como clientes potenciais. Quando trabalhamos na correção de uma falha não analisamos o responsável pelo frete, mas sim o que iremos fazer para a sua satisfação.

... A parceria entre empresa e clientes é fundamental para a minimização dos problemas. Através da troca de experiência conseguimos implementar melhorias aos nossos processos, inibindo possíveis falhas... (Líder Operacional, entrevista, 2005).

Assim, um ponto a ser considerado no processo de recuperação de falhas, bem como no acompanhamento do nível de serviço ao cliente é também o poder e o papel que algumas empresas possuem ao longo da cadeia de suprimentos, que em alguns casos, acaba sendo o tomador de decisão.

Conforme mencionado anteriormente, a empresa possui dois “acordos” estratégicos principais: A Aliança do Rapidão Cometa e a Fedex e a Aliança Brasil (aliança entre o Rapidão Cometa e as empresas de transportes Expresso Mercúrio e Expresso Araçatuba), que lhe permitem oferecer serviços únicos de transporte para todo o Brasil.

A aliança do Rapidão Cometa com a Fedex, além das características comerciais entre os mesmos, tem-se caracterizado como uma parceria e/ou troca de know-how entre as duas empresas. Como exemplo desta parceria entre as empresas, o Rapidão Cometa já enviou pelo menos dois grupos de executivos da empresa (constando de gerentes de unidade, diretores,

gerentes da matriz e alguns supervisores) para realizarem visitas à Matriz da FEDEX em Memphis, incluindo visitas e palestras em algumas unidades da FEDEX, assim como são realizados treinamentos em conjunto entre as duas empresas.

A influência da parceria estratégica com a FedEx nos procedimentos de recuperação de falhas do Rapidão Cometa foi possível ser observada em um evento realizado na empresa no mês de setembro de 2005 (Encontro Nacional do Rapidão Cometa, com todos os gerentes e diretores da empresa), onde a FEDEX realizou uma palestra a respeito de alguns dos próximos passos da FedEx no Brasil, bem como o papel e as expectativas a respeito do Rapidão Cometa.. Além disso, neste encontro foram explicados a preocupação da FEDEX com o atendimento aos clientes e os procedimentos de recuperação de falhas e/ou solução de problemas. Foi realizada uma análise dos pontos de relacionamento do cliente e reavaliação dos indicadores de medição da empresa. Diante disso, a FedEx elaborou um *scorecard* (mapa de indicadores) para avaliação de desempenho dos parceiros e fornecedores, onde foram mostrados/identificados os pontos onde o Rapidão Cometa será avaliado e onde o mesmo pode ajudar, bem como o papel dos demais fornecedores da FedEx. Este *scorecard* é registrado e enviado aos responsáveis pela operação FedEx das duas empresas, através de um relatório mensal de acompanhamento da performance dos indicadores operacionais, sendo eles:

Tabela 12 (4) – Indicadores operacionais de performance da Fedex

INDICADORES	DESCRIÇÃO
•NPOD	<u>No Proof of Delivery</u> – ausência de comprovante de entrega, ou seja, NPP deixou de inserir no sistema a informação de entrega ou da exceção na data prevista após o recebimento do volume.
•RDL	<u>Right Day Late</u> – entrega no dia correto, após horário previsto: 18:00h.
•WDL	<u>Wrong Day Late</u> – entrega em data errada, isto é, com atraso, que comprometeu o tempo de entrega. As falhas foram causadas localmente, considerando todo o atraso operacional do NPP ou da FX, o que chamamos de falhas controláveis, ou seja, que poderiam ser previstas.

INDICADORES	DESCRIÇÃO
• MPU / DRQ	<u>Miss Pick Up</u> – por falha operacional uma coleta que foi solicitada através do nosso atendimento ao cliente (0800) deixou de ser realizada. <u>Dispatcher Request Queue – trace aberto pelo disparador</u> – reclamação do cliente sobre a coleta ainda não realizada, na maioria das vezes o horário solicitado não foi cumprido. Um <i>trace</i> DRQ pode tornar-se MPU quando a coleta não foi realizada.
• VOC – Reclamações	<u>VOC: reclamação (complaint) ou elogio (compliment) de clientes</u> – quando um cliente reclama ou elogia o serviço da FedEx o atendente abre um processo interno, que deve ser investigado pela gerência, para satisfazer os anseios e solucionar possíveis oportunidades de melhoria.
• Bad Description	<u>Bad Description – descrição incorreta</u> – descrição do conteúdo do manifesto do embarque movimentado sob o conhecimento aéreo (AWB) FedEx não está em conformidade com as normas vigentes gerando críticas da Aduana para liberação alfandegária.
• Missing REX 83	<u>Missing REX 83 – falta atualização REX 83</u> – essa atualização deve seguir o código DEX03 quando a FedEx informa um novo endereço ou alteração de entrega. A falta dessa atualização impossibilita que o remetente saiba, através de sua fatura com a FedEx, que o endereço do destinatário foi alterado para concluir a entrega.
• GCCS (DEX 16 / PUX 16)	<u>Global Crash Control System</u> – sistema FedEx que controla o recebimento de valores referentes a pagamento de impostos (DEX 16) ou pagamento de transporte (PUX 16), que devem ser atualizados correta e precisamente para o controle do nosso departamento de contabilidade.

Fonte: Rapidão Cometa - Relatório Mensal de Performance Rapidão Cometa e Fedex.

É possível verificar a influência da FedEx nos processos de recuperação de falhas, no Rapidão Cometa, de forma mais evidente ainda, a partir do depoimento do Supervisor Nacional do Aéreo:

Nós tínhamos um problema junto à FedEx chamado Line Hall (relativo a problema com a etapa de transferência) e para resolver este problema a FedEx influenciou diretamente. Ela exigiu que fosse colocada uma pessoa exclusivamente para realizar o acompanhamento de suas cargas com relação a transferência. Assim, esta pessoa hoje é responsável por informar tudo a respeito da transferência das cargas, hora de chegada, embarque, etc. Nem por isso, quer dizer que o problema deixou de existir, isto porque nós dependemos das companhias aéreas, nós não temos controle de todo o processo.
... Esta influência do cliente no processo de solução de problemas ocorre com a grande maioria dos clientes grandes. Acho que uma das vantagens/virtudes da empresa é justamente a agilidade da empresa em se adaptar as necessidades dos clientes.

... Com a FedEx, uma mudança que tivemos foi a percepção das nossas falhas. A FedEx, ao longo do tempo, começou a melhorar/aprimorar o acompanhamento das atividades da Cometa, então o que antes não era visto hoje tornou-se mais evidente (as nossas falhas ou deficiências) (Supervisor Nacional do Aéreo, 2005).

Também foi possível observar a influência dos clientes no processo de recuperação na área de logística da empresa. Um dos principais fatores desta influência refere-se à própria característica da prestação dos serviços destes clientes, em que os serviços são prestados *in loco*, seja na área do Rapidão Cometa, seja no cliente, conforme mencionado pelo próprio Gerente de Logística em entrevista (2005) “nossos clientes na sua grande maioria estão dentro da nossa empresa...”. Isto faz com que o cliente presencie o momento de execução de muitas atividades da prestação dos serviços, incluindo algumas atividades de transporte, o que lhe permite avaliar e influenciar nestes processos, até mais que os serviços de transportes. Durante o período em que o referido pesquisador esteve na unidade Recife, do Rapidão Cometa, foi possível presenciar a influência de clientes sobre a execução de determinados serviços e falhas. Esta situação, em que o cliente possui uma estrutura dentro das instalações do prestador de serviços logísticos, sendo este também responsável pela prestação de serviços de distribuição, vai ao encontro do que afirmaram Bienstock, Mentzer e Bird (1997, p.34): “que na distribuição física o provedor do serviço e o cliente são fisicamente separados”.

4.4 As ações de recuperação de falhas e as empresas subcontratadas e/ou terceirizadas

Atualmente, o Rapidão Cometa não faz uso apenas dos seus próprios recursos para a distribuição e/ou transferência dos produtos. Conseqüentemente a empresa faz uso da subcontratação de serviços de terceiros, podendo estes serem pessoas jurídicas ou físicas. Esta

situação exige um controle e acompanhamento específico, seja na prestação de serviços de distribuição aéreo ou rodoviário.

Um depoimento interessante neste aspecto é o do Supervisor Nacional do Aéreo, em que o mesmo fala sobre o problema da utilização dos terceiros (companhias aéreas), na qualidade do serviço, bem como no processo de negociação:

Atualmente, nos serviços aéreos deveria existir uma regra e o cliente procurar se adaptar a esta. Hoje, um dos problemas que enfrentamos na prestação dos serviços aéreos é o excesso de customização que realizamos com alguns clientes; isto quando nós não somos donos da principal etapa nesta cadeia de prestação de serviços – o avião. Isto não quer dizer que eu sou contra a realização de customização ao cliente, mas eu acho que o cliente deve “entrar” na empresa desde que esteja na “cadeia de produção” (Supervisor Nacional do Aéreo, entrevista, 2005).

Para resolver este tipo de problema o Rapidão Cometa tem procurado manter um bom relacionamento junto às companhias aéreas. Um exemplo da importância do relacionamento com as cias(compañias) aéreas pôde ser observado durante uma Reunião Geral, com todos os executivos, em 2005, bem como por meio do depoimento citado:

Hoje nós também exercemos influência sobre as companhias aéreas, porém esta influência é pequena e a opinião da FedEx também é esta, pois ela acha que deveríamos influenciar mais as cias aéreas. A nossa influência é diretamente proporcional ao nosso faturamento junto as unidades das cias aéreas, assim, em determinado estado/região nossa representatividade é grande e nestas nossa influencia para a resolução de problemas é maior, porém existem estados/regiões onde a nossa representatividade é pequena e sendo assim nossa influencia é bem menor.

... Durante a reunião de gerentes foi verificado mais uma vez a importância do relacionamento da empresa com outros agentes da cadeia de prestação de serviços. O Gerente Regional do Aéreo solicitou, mais uma vez, que os gerentes de unidades façam uma ação mais forte de relacionamento junto às companhias aéreas, pois isto auxilia a resolução de problemas, a flexibilidade e/ou prioridade na execução de algumas ações (Supervisor Nacional do Aéreo, entrevista, 2005).

Além disso, na prestação de serviços de transportes, a empresa possui uma estrutura para o acompanhamento das ocorrências junto às empresas subcontratadas, conforme depoimentos na sequência:

Hoje, devido à necessidade de parcerias para atingir 100% do território brasileiro, disponibilizamos uma equipe para acompanhar todas as operações de subcontratação dos nossos serviços. Esta equipe fica responsável por medir o número de ocorrências, os valores destas ocorrências e até treinar a parceira a trabalhar corretamente com nossos clientes (Líder Operacional, entrevista, 2005).

Além disso, nós temos algumas pessoas em determinadas filiais para fazer o acompanhamento, também, das redespachadoras. Estas pessoas têm a responsabilidade apenas de analisar/acompanhar a performance das redespachadoras. Quando se tem algum tipo de problema nas redespachadoras, nós visitamos as empresas (redespachadoras) verificando o que está estabelecido em contrato, etc.

... Quando ocorre algum problema na redespachadora, dependendo do cliente a empresa entra em contato diretamente com o ele e depois nos comunica. Em outros casos, ele entra em contato com a empresa dele e depois com a gente. Isto é necessário porque ele precisa pegar com o cliente, a senha retorno para comunicar-nos a volta da mercadoria. Se o cliente não for comunicado, ele não paga frete, não paga reentrega, não paga nada. E devido a empresa ter muitos clientes com esse procedimento, nós colocamos no próprio romaneio a observação do tipo: em caso de pendência desses CNPJ's ligar para o 0800 desses clientes.

... O cliente deve saber do problema antes da empresa, isto porque se deve fazer o registro junto a ele. Caso a equipe de entrega não ligue para o cliente, existem casos em que são feitos registros de reclamações para isto, onde é passado em alguns casos direto para diretores e até mesmo o presidente.

... Em alguns casos, nós temos acesso ao sistema de outras empresas para ver se já foi coletada a mercadoria ou não e verificar aonde esta essa carga. Nas principais redespachadoras nós temos troca de informações via EDI a respeito de cada evento da operação. Se você verificar um ctrc que utilizou uma redespachadora você vai observar que tem uns 10 status, status estes alimentados por elas. Quando o cliente liga, nós sabemos onde está a carga e o que aconteceu com ela, mesmo sem estar em nosso poder. Porém, em algumas unidades este processo é mais avançado do que em outras (Gerente de Distribuição e Serviços, entrevista, 2005).

Adicionalmente, foi observado que na empresa, especificamente com relação à aliança estratégica com as transportadoras Mercúrio e Expresso Araçatuba (Aliança Brasil), existe uma área na MTZ apenas para fazer o acompanhamento de toda esta movimentação, verificando tarifas cobradas e recebidas, descontos concedidos ou exigidos etc.

Outro fator observado também, é o crescente aumento da política de pagamento a terceiros por produtividade e eficiência de entrega. Entretanto, não foi verificado na empresa nenhum programa e/ou ação referente à premiação e/ou reconhecimento das melhores empresas subcontratadas, a exemplo de algumas empresas que contratam serviços logísticos no Brasil,

como por exemplo: Gillete, Volvo, entre outros, que independentemente das implicações contratuais faz este tipo de reconhecimento. Isto agrega valor à empresa no mercado e a coloca em destaque entre as demais. Foi interessante observar, durante algumas reuniões, a própria intenção do Rapidão Cometa em conquistar alguns destes prêmios. Assim, esta poderia ser uma ação de melhoria para o acompanhamento e avaliação dos principais prestadores de serviços da empresa.

4.5 Constructo dos Fatores de Avaliação no Processo de Gerenciamento de Recuperação de Falhas do Operador Logístico, no contexto B2B.

Após a análise das entrevistas, documentos e observações foi possível identificar e elaborar um constructo com os principais fatores que determinaram a definição do processo de gerenciamento de recuperação do operador logístico, conforme a Figura 13 (4):

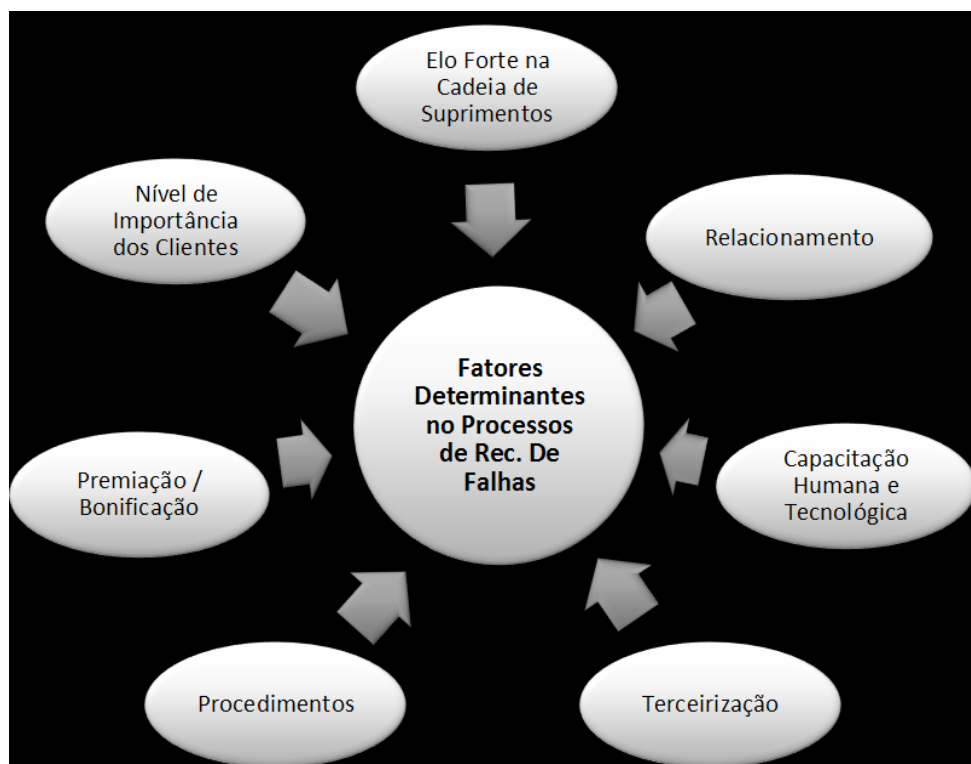


Figura 13 (4) – Constructo dos Fatores de Avaliação no Processo de Recuperação de Falhas do Operador Logístico, no contexto B2B.

A seguir, maiores detalhes dos fatores elaborados no constructo:

- a) Elo forte da cadeia de suprimentos: o Rapidão Cometa não limitou as suas ações apenas às empresas que pagam efetivamente pelos serviços oferecidos. Foi verificado que a empresa procurou ter uma visão integrada/global do processo de recuperação de falhas, procurando levar em consideração não só o seu cliente, mas as empresas pertencentes à cadeia de suprimentos. Assim, foi importante para o Rapidão Cometa verificar na cadeia de distribuição dos produtos, a(s) empresa(s) que possui(em) maior poder de decisão nos processos operacionais, bem como a influência deste(s) no momento da escolha do prestador de serviços logísticos. Isto, além de poder facilitar nos processos de recuperação de falhas, pode ser uma boa oportunidade de gerar novas receitas;
- b) Relacionamento: a definição de uma estrutura de atendimento a cliente, como: Call Center, Pós-venda foi realizada a fim de manter um relacionamento adequado, de

acordo as características e importância dos clientes para o Rapidão Cometa. Além disso, a forma de se relacionar, sendo esta ativa (realizando visitas, contatos etc) e passiva (aguardando e registrando as reclamações) também foram determinantes no modo de relacionamento e processos de recuperação de falhas. Outra característica analisada é o fato de existirem serviços prestados *in loco*, ou seja, nas instalações do cliente ou instalações dele no Rapidão Cometa e um bom relacionamento na maioria dos casos foi primordial à recuperação de falhas.

- c) Nível de importância do cliente: a priorização no atendimento de recuperação de falhas é feito de acordo com o nível de importância dos clientes, daí a sua classificação em: estratégico, corporativo e empresarial. Isto facilita a empresa no processo de comunicação junto aos funcionários, bem como no processo de acompanhamento e recuperação de falhas dos serviços prestados;
- d) Procedimentos: Neste sentido, foi determinada a autonomia das unidades e funcionários para pagamento de indenizações, o modo de contato do cliente com a empresa, bem como todos os procedimentos, informações e fluxos para a realização da recuperação das falhas. Além disso, o fato da empresa realizar auditorias internas auxiliou significativamente no cumprimento de todos os seus procedimentos.
- e) Capacitação Humana e Tecnológica: os investimentos em capacitação e treinamentos também auxiliaram na realização das recuperações de falhas, seja por meio de reciclagem e/ou aprimoramento dos conhecimentos dos funcionários. Os investimentos em tecnologia adicionalmente aos benefícios dos investimentos em recursos humanos, em alguns casos possibilitaram também não só melhorar recuperação de determinadas falhas, mas até mesmo evitar a reincidência destas;
- f) Premiação/bonificação a partir de indicadores de qualidade: a inclusão de indicadores de qualidade, bem como de recuperação de falhas no modelo de bonificação da

empresa, também propiciou o aprimoramento e desenvolvimento das ações de recuperação de falhas. A partir do momento que a remuneração do funcionário é afetada pelo desempenho destes indicadores, o foco deles acaba sendo maior, bem como a preocupação com a melhoria do desempenho;

- g) Terceirização: a empresa ao terceirizar determinadas atividades necessitou criar mecanismos de controle e comunicação dessas atividades, inclusive no que concerne às informações, procedimentos, tecnologias e normas de recuperação de falhas.

Na Tabela 13 é possível verificar os fatores determinantes do processo de recuperação de falhas no constructo elaborado e suas respectivas referências de evidências por tipo de coleta de dados:

Tabela 13 (4) – Fatores determinantes do processo de recuperação de falhas e referência das principais evidências

Fatores	Referência das evidências por tipo de coleta de dados
Elo forte da cadeia de suprimentos.	• <u>Entrevistas</u>: Diretor da Região Nordeste (p. 101-102); Gerente de Distribuição e Serviços (p. 102). • <u>Observações</u>: avaliação das empresas pertencentes a cadeia de suprimentos (p. 101); verificação da estrutura apenas para atendimento dos principais varejistas (p. 102-103).
Relacionamento	• <u>Entrevistas</u>: Gerente de Seguros (p.86); Gerente de Logística (p.90-91, p.94-97); Gerente de Distribuição e Serviços (p.92); Assistente de Atendimento (p.95-96); Diretor da Região Nordeste (p.75); Líder Operacional (p.103); Supervisor do Aéreo (p.107); Gerente de Atendimento a Clientes (p.74-75). • <u>Observações</u>: Pós-venda (p.77); Relacionamento junto a varejistas (p.102); estrutura comercial (p.70-71). • <u>Análise de Documentos</u>: descrição da função do pós-venda (p. 71-74).
Nível de importância dos clientes	• <u>Entrevistas</u>: Gerente de Seguros (p.87); Gerente de Atendimento a Cliente (p.74-75). • <u>Observações</u>: Reuniões e visita a empresa (p. 83-84); Atendimento especial do Call Center (p.78-79). • <u>Análise de Documentos</u>: e-mails e relatórios de performance (p.83-84).

Fatores	Referência das evidências por tipo de coleta de dados
Procedimentos	• <u>Entrevistas</u>: Gerente de Seguros (p.76,85-87); Gerente de Logística (p.95); Assistente de Atendimento (p.95-96). • <u>Observações</u>: Modelo Funcional e Auditoria Interna (p.62); Senha retorno (p.91). • <u>Análise de Documentos</u>: Fluxo do Modelo Funcional (p.88); Tabela de políticas do Call Center (p.78).
Capacitação Humana e Tecnológica	• Entrevistas: Gerente de Seguros (páginas: 89); Líder Operacional(p. 108); Diretoria da Região Nordeste(p.69-70). • Observações: visita a empresa etc (p.59, 61,74). • Análise de Documentos: intranet, relatórios, artigos de revistas etc (p.58-60).
Premiações/bonificações e/ou remuneração variável a partir de indicadores de qualidade.	• Observações: participação de reuniões (p.82-84). • Análise de Documentos: e-mails, relatórios de sistemas, etc (p.81-82).
Terceirização	• Entrevistas: Gerente de Distribuição e Serviços (p.108); Líder Operacional (p.108). • Observações: estrutura na MTZ (p. 108).

5 Conclusão

Esta pesquisa contou com a realização de 9 entrevistas, abordando pessoas desde a diretoria até responsáveis pela célula de informação, como também observações e análises de documentos.

Após os estudos realizados para a efetivação deste trabalho, que teve como objetivo principal entender as ações empreendidas pelo prestador de serviços logísticos Rapidão Cometa, no gerenciamento das ações de recuperação de falhas, considerando a sua estratégia de segmentação, chegou-se às seguintes conclusões:

A estratégia de segmentação influenciou diretamente no processo de recuperação de falhas da empresa. A partir desta segmentação, as falhas ao longo da prestação de serviços diminuíram, isto por causa da menor variabilidade de produtos e/ou segmentos atendidos, o que possibilitou uma maior previsibilidade e/ou conhecimento das falhas. Outro aspecto desta influencia é o maior direcionamento que esta possibilita às ações da empresa, como por exemplo: investimentos específicos em treinamento, abertura de novas filiais, como também a aquisição de novas tecnologias.

Com relação à estrutura e/ou forma de atendimento ao cliente, dentre as áreas e/ou departamentos, bem como ações realizadas pela empresa neste sentido, foi possível identificar que a estrutura definida pode ser diferenciada a partir de 2 (duas) características distintas: ativa ou passiva. Isto fica caracterizado principalmente por meio do Call Center e Pós-venda.

No Call Center, a atuação e o atendimento ocorrem de forma majoritariamente passiva. Esta área fica responsável por receber todo e qualquer tipo de reclamação, realizando o registro

da mesma, bem como acompanhando o retorno de suas soluções. Porém, como no relacionamento na prestação de serviços logísticos no contexto B2B, alguns dos problemas ou falhas podem ocorrer junto à empresas que não são clientes do PSL, este muitas vezes pode saber da insatisfação apenas quando esta empresa decide fazer uma reclamação direta ao PSL ou então quando o mesmo faz uma reclamação aos seus fornecedores, que são clientes do PSL.

Assim, uma alternativa para estes casos foi a definição de utilização de uma estrutura de pós-venda. A partir da utilização do pós-venda é possível identificar estas falhas antes da comunicação junto à empresa-cliente, ou mesmo dependendo do nível de relacionamento junto a ele corrigir a falha sem que a empresa-cliente saiba do ocorrido. Desta forma, o tipo de relacionamento e interação que vai haver nas empresas pertencentes à prestação dos serviços permite que se antecipe um registro de reclamação ou mesmo um desgaste junto a empresa-cliente. Neste caso, até mesmo possibilita que o PSL não ocorra na reincidência da falha, pois será possível ter a informação antes que se acumulem os problemas, até mesmo porque, em alguns casos, os clientes só fazem um registro formal de reclamação a partir de um certo número de falhas ocorridas. Com isso, uma atuação ativa na identificação e correção das falhas foi um ponto importante analisado pelo Rapidão Cometa na recuperação das falhas.

Um ponto que deve ser avaliado nas ações de recuperação de falhas dos prestadores de serviços logísticos é a análise da necessidade de separação e/ou identificação de determinados clientes como sendo prioritários, que devido sua importância para a empresa necessitam de um acompanhamento mais efetivo. Este tipo de atitude possibilitou ao Rapidão Cometa uma melhor comunicação/orientação a todas as áreas da empresa na priorização das ações de recuperação de falhas. E desta forma, os clientes/empresas definidos pelo prestador de serviços logísticos, a partir de critérios como: faturamento, rentabilidade, importância na estratégia da empresa, possam ter as ações de recuperação de falhas priorizadas.

O Rapidão Cometa, a partir da estratégia de segmentação verificou a necessidade de reavaliar a sua estrutura no que concerne aos aspectos humanos ou tecnológicos. Um ponto observado nesta empresa é, justamente, a constante preocupação com a realização de treinamentos e capacitação dos funcionários. Ainda neste sentido, as pesquisas de satisfação realizadas junto a estes segmentos auxiliaram muito ao Rapidão Cometa a focar suas ações nos processos mais críticos.

Uma outra ação do Rapidão Cometa que auxiliou de forma considerável a recuperação de falhas foi a utilização de indicadores de desempenho relacionados à qualidade de serviços, bem como à recuperação de falhas, na composição dos indicadores da bonificação/remuneração variável da empresa. Este tipo de ação além de gerar maior foco/atenção nas ações dos funcionários, possibilita à empresa uma maior confiança nas atividades realizadas, quando balanceadas com outros indicadores ligados principalmente a resultados financeiros, como percentual de lucro e percentual de redução de custos, por exemplo.

Em relação à influência do cliente na determinação dos processos/ações de recuperação de falhas, uma das ações realizadas na empresa foi não avaliar/delinear a sua estrutura, bem como processo de acompanhamento de recuperação de falhas considerando apenas os “clientes pagantes” (as empresas que efetivamente pagam pelos serviços). O Rapidão Cometa viu a necessidade de analisar a cadeia de distribuição dos produtos/segmentos, a fim de identificar quais são as empresas que possuem maior poder na cadeia, principalmente no que concerne à definição de procedimentos/especificações, como: recebimentos ou embarques, formas de armazenagem e manuseios do produto, janelas de entrega entre outros. E assim, verificou a necessidade de se definir/criar uma estrutura ou forma de acompanhamento e relacionamento junto às principais empresas, de maior poder na cadeia de distribuição do prestador de serviços logísticos. Isto vai de encontro à afirmação de Bowersox e Closs (2001, p.106) onde os autores mencionam que: “embora possam ocorrer importantes conflitos em um canal, poucos, ou

nenhum desses confrontos e conflitos afetam diretamente os prestadores de serviços”. Foi possível verificar que, principalmente, no que concerne aos processos de recuperação de falhas existe uma grande influência das empresas não contratantes nos prestadores de serviços logísticos.

O prestador de serviços logísticos dentro da cadeia de suprimentos exerce grande importância no processo de recuperação de falhas, por exemplo, quando da ocorrência de algum problema entre a fábrica/fornecedor e varejista. Isto devido ao mesmo servir de elo de ligação entre estas empresas, bem como ter a possibilidade de exercer determinadas atividades que facilitem as tarefas de ambas, a exemplo do que foi citado no trabalho, quando um grande varejista do nordeste exige algumas especificações para o recebimento de determinados produtos, a fim de facilitar o manuseio, bem como a disposição dos mesmos em seus armazéns, mesmo ele não sendo cliente do prestador de serviços logísticos. Diante disto, um prestador de serviços logísticos que possua um bom relacionamento junto aos varejistas possui maiores chances de contornar algumas situações discrepantes ou não previstas na prestação dos serviços, em especial na disponibilização dos produtos do fabricante ao varejista.

Nos processos de recuperação de falhas foi possível verificar que os clientes exercem uma influência na determinação dos mesmos. Por exemplo, no caso de clientes de serviços logísticos especializados, os quais possuem uma estrutura dentro do Rapidão Cometa ou vice-versa, existe uma maior interação do cliente durante a execução dos serviços, dando margem a questionamentos, bem como acompanhamento durante a realização das atividades, verificando os procedimentos realizados e propondo mudanças nos mesmos se necessário. Outro exemplo foi o caso da FedEx em que a mesma determinou a utilização de uma pessoa específica para o acompanhamento de certa atividade, da prestação do serviço, em que ocorria alguns problemas.

O prestador de serviços logísticos, dependendo da sua estratégia, muitas vezes terceiriza determinadas atividades ao longo da sua cadeia de distribuição. Assim, analisando-se a cadeia de

suprimentos, percebe-se a existência de uma quarteirização, visto que o prestador de serviços logísticos já é uma etapa terceirizada na cadeia. Isto cria a necessidade de mecanismos de controle e/ou acompanhamentos destas empresas terceirizadas, e com isso realize uma constante avaliação do nível de serviços prestado por estas empresas.

Assim, no que concerne ao gerenciamento da recuperação das falhas quando alguma atividade do PSL é terceirizada, é possível verificar que o Rapidão Cometa tem procurado criar alguns mecanismos de controle e acompanhamento, como: utilização de *EDI* (Troca Eletrônica de Dados) e definição de algumas pessoas exclusivas para o acompanhamento das empresas subcontratadas.

Um fato importante observado neste contexto, é que na atividade de entrega de mercadorias, em alguns casos o Rapidão Cometa devido aos procedimentos de registro de ocorrências junto às empresas subcontratadas e clientes, fica sabendo da falha apenas depois do cliente. Isto porque os procedimentos de resoluções pré-definidos pelos clientes exigem que no momento da impossibilidade de entrega da mercadoria, a empresa deve ligar diretamente ao cliente para confirmar a não entrega e solicitar o que se chama de “senha retorno”. Isto demonstra uma fragilidade que o prestador de serviços logísticos tem perante o cliente, quando da terceirização de determinadas atividades, e que este deve reavaliar a forma de comunicação destas ocorrências junto aos terceiros e clientes a fim de obter maior controle sobre algumas atividades de entregas das cargas. Assim, pode ser interessante, também, que as empresas que contratam serviços logísticos avaliem como o prestador de serviços logísticos efetua o controle das empresas subcontratadas por ele.

Diante do exposto e foi elaborado um constructo com os principais fatores que determinaram a definição do processo de gerenciamento de recuperação do operador logístico, conforme a Figura 13 (4):

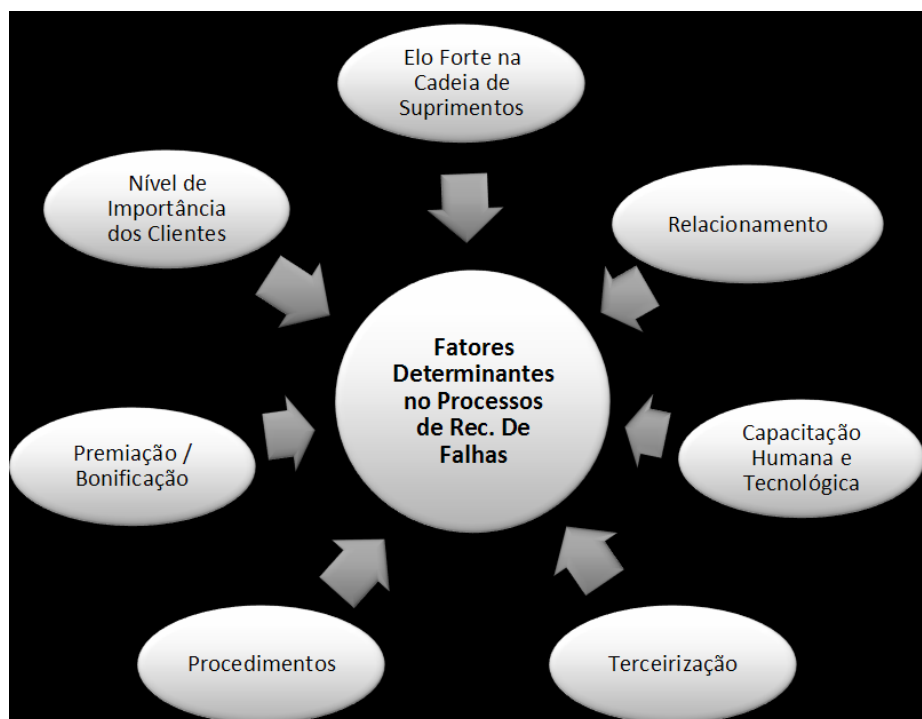


Figura 14 (5) - Constructo dos Fatores de Avaliação no Processo de Recuperação de Falhas do Operador Logístico, no contexto B2B

Além disso, um aspecto que também merece destaque no processo de recuperação de falhas foi a influência da estratégia de segmentação adotada pela a empresa. De fato, foi possível observar que a partir da segmentação as atividades/processos e procedimentos da empresa ficaram mais fáceis de serem executados. A atuação mais focada nas necessidades de determinados segmentos de mercado permitiu a empresa que direcionasse suas ações a essas exigências e/ou especificações. Fato este que permitiu a diminuição da ocorrência de falhas ao longo da prestação dos serviços.

Outro aspecto relevante observado foi a identificação de exemplos/casos em que a aliança estratégica da empresa, com a FedEx, em determinados momentos funcionou como indutor de desenvolvimento dos seus processos e/ou procedimentos de recuperação de falhas.

Desta forma, espera-se que a análise destes principais fatores possa auxiliar outras empresas prestadoras de serviços logísticos na definição de ações e/ou estruturas necessárias para o gerenciamento da recuperação de falhas. A análise a partir de casos pode auxiliar outras

empresas na elaboração dos seus procedimentos quanto à forma de gerenciamento do tema em questão, bem como na elaboração de futuras pesquisas.

Assim, percebe-se que a recuperação de falhas deve ser objeto de muita atenção e cuidado, por parte das empresas e pesquisadores/estudiosos em prestação de serviços logísticos e/ou Cadeia de Suprimentos, demonstrando ainda ser um campo vasto de investigação, principalmente devido à credibilidade que esta permite junto ao cliente, a qual é condição “*sine qua non*”, em uma atividade que exige eficiência, qualidade e credibilidade.

Por fim, vale ressaltar o caráter exploratório e descritivo deste trabalho, bem como mencionar as considerações finais a respeito das limitações e sugestões para futuras pesquisas:

a) Limitações do estudo:

Durante a realização das entrevistas, e posteriormente análise de conteúdo pelo pesquisador, a interpretação e a análise dos dados encontrados foram baseados, em grande parte, nos conhecimentos e subjetividade do autor, pelo fato do mesmo ter experiência profissional na área, podendo assim ter influenciado nos resultados.

Outra limitação do estudo envolve a análise da opinião do cliente sobre o processo de recuperação de falhas. Não foi realizada uma pesquisa e/ou entrevista junto aos clientes para avaliar o desempenho da empresa sobre os processos de recuperação de falhas. Neste aspecto, a única informação obtida foi a melhoria na percepção dos clientes a respeito do atributo de resolução de problemas, por meio de uma pesquisa de satisfação de clientes realizada pela a empresa (com uma amostra de 285 clientes), a qual comparando 2005 com 2004 apresentou um aumento de 3% neste atributo.

O constructo dos fatores determinantes no processo de gerenciamento de recuperação de falhas elaborado, devido ao próprio caráter exploratório e descritivo do estudo, não pode ser generalizado (estatisticamente) a todos os prestadores de serviços logísticos. E sim, por meio de uma generalização analítica pode-se verificar a adequação dos mesmos e/ou inclusão de outros na análise e desenvolvimentos do processo de gerenciamento de recuperação de falhas de outros operadores logísticos. Além disso, este constructo pode servir como base no levantamento, junto a uma gama maior de empresa, de todos os fatores ou variáveis que devem ser analisados para o delineamento das ações de recuperação de falhas.

b) Sugestões para futuras pesquisas:

Com o intuito de aprimorar o conhecimento a respeito do tema, bem como confirmar as conclusões deste estudo seria interessante a realização de estudos que levassem em consideração principalmente as limitações desta pesquisa. Assim, uma pesquisa onde seja realizada uma análise do processo de recuperação ao longo da Cadeia de Suprimentos pode vir a elucidar muitas questões, dos diversos problemas e/ou dificuldades que as empresas têm enfrentado atualmente, incluindo a análise das empresas fornecedoras de produtos e clientes.

Outra sugestão é a realização de estudos com caráter quantitativo, a qual pudesse viabilizar o levantamento de informações ao longo de toda a cadeia de suprimentos, incluindo a possibilidade de se fazer generalizações estatística quanto aos fatores e/ou variáveis de análise para a definição do gerenciamento de recuperação de falhas.

Referências

ABML – Associação Brasileira de Movimentação Logística. **O Sucesso do Rapidão Cometa**. Disponível em: <www.abml.com.br>. Acesso em: 23 de outubro de 2004.

AFRICK, M. Jon. e CALKINS, S. Caroline. Does asset ownership mean better service. **Transportation & Distribution**. May, 1994.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BASK, Anu H. Relationship among TPL providers and members of supply chain – a strategic perspective. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16. i.6, p.470-486, 2001.

BIENSTOCK, Carol., MENTZER, John. e BIRD, Monroe Murphy. Measuring Physical Distribution Service Quality. **Journal of Academy of Marketing Science**. v.25, i.1, winter, 1997.

BITNER, M.J., BOOMS, B. e TETREAULT, S.M.. “The service encounter diagnosing favorable and unfavorable incidents”. **Journal of Marketing**. v. 54. p.71-84. January, 1990.

BOWERSOX, J. Donald. e CLOSS, J. David. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, J. Donald., CLOSS, J. David., STANK P. Theodore e KELLER, B. Scott. How Supply Chain Competency leads to business success. **Supply Chain Management Review**. September., 2000.

CHANDLER, A. D. Introdução a strategy and structure. In: _____. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p.119-140, 1998.

CHOPRA, Sunil. e SODHI, S. ManMohan. Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. **MIT Sloan Management Review**. Fall, 2004.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 2002.

CRONIN, J. Joseph. e TAYLOR, Steven A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**. v.58, i.1, p.125-131, 1994.

DURVASULA, Srinivas., LYSONSKI, Steven. e MEHTA, Subhash C. Service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines. **European**. v.34, n.3, p.433-452, 2000.

EISENHARDT, K. Building theories form case study research. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (org). **Longitudinal field research methods**: studying processes of organization change. Thousand oaks: Sage, p. 65-90, 1995.

FIGUEIREDO, Kleber., **A Recuperação do Serviço Logístico**: como as empresas devem agir quando cometem erros e como podem modificar o comportamento de clientes insatisfeitos de modo a conseguir que se mantenham clientes. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br>>. Acesso em: 03 de outubro de 2004.

FLEURY, Paulo F. e SILVA, César R. L. **Avaliação do serviço de distribuição física: relação entre a indústria de bens de consumo e o comércio atacadista e varejista**. In: FLEURY, Paulo F., WANKE, Peter e FUGUEIREDO, Kleber F. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas , p.76-92, 2000.

FLEURY, Paulo F., RIBEIRO, Aline. **A Indústria de Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil**: caracterizando os principais operadores. (2001). Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-ind.htm>>. Acesso em: 16 de novembro de 2005.

FLORES, Luis A. F. S., LUCENA, Eduardo, PRIMO, Marcos. **Desenvolvimento de Recursos Competitivos**: O Caso do Rapidão Cometa. PROPAD, UFPE, 2004 (não publicado).

GAZETA MERCANTIL S.A. **Balanço Anual**. Ano XXV. n. 25. Julho, 2001.

HART, W.L. Christopher, HESKETT, L. James, SASSER, W.E.Jr. "The Profit Art of Service Recovery". **Harvard Business Review**. July-August, p.148-156, 1990.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da Estratégia**, em Montgomery e Porter. Estratégia a busca da vantagem competitiva. Editora Campus, p.3-9, 1998.

HIJJAR, Maria Fernanda. FIGUEIREDO, Kleber F.. ARKADER, Rebecca e LAVALLE, Cesar. **Evolução do desempenho logístico das indústrias de bens de consumo: uma análise sob a perspectiva do varejista.** (2003). Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-art-evoluc_des_log.htm>. Acesso em: 10 de setembro de 2005.

KNEMEYER, Michael. e MURPHY, R. Paul. Evaluating the Performance of Third-Party Logistics Arrangements: A Relations... **Journal of Supply Chain Management.** Winter, p.35, 2004.

LAMBERT, D. L. e COOPER, M. C. "Issues in Supply Chain Management". **Industrial Marketing Management.** v.29, p.65-83. 2000.

LIEB, Robert C. e BENTZ, Brooks A. The use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures: the 2003 survey. **Transportation Journal.** v.43, n.3, p.24-33, 2004.

LOCKSHIN, Larry e MCDOUGALL, Gordon. Service problems and recovery strategies: an examination of the critical incident technique in a business-to-business market. **International Journal of Retail & Distribution Management Bradford.** v.26, i.11, p.429-438, 1998.

LYNCH, F. Clifford. Whay Outsource? **Supply Chain Management Review.** October, p.44, 2004.

MENTZER, J. T., FLINT, D.J. e HULT, T.M.. Logistics service quality as a segment-customized process. **Journal of Marketing.** v.65. October, 2001.

MERRIAM, S. Case studies as qualitative research. In.: _____.**Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco. Jossey-Bass, p.34, 1998.

NETMARINHA. **Projeto "Educar" da Rapidão Cometa completa cinco anos.** Disponível em: <www.netmarinha.com.br>. Acesso em: 23 de outubro de 2004.

OLIVEIRA et al. **Rapidão Cometa e Fedex: o Mundo ao Alcance de uma Transportadora Pernambucana.** Enanpad 2004.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. e BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". **Journal of Retailing.** v.64. Spring 1998.

PORTAL TECNOLÓGICA. **Toda a Força para a Logística.** Disponível em: <www.tecnologista.com.br>. Acesso em: 23 de outubro de 2004.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia?** em Porter, Competição, Estratégias Competitivas Essenciais. Editora Campus, p. 46-82, 1999.

PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Editora Campus, p.213-250, 1989.

PRAHALAD, C. e HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** *Harvard Business Review*, v.68, i.3, p.79,91, May/Jun. 1990.

PRIMO, Marcos André Mendes. **Supply Failure and recovery Incidents in Business-to-Business Exchanges.** Doctoral Dissertation – Arizona State University, EUA, 2003.

RAPIDÃO COMETA. **Guia de Serviços.** Volume II. Maio, 2004.

RAPIDÃO COMETA. **Treinamento dos Líderes Operacionais.** 2004.

RAPIDÃO COMETA. **Site Institucional.** Disponível em <<http://www.rapidaocometa.com.br>>. Acesso em: 23 de outubro de 2004.

REVISTA FLUXO. **Que Vença a melhor.** Disponível em: <http://www.revistafluxo.com.br/arquivo/junho2002/index_negocios.php> . Acesso em: 25 de outubro de 2004.

REVISTA LOG & MAM: Logística, movimentação e armazenagem de materiais. **Especialização como arma para expandir negócios.** São Paulo: Instituto IMAM, n. 172, Jan. 2005.

RUMELT, R., SCHENDEL, D. e TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In:____. (ed.). **Fundamental issues in strategy:** a research agenda. Boston: Harvard Business School Press, cap. 1, p.9-47, 1994.

RUSHTON, Alan., OXLEY, John. e CROUCHER, Phil. **The Handbook of Logistics and Distribution Management.** Second Edition. The Institute of Logistics and Transport. UK: Kogan Page, 2000.

TAX, S. S., BROWN, S.W. e CHANDRASHEKARAN, M. "Customer Evaluations of service complaints experiences: implications for relationship marketing". **Journal of Marketing**. v.62. p. 60-76. April, 1998.

TAX, S. Stephen. e BROWN, W. Stephen. Recovery and Learning from Service Failure. **Sloan Management Review**. Fall, p. 75-88, 1998.

TOMPKINS, Jim. Beyond Supply Chain Management. **Supply Chain Management Review**. March/April, 2000.

TZU, S. **A arte da Guerra**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

VEEKEN, J.M. Danielle van der e RUTTEN, G.M.M. Werner. Logistics service management: Opportunities for differentiation. **International Journal of Logistics Management**. Ponte Vedra Beach: v.9, i.2, p.91-98 (8 pp.), 1998.

WOOD Jr., Thomas. **Uma Abordagem Estratégica para a Logística Empresarial**. EAESP / FGV / NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de Pesquisa n.5, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE – A – Roteiro de entrevista

- 1 Como a empresa chegou a atual segmentação de mercado?
- 2 Quando da definição da segmentação de mercado, quais os próximos passos realizados pela empresa? O que precisou ser reformulado/mudado?
- 3 Mesmo com a segmentação de mercado, qual a importância da segmentação do acompanhamento da performance dos principais clientes?
- 4 Como era definido o nível de serviço antes da segmentação definida pelo Rapidão Cometa?
- 5 Atualmente, como é definido o nível de serviço? Qual a influência da segmentação no estabelecimento dos níveis de serviço ao cliente? Poderia citar algum exemplo?
- 6 Os clientes dentro de um mesmo segmento possuem níveis de serviços diferenciados? Em sim, por quê?
- 7 Principalmente na prestação de serviços de transportes, existem os chamados clientes CIF e FOB. Qual a influência desses dois "agentes" na determinação dos níveis de serviços? E nos processos de recuperação de falhas?
- 8 Como os clientes influenciam os processos de recuperação de falhas da empresa?
- 9 Quais os principais tipos de falhas enfrentadas pela empresa?
 - 9.1 Como são definidos os processos de gestão de recuperação de falhas para esses tipos de falhas?
 - 9.2 Quais as formas de acompanhamento e disseminação desses processos?

- 10 Quais os principais agentes que a empresa utiliza como subcontratação às suas atividades?
 - 10.1 Neste caso, como ocorre a gestão de recuperação de falhas a essas empresas?
(acompanhamento, contratos, indicadores, grau de integração)
- 11 Quais as principais diferenças nos processos de recuperação de falhas quando:
 - 11.1 O Rapidão Cometa funciona como operador logístico integrado/completo e quando o mesmo apresenta-se apenas como prestador de parte dos serviços logísticos do cliente?
- 12 Qual a influencia destes tipos de serviços prestados às áreas da empresa no processo de recuperação de falhas?